

# PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI MEDIATOR PADA GENERASI MILENIAL DI INDUSTRI E-COMMERCE

Nico Ari Kristianto, Seger Handoyo  
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
Kampus B UNAIR – Jalan Airlangga 4-6, Surabaya, Indonesia  
nico.ari.kristianto-2017@psikologi.unair.ac.id

## Abstract

*The development of the e-commerce industry in Indonesia is growing rapidly but the turnover rate in the e-commerce industry is high. The high level of turnover makes Employee Retention an important issue in the e-commerce industry. Employer Branding is an important aspect of Employee Retention. In addition, emotional factors such as Employee Engagement have a stronger impact on Employee Retention than non-emotional factors (Gibbon, 2006). Based on this, the research aims to explain; 1) The direct effect of Employer Branding on Employee Retention on Professional Millennial in the E-Commerce Industry, 2) The Effect of Employer Branding on Employee Retention through Employee Engagement on Professional Millennial in the E-Commerce Industry. Research using Explanatory Research. Data collection techniques in this study used a questionnaire, the sample in this study amounted to 130 respondents using purposive sampling. The study uses statistical bootstrapping analysis mediation techniques and path analysis with using Jamovi 1.1.9 program for Windows. The results of this study indicate that; 1) Employer Branding has a significant and positive influence on Employee Retention, 2) Employee Engagement partially mediates on Employer Branding on Employee Retention with significant and positive influence.*

**Keywords :** *employer branding, employee retention, employee engagement.*

## Abstrak

Perkembangan industri *e-commerce* di Indonesia sedang berkembang pesat namun tingkat turnover di Industri *e-commerce* tinggi. Tingginya tingkat turnover membuat *Employee Retention* menjadi sebuah isu penting dalam Industri *e-commerce*. *Employer Branding* menjadi salah satu aspek penting dalam *Employee Retention*. Selain itu, faktor emosional seperti *Employee Engagement* memiliki dampak lebih kuat pada *Employee Retention* daripada faktor non emosional (Gibbon, 2006). Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan; 1) Pengaruh langsung *Employer Branding* terhadap *Employee Retention* pada Milenial Profesional di Industri *E-Commerce*, 2) Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Retention* melalui *Employee Engagement* pada Milenial Profesional di Industri *E-Commerce*. Penelitian menggunakan tipe eksplanatori (*Explanatory Research*). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner, sampel pada penelitian ini berjumlah 130 responden dengan menggunakan *purposive sampling*. Penelitian menggunakan teknik analisis mediasi *statistical bootstrapping* dan *path analysis* dengan menggunakan program jamovi 1.1.9 for Windows. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; 1) *Employer Branding* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Retention*, 2) *Employee Engagement* memediasi secara parsial pada *Employer Branding* terhadap *Employee Retention* dengan pengaruh signifikan dan positif.

**Kata kunci :** *employer branding, employee retention, employee engagement.*

## Pendahuluan

Perkembangan dunia industri begitu pesat. Teknologi digital digunakan sebagai sumber profit dalam perekonomian saat ini. Ekonomi digital akan mendukung aktivitas ekonomi yang telah ada. Melalui pemanfaatan teknologi diharapkan mampu mendorong persaingan produk dan jasa lokal dapat memasuki pasar global sehingga diharapkan dapat meningkatkan persaingan produk dan jasa dari level mikro hingga makro (Ika, 2019). Salah satu bentuk

ekonomi digital adalah adanya *e-commerce*. *E-commerce* merupakan pembelian dan penjualan barang dan jasa melalui internet (Das et al., 2018a). Perkembangan *e-commerce* cukup pesat dari tahun ke tahun dan berdampak positif pada pertumbuhan sosioekonomi di Indonesia (Das et al., 2018a). Menurut ketua IdEA (Asosiasi *E-commerce* Indonesia) kebutuhan tenaga kerja sektor digital naik hingga 35,1% dari tahun sebelumnya (Setyowati, 2018). Namun terdapat kendala dalam pemenuhan

tenaga kerja tersebut. Saat ini angka pembajakan di industri digital terbilang tinggi terbukti dengan rasio *turn over* perusahaan digital mencapai 19,22% dan termasuk tinggi daripada industri lainnya yang rata-rata berkisar 10%, penyebab lain tingginya angka *turn over* dikarenakan ketidakseimbangan antara kebutuhan dan pasokan *human capital* dalam hal ini ketersediaan lebih kecil (Adhito, 2020). Berdasarkan pemaparan tersebut persaingan untuk mendapatkan sumber daya manusia di dunia *e-commerce* yang semakin ketat. Menurut (Hee & Ling, 2011) menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki strategi untuk meningkatkan *employee retention*, karena jika *employee retention* tinggi maka keberhasilan perusahaan akan tercapai. Berdasarkan hal tersebut isu *employee retention* menjadi fokus perusahaan *e-commerce* membuat perusahaan melakukan berbagai upaya untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dan mempertahankan karyawannya yang sudah ada dan mendapatkan karyawan baru yang berkualitas.

Saat ini memang perusahaan menghadapi tantangan untuk mengelola dan mempertahankan karyawan mereka. Industri *e-commerce* ini semakin berkembang dan muncul banyak perusahaan sehingga membuat perusahaan berusaha mencapai prestasi komparatif melalui kemenangan aspirasi organisasi dan tujuannya untuk menjadikan perusahaan mereka menjadi yang terdepan di antara para pesaingnya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Untuk lebih kompetitif, organisasi tidak hanya menarik karyawan terbaik tetapi juga untuk mempertahankan mereka di tempat kerja untuk jangka panjang, karena salah satu sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia karena manusia yang berperan dalam mencapai tujuan organisasi (Hadi Senen et al., 2016).

*Employee retention* (mempertahankan karyawan) memainkan peran yang penting dalam proses ini, karena pengetahuan dan keterampilan karyawan merupakan inti dari kemampuan perusahaan untuk menjadi kompetitif sehingga *employee retention* sangat penting bagi fungsi dan daya saing perusahaan (Kyndt et al., 2009). Organisasi menjadi lebih efektif jika memelihara tingginya *employee retention* (Terera & Ngirande, 2014). Selain itu, Hee & Ling (2011) Menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki strategi untuk meningkatkan *employee retention*. Jika perusahaan mengabaikan *employee retention* maka dapat berdampak pada penurunan kinerja, produktivitas dan efektivitas perusahaan (Mathis & Jackson, 2012). Oleh karena itu, *employee retention* perlu untuk diperhatikan organisasi.

Indonesia saat ini memasuki era bonus demografi yang ditandai dengan menurunnya rasio perbandingan jumlah penduduk nonproduktif (kurang dari 15 tahun dan lebih dari 65 tahun) terhadap jumlah penduduk produktif (15-65 tahun) yang lebih dikenal sebagai rasio ketergantungan. Rasio ketergantungan Indonesia pada tahun 2015 adalah 49,20% jika diasumsikan sama dengan tahun 2017 maka persentasi penduduk generasi milenial tahun 2017 di Indonesia sebesar 33,75% dari jumlah penduduk Indonesia (Budiati et al., 2018). Sehingga di Indonesia generasi milenial cukup mendominasi. Jika ditinjau lebih lanjut, generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda secara signifikan dari generasi sebelumnya. McElhaney (2008, dikutip dalam Aruna & Anitha, 2015) menggambarkan generasi milenial sebagai orang yang ramah, memiliki pemikiran yang terbuka, cerdas, bertanggung jawab, berpikiran sosial, berpengalaman luas. Selain semua hal itu, generasi milenial juga menimbulkan tantangan berat bagi perusahaan sehubungan retensi mereka. Hal ini dikarenakan generasi milenial cenderung menyukai hal baru (peluang baru), mempertanyakan keputusan manajemen dan menuntut jawaban yang jujur, dan ingin terlibat dalam pengambilan keputusan (Aruna & Anitha, 2015). Oleh karena itu, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan bagaimana mereka mengelola *employee retention* generasi milenial sehingga mampu untuk memanfaatkan potensi generasi milenial untuk kemajuan bisnis mereka.

*Employee retention* merupakan aspek penting dalam konsep *employer branding*. *Employer branding* adalah salah satu dari tiga poin penting dari *employee retention* (Cascio, 2014). Para peneliti terdahulu menyatakan bahwa *employer branding* berkontribusi untuk mengurangi pergantian karyawan (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Knox & Freeman, 2006). Bussin & Mouton (2019a) menyatakan bahwa bahwa karyawan dengan nilai *employer branding* tinggi akan lebih kecil kemungkinan secara aktif untuk mencari pekerjaan baru dan mempertimbangkan meninggalkan organisasi jika didekati oleh perusahaan lain. *Employer branding* dipopulerkan oleh Ambler & Barrow (1996), serta didefinisikan sebagai serangkaian manfaat fungsional, ekonomis dan psikologis yang disediakan oleh suatu pekerjaan dari perusahaan (Ambler & Barrow, 1996). Sehingga dapat dikatakan bahwa *employer branding* merupakan serangkaian proses untuk membangun identitas unik pekerja serta konsep nilai organisasi yang membedakan perusahaan tersebut dengan

perusahaan lain (pesaing) (Ambler & Barrow, 1996). Oleh karena itu, employer branding harus mampu berperan sebagai calon pemberi kerja yang lebih unggul dai pesaingnya.

Konsep *employer branding* memberikan pandangan menarik terkait dalam *employee retention*. Kemampuan untuk mempertahankan karyawan sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai keberhasilan (Backhaus & Tikoo, 2004). Pada perkembangannya peneliti-peneliti terdahulu menyatakan bahwa *employer branding* berkontribusi untuk mengurangi pergantian karyawan (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Knox & Freeman, 2006). Selain itu keberhasilan bisnis bergantung pada kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan sehingga hal ini membuat *employer branding* menjadi penting kaitannya dengan *employee retention* (Burmam & Zeplin, 2005; Moroko & Uncles, 2008; Sengupta et al., 2015). Perusahaan telah menemukan bahwa *employer branding* yang efektif akan menghasilkan keunggulan kompetitif dan membantu karyawan menginternalisasi nilai-nilai perusahaan dan membantu dalam *employee retention* (Dell et al., 2001).

Organisasi yang dapat menerapkan *employer branding* yang baik adalah organisasi yang mampu memberikan persepsi positif pada individu karena Individu dianggap memiliki persepsi yang lebih baik tentang organisasi yang menawarkan *employer branding* yang kompetitif, yang mencakup manfaat, penghargaan, pengembangan karir, lingkungan kerja yang nyaman (Jain & Bhatt, 2015; Wilden et al., 2010). Persepsi individu terhadap suatu organisasi memainkan peran yang penting dalam pengambilan keputusan dalam mengejar pekerjaan dalam perusahaan (Gatewood et al., 1993). Studi lain, menunjukkan organisasi dengan *employer branding* yang kuat dan positif akan meningkatkan kepuasan, komitmen, *employee retention*, hal tersebut terjadi karena citra yang positif secara tidak disadari ada dibenak karyawan (Davies, 2008; Ritson, 2002) Kemudian hal ini membuat *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan dengan perusahaan dan meningkatkan loyalitas (Aaker, 1991).

*Employee engagement* disini digunakan sebagai variabel mediator untuk menilai pengaruh dari *employer branding* terhadap *employee retention*. Alasan dipilihnya *employee engagement* juga karena terdapat pengaruh antara *employer branding* dengan *employee retention*. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Kucherov & Zavyalova, 2012) mengatakan bahwa perusahaan yang mengembangkan *employer branding*,

karyawan akan lebih cepat terikat dalam pembuatan keputusan dan proses manajemen pada perusahaan sehingga memungkinkan karyawan untuk bertahan di perusahaan. mengatakan bahwa perusahaan yang mengembangkan *employer branding*, karyawan akan lebih cepat terikat dalam pembuatan keputusan dan proses manajemen pada perusahaan sehingga memungkinkan karyawan untuk bertahan di perusahaan. *Employer branding* mempengaruhi *employee retention* melalui *employee engagement* dengan cara memainkan peran *employer branding* untuk membangun *engagement* dengan cara meyakinkan karyawan untuk memberikan usaha terbaik mereka selama bekerja sehingga meningkatkan tingkat *employee retention rate* sehingga akan cenderung bertahan di perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini ingin menguji pengaruh *employer branding* terhadap *employee retention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediator pada generasi milenial di industri *e-commerce*. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara *employer branding* dan *employee retention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediator pada generasi milenial di industri *e-commerce*.

*Employer branding* dipopulerkan oleh Ambler & Barrow, mereka juga mengungkapkan bahwa *employer branding* menjadi sangat penting. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) menyatakan empat alasan munculnya *employer branding*: kekuatan *branding*, meningkatkan fokus dan keterlibatan karyawan, *employee war*, dan dampak SDM pada praktek bisnis (Biswas & Suar, 2016). (Backhaus & Tikoo, 2004) mengatakan bahwa proses membangun identitas perusahaan yang dapat diidentifikasi dan unik sehingga membedakan dengan perusahaan pesaing. Menurut (Ferizal, 2016) mengatakan bahwa *employer branding* merupakan sebuah proses membangun keunikan identitas dan nilai dari kompetitornya. Selain itu, (Berthon et al., 2005) *employer branding* berkaitan dengan membangun citra perusahaan dibenak para pekerja potensial bahwa perusahaannya adalah tempat yang bagus untuk bekerja. Sehingga dapat dikatakan *employer branding* adalah mengacu pada definisi (Berthon et al., 2005) mengatakan jumlah upaya perusahaan untuk berkomunikasi dengan staf yang ada dan prospektif bahwa perusahaan tempat mereka bekerja adalah tempat yang diinginkan untuk bekerja. Dimensi *employer branding* (Berthon et al., 2005) sebagai berikut: 1) *Interest Value* 2) *Social Value* 3) *Economic Value* 4) *Development Value* 5) *Application Value*.

Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karyawan pada perusahaan tersebut karena mereka bagian terpenting dalam menjalankan tugas, visi, dan misi perusahaan sehingga perusahaan perlu untuk mengelola para karyawan untuk tetap efektif dan efisien. Untuk mempertahankan karyawan maka diperlukan *employee retention* pada perusahaan. Retensi merupakan elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, dan didefinisikan sebagai pelaksanaan strategi yang terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses untuk dapat menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan individu dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis baik saat ini maupun masa depan (Lockwood, 2006). Pendapat lain mengatakan bahwa retensi merupakan proses yang mendorong karyawan untuk tetap bersama dengan organisasi (Mathis & Jackson, 2012). (Hasibuan, 2000) mengatakan bahwa jika pemeliharaan tidak diperhatikan maka akan mengurangi semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan.

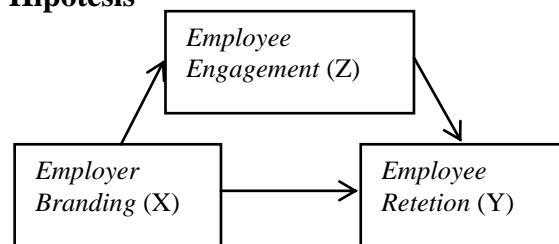
Banyak penelitian yang telah mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi *employee retention*. Faktor-faktor yang menjadi faktor penentu dalam *employee retention* menurut (Mathis & Jackson, 2012) adalah: 1) Komponen Organisasi 2) Peluang karir organisasi 3) Penghargaan 4) Rancangan tugas dan pekerjaan 5) Hubungan Karyawan.

Menurut (Marciano, 2010) *employee engagement* adalah sejauh mana seseorang pekerja dapat berkomitmen, berdedikasi, dan loyal kepada organisasi, penyelia, pekerjaan, dan koleganya. Pada lain pendapat yang lain, *employee engagement* sebagai sikap positif dari karyawan terhadap organisasinya dan nilai organisasi. Sehingga seorang karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi pada organisasi akan memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi (Robinson et al., 2004). Selain itu, menurut (Rothmann, S., & Welsh, 2013) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah anggota organisasi yang memanfaatkan dirinya untuk dapat melakukan pekerjaannya. Selanjutnya, menurut (W. Schaufeli et al., 2002) menyatakan bahwa keterlibatan (*Engagement*) berhubungan dengan pekerjaan positif dari pikiran karyawan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Sejalan dengan (Bakker & Schaufeli, 2008) merumuskan bahwa *engagement* kebalikan dari *burnout*,

mengatakan bahwa *employee engagement* adalah ketersediaan karyawan serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber pekerjaan. Karyawan yang *engaged* memiliki energi dan akan berhubungan secara positif dengan aktivitas kerjanya serta membuat karyawan mampu menghadapi secara tuntas tuntutan dalam pekerjaannya (W. Schaufeli et al., 2002).

Teori tentang generasi yang dipopulerkan oleh Neil Howe dan Willian Strauss membagi generasi berdasarkan kesamaan rentang waktu lahir dan kesamaan kejadian historis (Budiati et al., 2018). Generasi milenial sebagai individu yang lahir pada tahun 1980-2000 keputusan ini diambil mengacu pada kajian literatur tentang generasi milenial pada buku statistik gender tematik yang disusun oleh Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dengan Badan Pusat Statistik (Budiati et al., 2018). Di sisi lain, tahun lahir awal dan akhir dari definisi ini menunjukkan titik tengah dari berbagai definisi yang telah dipilih. Dengan demikian, usia Generasi milenial berdasar pada penelitian ini berada pada rentang usia 19 hingga 39 tahun.

### Hipotesis



Gambar 1  
Model Penelitian

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh langsung antara *employer branding* terhadap *employee retention* pada milenial profesional industri *e-commerce*
- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh langsung antara *employee engagement* terhadap *employee retention* pada milenial profesional industri *e-commerce*
- H<sub>3</sub> : Terdapat Pengaruh langsung antara *employer branding* terhadap *employee retention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediator pada milenial profesional industri *e-commerce*

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan

pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada tanggal 16 Desember 2019 – 1 Januari 2020 secara *online* menggunakan *google form*.

#### Validitas

Pada penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengujian validitas untuk memastikan bahwa skala tepat dalam mengukur konstruk. Teknik pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan *content validity* dan *construct validity*. Pada penelitian ini terdapat tiga skala yaitu, *employer branding* yang diukur dengan skala *Empat Berthon et al. (2005)*, *employee retention* menggunakan *employee retention scale* yang dikembangkan *Kyndt et al. (2009)*, dan *employee engagement* dengan *Utrecht Work Engagement Scale 17 (UWES 17)*. Penelitian ini dalam mengestimasi *content validity* menggunakan *expert judgement* dengan pendekatan CVI (*Construct Validity Index*), *expert judgement* yang terdiri dari Dosen, dan Praktisi HR, pemilihan tersebut karena dianggap memahami konstruk dan kondisi lapangan. Pembuktian *construct validity* didapatkan dengan melakukan pengukuran melalui *confirmatory factor analysis*.

Berdasarkan hasil uji *content validity* dengan syarat diterimanya sebuah alat ukur diterima nilai presentasi kongruensi rata-rata (*ACP = Average congruency percentage*) lebih dari 90% dengan nilai validitas isi aitem individual (*i-CVI = Individual-Content Validity Index*) sebesar 0,80 per aitem maka dinilai cukup atau sangat relevan *Polit & Beck (2006)* seluruh skala memenuhi persyaratan. Kemudian untuk *construct validity* terdapat seluruh skala juga memenuhi semua persyaratan minimal sehingga skala tersebut mengukur konstruk (hasil terlampir).

#### Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *non probability sampling* dengan pendekatan *snowball sampling* sehingga dapat dipastikan responden yang mengisi kuesioner penelitian ini memiliki karakteristik yang sesuai dengan konteks penelitian dan memiliki karakteristik yang serupa pada semua responden. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 130 responden. Dengan kriteria subjek milenial profesional yang bekerja di industri *e-commerce (e-tailing)*. *E-tailing* adalah Platform jual beli online yang memfasilitasi transaksi dengan menampilkan produk serta memungkinkan pembayaran dan pengiriman (*Das et al., 2018*) contoh: Tokopedia, Bukalapak, Lazada dll. dengan rentang usia 19-39 tahun, status pekerja tetap dan minimal bekerja pada

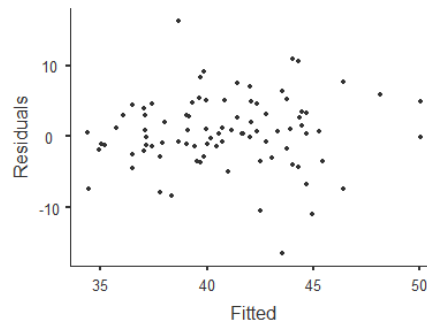
1 tahun ditempat yang sama. Berikut adalah karakteristik demografi partisipan penelitian ini pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Karakteristik Demografi Partisipan**

Karakteristik Demografis	Kategori	N	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	68	52,3
	Perempuan	62	47,7
Tingkat Pendidikan	SMA/K	9	6,9
	Diploma 3	36	27,7
	Strata 1	67	51,5
Lama Bekerja	Strata 2	18	13,8
	1 tahun	5	3,8
	2-3 tahun	26	20
	4-5 tahun	72	55,4
	>5 tahun	27	20,8

#### Analisis data

Hasil data pada penelitian ini dianalisis menggunakan teknik analisis mediasi *path analysis*. Perhitungan pada penelitian ini dibantu dengan *software SPSS 17 for Windows*. Penggunaan model regresi harus memenuhi beberapa uji asumsi yang harus dilakukan ialah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas, dan uji linieritas. Berikut merupakan hasil uji normalitas menggunakan *kolmogorov-smirnov* terdapat nilai signifikansi diatas 0,05 pada semua variabel. Pada perhitungan uji multikolinieritas terdapat nilai VIF kurang dari 1 dan nilai *tolerance* dibawah 10 maka dikatakan bebas multikolinieritas. Selanjutnya pada uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan grafik *scatter plot*. Pedoman untuk menganalisis grafik *scatter plot* yaitu jika tidak berpola dan titik-titik pada grafik *scatterplot* yang menggambarkan varian menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 1  
Grafik *Scatterplot* uji heteroskedastisitas

Grafik *scatterplot* diatas menunjukkan bahwa sebaran data tidak membentuk pola tertentu dan

titik-titik yang menggambarkan varian berada diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y.

**Hasil dan Pembahasan**

Pengujian terhadap model mediator *path analysis*. Analisis pada penelitian ini akan dibagi menjadi dua. Pertama, melihat pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* dan yang kedua melihat bagaimana pengaruh *employer branding* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement*. Berikut ini merupakan persamaan dari analisis pada penelitian ini, yaitu:

Persamaan substruktur 1

$$Z = aX + \epsilon_1$$

Persamaan substruktur 2

$$Y = cX + bZ + \epsilon_2$$

*Employer branding* memiliki hubungan tak langsung dengan *employee retention* yaitu, *employer branding* ke *employee engagement* (a) baru kemudian ke *employee retention* (b). Total pengaruh hubungan dari *employer branding* ke *employee retention* (c) ditambah dengan koefisien *path* pengaruh tidak langsung yaitu *employer branding* ke *employee engagement* (a) dikalikan koefisien *path* dari *employee engagement* ke *employee retention* (b).

**Tabel 2**

**Hasil Uji Koefisien Jalur Employer Branding terhadap Employee Engagement**

<b>Varibel</b>	: <i>Employer Branding</i>
<b>Koefisien B</b>	: 0,285
<b>T<sub>hitung</sub></b>	: 4,49
<b>T<sub>tabel</sub></b>	: 1,97882
<b>P-value</b>	: 0,001
<b>R<sup>2</sup></b>	: 0,136
<b>N</b>	: 130
<b>Dependen</b>	: <i>Employee Engagement</i>

**Tabel 3**

**Hasil Uji Koefisien Jalur Employer Branding dan Employee Engagement terhadap Employee Retention**

Model	R <sup>2</sup>	B	T <sub>hitung</sub>	P-value	Part Cor
X → Y	0,383	0,155	4,40	0,001*	0,307
Z → Y		0,253	5,55	0,001*	0,387

\*) Signifikansi (p < 0,05)

*Direct Effect* (Pengaruh langsung) *employer branding* terhadap *employee retention* adalah sebesar 0,155.

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect} &= a \times b \\ &= 0,285 \times 0,253 \\ &= 0,072 \end{aligned}$$

Hasil dari perhitungan tersebut menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel *employer branding* terhadap *employee retention* terdapat dugaan variabel *employee engagement* memperoleh hasil sebesar 0,072.

$$\begin{aligned} \text{Total Effect} &= c + (a \times b) \\ &= 0,155 + (0,285 \times 0,253) \\ &= 0,227 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitung tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *employer branding* dengan *employee retention*. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,072. Total pengaruh (*Total Effect*) *employer branding* terhadap *employee retention* sebesar 0,227. Koefisien determinasi total adalah keragaman (varian) yang dapat dijelaskan oleh model. Berikut merupakan total keragaman:

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (1-R^2_1)(1-R^2_2) \\ &= 1 - (1-0,136)(1-0,383) \\ &= 0,4669 \\ &= 46,69\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka koefisien determinasi total dari penelitian ini sebesar 46,69% yang berarti keragaman data yang dapat dijelaskan pada model penelitian ini dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan sebesar 46,69% sisanya dijelaskan oleh variabel lain dan eror. Jika nilai dari *part correlation* dikuadratkan (0,307)<sup>2</sup> maka menjadi 0,094 yang berarti 9,4% kontribusi *employer branding* terhadap *employee retention* sedangkan *employee engagement* didapat 0,149 sehingga sebesar 14,9% *employee engagement* berkontribusi terhadap *employee retention*.

Berdasarkan analisis pada pengujian variabel yang diteliti (*employer branding*, *employee engagement* dan *employee retention*) dengan *path analysis* dan uji hipotesis. Berikut hasil dari uji hipotesis.

**Pengaruh employer branding terhadap employee retention**

Berdasarkan hasil analisis dapat dilihat bahwa hasil koefisien β sebesar 0,155 dan koefisien signifikansi 0,001 (< 0,05) dengan begitu dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan dan positif antara *employer branding* dengan *employee retention*. Dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi peningkatan pada *employer branding* juga akan mengalami peningkatan *employee retention*.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya. Menurut (Bussin & Mouton,

2019b) menyatakan bahwa *employer branding* memiliki korelasi positif dan signifikan dengan satu posisi yang berarti secara negatif dan signifikan terkait dengan orang-orang yang aktif mencari pekerjaan lain (*employee retention*). *Employer Branding* adalah sejumlah upaya perusahaan untuk berkomunikasi dengan staf yang ada dan prospektif bahwa perusahaan tempat mereka bekerja adalah tempat yang diinginkan mereka untuk bekerja (Berthon et al., 2005). Sesuai dengan pernyataan tersebut sehingga *employer branding* membentuk persepsi perusahaan sebagai *employer of choice* dan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh calon karyawan terbaik (Backhaus & Tikoo, 2004) selain itu, *employer of choice* tersebut sebagai salah satu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan untuk mendapatkan karyawan dan mempertahankannya (*retention*) (Lenagan, J.A., & Eisner, 2006).

Secara umum, Generasi Milenial memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi Milenial yang cenderung menantang peluang baru dan keputusan manajemen, menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, serta mereka ingin terlibat dalam pengambilan keputusan, interaksi sosial yang bermakna, sehingga generasi milenial cenderung berperilaku seperti investor daripada aset (Aruna & Anitha, 2015). Berdasarkan hal itu, perlu penanganan khusus yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan mereka generasi milenial untuk tetap bertahan di perusahaan yaitu dengan menyesuaikan strategi SDM. Perlunya penyesuaian ini dikarenakan generasi milenial memiliki faktor-faktor motivasi yang berbeda. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ozcelik (2015) generasi milenial tertarik pada perusahaan yang menyediakan jam kerja fleksibel, lingkungan kerja yang baik, pekerjaan yang beragam, peningkatan karir, dan pembelajaran yang berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan *internal branding* yang merupakan bagian dari strategi *employer branding*. Kemudian, penelitian lain dari Biswas & Suar (2016) menyatakan meningkatkan *employer branding* dapat meningkatkan *employee retention*.

### **Pengaruh *employee engagement* terhadap *employee retention***

Berdasarkan hasil analisis dapat dilihat bahwa hasil koefisien  $\beta$  sebesar 0,253 dan koefisien signifikansi 0,001 ( $< 0,05$ ) ini berarti bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan dan positif antara *employee engagement* dengan *employee retention*. Dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi peningkatan pada *employee engagement* juga akan

mengalami peningkatan *employee retention*. Hal ini, berarti bahwa *employee engagement* merupakan bentuk usaha dari karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional untuk mengikatkan diri pada peran dalam pekerjaan mereka sehingga mampu untuk meningkatkan keinginan dari karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan (*employee retention*).

Hasil penelitian ini didukung dengan studi tentang organisasi yang menggabungkan survey *employee engagement* telah mengidentifikasi *employee engagement* sebagai faktor penentu keberhasilan dalam *employee retention*, produktivitas karyawan, dan kinerja organisasi (Bhatnagar, 2007; Kyndt et al., 2009; Lockwood, 2006). Pada penelitian yang dilakukan oleh Gallup Consulting (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan kuat antara karyawan dengan nilai *engagement* rendah dengan tingginya intensi untuk keluar pada karyawan. Dengan rasa terikat pada karyawan (*employee engagement*) lebih memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih keras dan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggalkan perusahaan dengan kata lain karyawan akan cenderung untuk bertahan di perusahaan (*employee retention*) jika dibandingkan dengan karyawan yang tingkat *engagement* rendah. Sehingga mendukung teori dari (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004) yang menyatakan bahwa *employee engagement* akan mengurangi intensitas karyawan untuk keluar dari perusahaan.

### **Pengaruh *employer branding* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement***

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung, dari *employer branding* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement*. Selanjutnya, besar pengaruh tidak langsung antara *employer branding* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement* sebesar 31,7% dan pengaruh langsung sebesar 68,3% sehingga jika dibandingkan pengaruh model mediasi atau tidak langsung menurun atau lebih kecil dari pengaruh langsung maka dapat dikatakan bahwa terjadi *partial mediation*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Sagita M et al. (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *employer branding* terhadap *employee engagement*, dan terdapat hubungan signifikan dan negatif antara *employer branding* dan *employee engagement* terhadap *turn over intention*. Sehingga dapat dikatakan bahwa *employer branding* dengan *employee engagement* akan meningkatkan *employee retention* karena kedua

variabel tersebut menurunkan *turnover intention*. Bila dilihat dari hasil deskriptif dari penelitian ini didapatkan bahwa *employer branding* yang dirasa oleh milenial profesional yang bekerja di *e-commerce* berada pada kategorisasi tinggi sejalan dengan dengan hasil deskriptif *employee retention* dimana mayoritas pada kategori tinggi serta sejalan juga dengan skor kategorisasi dari *employee engagement* yang mayoritas mereka pada kategorisasi tinggi.

Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian maka membuktikan bahwa industri *e-commerce* jika ingin mempertahankan karyawan (*employee retention*) khususnya karyawan muda atau generasi milenial dengan memperhatikan *employer branding* dan *employee engagement*. Karyawan yang berada pada rentang usia generasi milenial memiliki karakteristik yang cukup berbeda dari generasi sebelumnya karena mereka tumbuh dalam era globalisasi, pemanasan global, dan berkembangnya media sosial sehingga generasi milenial memiliki harapan yang tinggi terhadap hasil, menyukai peluang baru, menyukai interaksi sosial yang bermakna, menginginkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, cepat beradaptasi, serta berpikir terbuka (Aruna & Anitha, 2015). Karena karakteristiknya yang terbuka, cepat berubah, dan menyukai peluang baru sehingga secara umum generasi milenial cenderung tidak loyal pada perusahaan dan hanya loyal pada pekerjaan mereka (Aruna & Anitha, 2015). Bila perusahaan bisa mengembangkan generasi milenial dengan baik menggunakan strategi *employer branding* maka akan meningkatkan *employee engagement* mereka sehingga berpengaruh pada rasa keterikatan dengan perusahaan dan akan meningkatkan *employee retention* milenial profesional kepada perusahaan. Namun perlu diingat penelitian ini hanya berfokus pada *employee retention* pada generasi milenial yang bekerja di industri *e-commerce* sehingga hasil ini tidak dapat digeneralisasikan pada semua industri, selain itu penelitian ini menggunakan kuesioner *self-report* sehingga hasil-hasil ini akan menimbulkan bias ketika dilakukan pengukuran secara psikologis.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *employer branding* terhadap *employee retention* dengan *employee engagement* sebagai variable mediator. variasi variabel yang dapat dijelaskan dari *employer branding* dan *employee engagement* terhadap *employee retention* sebesar 46,8%. Terdapat pengaruh tidak langsung yang lebih besar pada

*employer branding* terhadap *employee retention* menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai *partial mediator*. Hal ini mengindikasikan bahwa *employer branding* yang tinggi akan mempengaruhi *employee engagement* pada pekerjaannya, kemudian akan meningkatkan *employee retention* terhadap pada generasi milenial di industri *e-commerce*.

## Daftar Pustaka

- Aaker, D. a. (1991). Managing Brand Equity. *Journal of Marketing*.
- Adhito, P. A. (2020). Tinggi , Saling Bajak Karyawan Perusahaan Digital - TopBusiness Tinggi , Saling Bajak Karyawan Perusahaan Digital Tinggi , Saling Bajak Karyawan Perusahaan Digital - TopBusiness. 1–2. <https://www.topbusiness.id/17361/tinggi-saling-bajak-karyawan-perusahaan-digital.html>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aruna, M., & Anitha, J. (2015a). Employee Retention Enablers: Generation Y Employees. *SCMS Journal of Indian Management*, July-Sep, 94–104.
- Aruna, M., & Anitha, J. (2015b). Employee Retention Enablers: Generation Y Employees. *SCMS Journal of Indian Management*,.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. In *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.1107>



2912

- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*.  
<https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Budiati, I., Susianto, Y., Adi, W. P., Ayuni, S., Reagan, H. A., Larasaty, P., Setiyawati, N., Pratiwi, A. I., & Saputri, V. G. (2018). *Profil Generasi Milenial Indonesia*. 1–153. [www.freepik.com](http://www.freepik.com)
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019a). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*.  
<https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- \_\_\_\_\_. (2019b). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1–8.  
<https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128.  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Das, K., Tamhane, T., Vatterott, B., Wibowo, P., & Wintels, S. (2018a). The digital archipelago: How online commerce is driving Indonesia's economic development. *McKinsey & Company*, August, 1–72. [www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/the-digital-archipelago-how-online-](http://www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/the-digital-archipelago-how-online-)
- \_\_\_\_\_. (2018b). The digital archipelago: How online commerce is driving Indonesia's economic development. *McKinsey & Company*.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*.  
<https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Ferizal, I. (2016). *Journey to be Employer Of Choice*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gallup Consulting. (2013). State of the Global Workplace. *Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). CORPORATE IMAGE, RECRUITMENT IMAGE AND INITIAL JOB CHOICE DECISIONS. *Academy of Management Journal*.  
<https://doi.org/10.2307/256530>
- Gibbon, J. (2006). Employee Engagement A Review of Current Research and Its Implications. *The Conference Board*, 1–21.
- Hadi Senen, S., Sumiyati, S., & Masharyono, M. (2016). *The Effect of Skill Variety, Task Identity, Task Significance, Autonomy and Feedback on Job Performance*.  
<https://doi.org/10.2991/gcbme-16.2016.108>
- Hasibuan, M. S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia: dasar kunci keberhasilan*. Haji Masagung.
- Hee, C. H. S., & Ling, F. Y. Y. (2011). Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors. *Construction Management and Economics*.  
<https://doi.org/10.1080/01446193.2011.637569>
- Ika, P. K. (2019). *E-Commerce untuk UMKM Dan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia - Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*. 1–4. <https://bppk.kemenkeu.go.id/id/publikasi/artikel/150-artikel-keuangan-umum/26720-e-commerce-untuk-umkm-dan-pertumbuhan-ekonomi-indonesia>
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding

- employer branding determinants. *Journal of Management Development*.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*.  
<https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*.  
<https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*.  
<https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lenagan, J.A., & Eisner, A. B. (2006). Employers of Choice and Competitive Advantage: The Proof is in the Pudding. *Organization, Culture, Communication & Conflict*, 10, 99–109.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *Relatório de Pesquisa*.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. McGraw Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). Human resource management: Manajemen sumber daya manusia. In *Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*.  
<https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Ozcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing and Health*. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Ritson, M. (2002). Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. *Marketing*.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *North*. <https://doi.org/IES Report No. 408>.
- Rothmann, S., & Welsh, C. (2013). Employee engagement: The role of psychological conditions. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 22(1), 14–25.
- Sagita M, A., Musadieg, M., & Sulisty, M. (2018). Pengaruh Employer Branding Terhadap Turnover Intention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Tetap Bank X Bumn Cabang Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60.  
<https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *DECISION*.  
<https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Setyowati, D. (2018). *Cerita Startup Habiskan Rp 1 Miliar untuk Rekrut Talenta Digital*. 1–9.  
<https://katadata.co.id/berita/2018/11/08/cerita-startup-habiskan-rp-1-miliar-untuk-rekrut-talenta-digital>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing*

*Management.*

<https://doi.org/10.1080/02672570903577091>