

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab pertama akan dijabarkan fenomena atau permasalahan di lapangan, dan solusi yang ditawarkan dari penelitian ini. Terdapat tiga bagian yang akan dibahas yaitu latar belakang penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

1.1 Latar Belakang

IT-industri berkembang sangat cepat dalam satu dekade terakhir. Di Indonesia, *start up digital* mencapai 1.190 organisasi pada tahun 2021 (MIKTI, 2021) atau naik sebesar 20% dari 2018 (MIKTI, 2018). Organisasi *start up* bukan sebuah organisasi dengan skala mikro (Blank, 2013). *Start up* adalah organisasi yang baru berdiri, berkembang, dan belum berorientasi terhadap *profit* dan fokus untuk menciptakan produk baru yang bersaing dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti (Ries 2011, Blank, 2013). Coleman dan Connor (2008) merumuskan *start up digital* atau *software start up* sebagai organisasi yang mengembangkan *software*. Karakteristik *start up digital* yaitu pertumbuhan produk dan organisasi yang cepat, berorientasi terhadap pengembangan produk inovatif, dan menggunakan teknologi digital (Unterkalmsteiner, Dkk, 2016).

Indonesia juga berada di nomor lima secara global sebagai negara dengan jumlah *start up digital* terbanyak (The SMERU, 2022). Jakarta sebagai ibu kota negara Indonesia berada di urutan ke-2 dalam *Top 100 Emerging Ecosystem Ranking* yang dirilis oleh Global *Start up* Ecosystem Report 2020 (MIKTI, 2021). Bidang usaha *start up digital* pun beragam yaitu *e-commerce*, *fintech*, *game*

developer, edutech, healthtech, aggrotech, content creator, media, digital tourism, digital logistic, dan umum.

Fenomena pertumbuhan *start up digital* yang sangat cepat menimbulkan dampak terhadap kebutuhan *talent* yang memiliki kemampuan IT tinggi. *Start up digital* mengalami kesulitan dalam mendapatkan *digital talent* karena tingginya persaingan untuk mendapatkan *talent* (*talent war*) dan juga tantangan untuk mencegah *talent* keluar dari organisasi karena keinginannya sendiri. *Talent* yang meninggalkan organisasi karena pilihannya sendiri dapat juga disebut *voluntary turnover* (Mathis & Jackson, 2011).

Gap antara kebutuhan *talent* dan keterbatasan *skill IT* (*talent shortage*), khususnya *digital talent* di Indonesia saat ini sangat mengkhawatirkan (World Bank, 2021), oleh karena itu Kementerian Komunikasi dan Informatika Indonesia memiliki target untuk membentuk sembilan juta *digital talent* pada 2030 (The SMERU, 2022). Pada survey yang dilakukan OECD, kemampuan *digital literacy* dan penggunaan ICT di tempat kerja di Indonesia masih rendah dibandingkan dengan rata-rata negara lainnya (Survey of Adult Skills, 2015). Sedangkan, hanya 1% tenaga kerja di Indonesia yang memiliki *digital literacy* dan *skill* yang tinggi (The SMERU, 2022). Jika dibandingkan dengan Singapura dan Korea Selatan, pada tahun 2018 Indonesia berada pada peringkat 36 dalam *Global Competitiveness Index* dari 144 negara, dimana Singapura berada di peringkat 2 dan Korea Selatan di peringkat 15 (Indonesiabaik.id, 2019). Hal ini membuat persaingan untuk mendapatkan *digital talent* menjadi semakin tinggi. Sebagai *tech-company*, contohnya organisasi Gojek dan Grab, memenuhi kebutuhan *digital talent* dengan

menyerap tenaga kerja dari India dan mendirikan *research and development* (RnD) di India (World Bank, 2021).

Penelitian oleh Jiang (2015) menunjukkan jika organisasi software company, salah satunya pada posisi *software engineer* memiliki turnover yang cukup tinggi dengan rate 25% sampai 35% (Jiang, 2015). Menurut data Badan Pusat Statistik 2020 (BPS), tingkat turnover di Indonesia pada tahun 2020 sebesar 0,98%. Ini artinya, dari total tenaga kerja yang ada, sekitar 0,98% berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Riset dari organisasi konsultan ManpowerGroup pada tahun 2020 menunjukkan bahwa tingkat turnover di Indonesia mencapai 18,3%, yang artinya sekitar 1 dari 5 karyawan mengalami pergantian pekerjaan setiap tahun. Survei dari lembaga riset Karir.com pada tahun 2019 menunjukkan bahwa sekitar 52% karyawan di Indonesia mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan dalam waktu dekat.

Laporan Start up Jobs and Salary Report yang diterbitkan oleh Tech in Asia pada tahun 2021 menyebutkan bahwa tingkat turnover di organisasi start up di Asia Tenggara mencapai 19,1%. Sementara itu, laporan terpisah yang diterbitkan oleh start up SaaS karyawan Jago pada tahun 2021 menyebutkan bahwa tingkat turnover di organisasi start up di Indonesia mencapai 27,1%. Hasil survei dari Jobs.id pada tahun 2020 menyebutkan bahwa 66,4% karyawan di organisasi start up di Indonesia merencanakan untuk pindah pekerjaan dalam waktu 6 bulan ke depan. Laporan dari organisasi konsultan PwC Indonesia mengenai outlook industri start up di Indonesia pada tahun 2021 menyebutkan bahwa turnover di organisasi start up di Indonesia dapat mencapai 20-25%.

Di tengah tantangan tersebut, pada awal quarter 2022 *start up* di seluruh dunia mengalami fenomena *bubble burst*. Fenomena ini juga berpengaruh terhadap *start up* di Indonesia. Ditengah *talent war* dan *talent shortage*, organisasi juga menghadapi tantangan kondisi bisnis yang semakin tidak pasti. *Talent* memilih untuk keluar dari organisasi dan mencari organisasi yang lebih stabil dan sudah profit untuk menghindari *involuntary turnover* (PHK). Sehingga *voluntary turnover* tetap menjadi tantangan organisasi.

Dampak dari *bubble burst* adalah penghematan pengeluaran organisasi, organisasi mengurangi *input* dengan memotong biaya tenaga kerja atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Fenomena PHK di kuartal awal 2022 sampai 2023 ini secara global lebih tinggi daripada PHK saat periode pandemi (<https://layoffs.fyi/>, 2022). Beberapa *start up* di Indonesia juga terdampak, setidaknya lebih dari enam *start up* melakukan PHK di tahun ini (Annur, 2022). *Bubble burst* dapat membuat persaingan semakin ketat di industri *start up*, karena organisasi yang bertahan hidup harus bersaing dengan organisasi lain yang juga berjuang untuk bertahan. Hal ini dapat membuat organisasi sulit untuk mempertahankan karyawan mereka, karena organisasi lain menawarkan gaji dan tunjangan yang lebih tinggi.

Dari pemaparan tersebut, disimpulkan terdapat dua faktor utama yang membuat organisasi kesulitan untuk mempertahankan *digital talent* yaitu *talent war* dan *talent shortage*. Tingginya angka turnover juga mencerminkan organisasi kesulitan mempertahankan *digital talent*. *Talent shortage* adalah kondisi dimana banyak organisasi membutuhkan talent, sedangkan jumlah talent yang tersedia terlalu sedikit (Noe., dkk, 2011). *Talent war* adalah organisasi saling bersaing untuk

menarik talenta terbaik atau calon karyawan terbaik untuk bergabung ke organisasi (Armstrong & Stephen, 2014). Kondisi *talent shortage* memberikan dampak terhadap *talent war*.

Untuk menjawab tantangan tersebut sebagai organisasi yang baru berdiri, *start up digital* harus membangun *brand* dengan citra positif dan reputasi yang baik. Kualitas *brand* organisasi dapat mempertahankan karyawan yang unggul agar dapat bekerja lebih lama di organisasi. Mempertahankan karyawan unggul menjadi tantangan yang paling serius yang dihadapi oleh *start up* (The SMERU, 2022). Tantangan tersebut khususnya untuk *talent* pada divisi *software engineer*, data (data scientist, data analys, data engineer), dan product management. Ketiga divisi tersebut merupakan divisi inti pada *start up* karena pada umumnya produk dari *start up* adalah *software/aplikasi*.

Organisasi membutuhkan strategi efektif untuk mempertahankan karyawannya. Berthon., dkk, (2005) merumuskan strategi *employer branding* keuntungan/manfaat yang dipersepsikan oleh karyawan dari pesan komunikasi yang disampaikan melalui "*brand*" organisasi dengan tujuan menjadi daya tarik karyawan. Akan tetapi, organisasi seringkali kesulitan menentukan strategi *employer branding*, seperti kesulitan menentukan karakter, ciri, dan citra apa yang akan ditonjolkan (Lievens, Hoye, & Schreurs, 2005). Di tengah kondisi bisnis *start up* yang tidak pasti, karyawan akan bertahan di organisasi ketika ekspektasi terhadap organisasi bisa terpenuhi dan membentuk kepercayaan terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Kepercayaan terhadap organisasi (*organizational trust/OT*) akan membentuk komitmen karyawan (Mathis & Jackson, 2011) dan

mengurangi *turnover intention*. OT menurut Robinson (1996) berupa sikap afektif yaitu kepercayaan yang muncul dari karyawan terhadap organisasi, percaya akan tindakan maupun perilaku yang akan diberikan organisasi. Sedangkan *turnover intention* adalah kecenderungan niat yang dimiliki oleh karyawan untuk meninggalkan organisasi (Tett & Meyer, 1993). Maka organisasi perlu mempertimbangkan *employer branding* (EB) dan *organizational trust* (OT) untuk mempertahankan karyawan.

EB adalah kegiatan marketing, jika dalam konteks produk marketing maka yang dipasarkan adalah produk, maka EB memasarkan aktivitas sumber daya manusia di organisasi (Edward, 2010). Berthon., dkk (2005) memperkenalkan ada lima manfaat yang bisa menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawan yang disebut *dimensi employer branding*. Dimensi-dimensi tersebut yaitu *social value*, *interest value*, *application value*, *economic value*, dan *development value* (Berthon., dkk, 2005). Organisasi yang bisa mengidentifikasi persepsi karyawan terhadap *brand* organisasi dan merancang metode marketing yang tepat dapat mempertahankan karyawan (Alniaçika, Alniaçika, Erat, & Akçin, 2014), karena *employer branding* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Yadav et al., 2020).

Penelitian sebelumnya juga telah banyak merekomendasikan efektifitas *employer branding* sebagai salah satu strategi *talent management* baik untuk mempertahankan karyawan (Maurya & Agarwal, 2018, Yadav., dkk 2020, Singh & Rokade, 2021, Kashyap & Verma, 2018). Secara garis besar dari penelitian-penelitian tersebut *economic value* adalah dimensi yang paling tidak signifikan

perannya terhadap TI dan juga penelitian sebelumnya belum ada yang meneliti dengan populasi karyawan *digital start up* di Indonesia. Hal ini menarik peneliti untuk mengetahui lebih spesifik dinamika peran EB terhadap TI. Yadav., dkk (2020) mengajukan OT sebagai mediator dalam dua hubungan variabel tersebut, sedangkan Kashyap & Rangnekar (2016) meneliti *leader trust* sebagai mediator. Peneliti kemudian memutuskan untuk meneliti OT karena EB akan dipersepsikan sebagai value yang disampaikan oleh organisasi.

Karyawan mengetahui manfaat yang bisa didapatkan dan *value* organisasi dari citra yang disampaikan organisasi. Proses kognitif yang terjadi adalah proses identifikasi dan persepsi. Karyawan yang terus menerus memiliki niat untuk berpindah organisasi akan menghasilkan perilaku yang sebenarnya yaitu *voluntary turnover*. Dengan EB, organisasi akan terus menerus menginformasikan manfaat dan *value* organisasi (Yadav., dkk, 2020) dan mengganggu proses kognitif karyawan untuk keluar dari organisasi karena mengidentifikasi *brand image* dan *brand value*. Persepsi dan identifikasi yang tepat sesuai dengan *brand image* dan *brand value* yang disampaikan organisasi dan keberhasilan employee mengidentifikasi organisasi cenderung meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi (Ekhsan dan Saron., 2021) dan mengurangi niat untuk keluar dari organisasi (Kasyap dan Chaudhary., 2019).

Burt dan Knez (1996), *organization trust* adalah cara organisasi yang untuk membangun hubungan afiliasi yang panjang antara karyawan dan organisasi. Sedangkan EB dapat menghasilkan peningkatan kepercayaan dalam organisasi (Burt & Kenz, 1996). Semakin kuat EB dalam persepsi karyawan, semakin kuat

kepercayaan mereka pada organisasi (Yadav, Kumar, & Mishra, 2020). Bentuk timbal balik yang diberikan oleh karyawan dengan kepercayaan yang terbentuk yaitu komitmen terhadap organisasi (Kasyhap, 2016). Sehingga, OT akan berperan sebagai variabel mediator antara EB dengan TI.

Dalam konteks ini, teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory/SET*) menjadi relevan dalam menjelaskan pengaruh EB terhadap TI dengan OT sebagai mediator. Dalam konteks teori *social exchange*, timbal balik bergantung pada kepercayaan terhadap orang lain (Blau, 2017). Dalam konsep *social exchange*, ada kewajiban untuk memberikan timbal balik yang bermanfaat kepada orang lain dan mendapatkan keuntungan sebagai imbalannya (Blau, 2017). Lebih lanjut lagi Blau (2017) menjelaskan pembentukan *social exchange* adalah sebuah komitmen yang diinvestasikan kepada pihak lainnya. Maka satu pihak harus membuktikan diri sebagai pihak yang dapat dipercaya, karena *social exchange* membutuhkan kepercayaan bahwa pihak lain akan membalasnya. Oleh karena itu, kepercayaan sebagai elemen paling vital akan tercipta terlebih dahulu di antara karyawan melalui EB, EB menjadi media untuk menunjukkan komitmen organisasi bahwa organisasi akan memberikan manfaat-manfaat kepada karyawan. Kemudian melalui kepercayaan ini akan mengurangi kecenderungan niat karyawan untuk keluar dari organisasi sebagai bentuk balasannya.

Penelitian ini akan menguji efek *employer branding* (EB) terhadap *turnover intention* (TI), dengan peran mediasi dari *organizational trust* (OT). Penelitian ini berbeda dari penelitian Kahsyap & Rangnekar (2016) yang meneliti tentang fenomena yang sama. Perbedaannya terletak pada populasi, dimana penelitian ini

akan meneliti karyawan pada organisasi *start up* dengan posisi tertentu sedangkan Kahsyap & Rangnekar (2016) meneliti karyawan yang bekerja di organisasi India yang berlokasi di pusat-pusat industri dengan tidak mempertimbangkan posisi pekerjaan. Posisi yang akan diteliti pada penelitian ini adalah posisi yang menggunakan software digital sebagai alat utama dalam bekerja, posisi yang spesifik tersebut tentu memiliki *nature of work* yang berbeda dari sampel pada penelitian oleh Kahsyap & Rangnekar (2016).

Selain itu, perbedaan konteks organisasi menjadi penting untuk diteliti karena *organizational actions* (seperti tujuan dan target) dan karakteristik organisasi yang membentuk gambaran organisasi akan mempengaruhi *branding* (Lievenes & Slaughter, 2016). *Start up* memiliki karakteristik yaitu berada di dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, memiliki pertumbuhan yang cepat dalam waktu singkat, budaya kerja lebih fleksibel dan adaptif, berfokus pada ide baru dan inovasi dalam produk, layanan, atau model bisnis mereka (Ries, 2011), sehingga penelitian ini menarik karena memberikan referensi lebih spesifik pada konteks organisasi *start up*.

Metode penelitian yang akan digunakan menggunakan metode kuantitatif-survey dengan sampel karyawan *start up* di Indonesia. Penelitian ini berkontribusi pada dua hal, yakni secara teoritis dan praktis. Dalam kontribusi teoritis penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi untuk mendukung literatur terkait *employer branding*, *trust*, dan *turnover intention*. Dalam kontribusi praktis, organisasi dapat menyusun strategi EB yang efektif dan membangun kepercayaan agar karyawan bisa bertahan lebih lama di organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang kami ajukan adalah:

1. Apakah *employer branding* (EB) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (TI)?
2. Apakah *employer branding* (EB) berpengaruh positif terhadap *organizational trust* (OT)?
3. Apakah *organizational trust* (OT) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (TI)?
4. Apakah *organizational trust* (OT) menjadi mediator pengaruh hubungan *employer branding* (EB) terhadap *turnover intention* (TI)?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan *independent variable* yaitu EB terhadap *dependent variable* yaitu *turnover intention* dengan peran mediasi dari variabel mediasi yang muncul yaitu *organizational trust* di organisasi start up Indonesia.

1.3.2 Tujuan Khusus

Kemudian tujuan khusus pada penelitian dipaparkan pada poin-poin di bawah ini:

1. Untuk mengetahui peran *employer branding* (EB) terhadap *organizational trust*.

2. Untuk mengetahui peran *employer branding* (EB) terhadap *turnover intention*.
3. Untuk mengetahui peran *organizational trust* terhadap *turnover intention*.
4. Untuk mengetahui peran mediasi *organizational trust* terhadap hubungan *employer branding* dengan *turnover intention*

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian secara teoritis untuk berkontribusi terhadap referensi *turnover*, *organizational trust*, dan *employer branding*. Peneliti memberikan alternatif variabel lain faktor yang memediasi *employer branding* dengan *turnover intention*. Hasil penelitian ini bisa sebagai referensi untuk penelitian di masa depan yang terkait.

Manfaat praktis bagi professional dibidang management talenta yaitu dapat menjadi acuan pembuatan strategi untuk mempertahankan karyawan. Management dapat mempertimbangkan hasil penelitian ini untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengembangkan *employer branding* dan membentuk citra positif organisasi sehingga dapat mempertahankan karyawan terbaik.