

**EMPLOYER BRANDING DAN TURNOVER INTENTION:  
PENGARUHNYA PADA KARYAWAN BIDANG PARIWISATA DI  
YOGYAKARTA**

**Daniel Yudistya Wardhana**

Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
yudistya.wardhana@uajy.ac.id

**Purwani Retno Andalas**

Universitas Kristen Duta Wacana

**ABSTRACT**

*Organizational reputation is often considered as an essential value that may attract the best candidates to join the organization and to retain the best talent in an organization. Employee departure may affect the organization and will cause expensive consequences on the financial and non-financial aspects of the organization. This study aims to determine how employer branding can benefit organizations to understand the character of the employees, in order to support organizations to implement better employee retention programs. This study was conducted in Yogyakarta by distributing 70 questionnaires to respondents from the hospitality industry which included travel agents, hotels, event organizers and restaurants employees. The multiple regression results indicate that of the five dimensions of employer branding, there are 3 dimensions that have a significant effect, which are application value, development value and economic value. Meanwhile, interest value and social value have no significant effect.*

**Keywords:** *employer branding, branding, organizational attractiveness, turnover intention, hospitality.*

**ABSTRAK**

Citra suatu organisasi seringkali dianggap sebagai suatu bentuk nilai yang digunakan untuk menarik kandidat terbaik untuk bergabung ke dalam organisasi. Namun ternyata citra juga penting untuk mempertahankan talenta terbaik dalam suatu organisasi. Perubahan organisasi yang disebabkan oleh keluarnya karyawan akan berdampak mahal dari sisi finansial dan non finansial organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana *employer branding* dapat membantu organisasi memahami karakter tenaga kerja dalam organisasi, sehingga membantu organisasi untuk melaksanakan program retensi karyawan dengan lebih baik. Penelitian ini dilakukan di Yogyakarta dengan melibatkan 70 orang responden karyawan dari industri Pariwisata yang meliputi Biro Perjalanan Wisata, Perhotelan, *Event Organizer*, dan Restoran. Hasil uji regresi linier berganda dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari kelima dimensi *employer branding* terdapat 3 dimensi yang berpengaruh secara signifikan yaitu, *application value*, *development value*, dan *economic value*. Sementara, pada dimensi *interest value* dan *social value* tidak berpengaruh secara signifikan.

**Kata Kunci:** *employer branding, branding, organizational attractiveness, turnover intention, hospitality.*

## 1. PENDAHULUAN

Proses rekrutmen sebagai sarana untuk menjaring kandidat yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi telah menjadi perhatian besar dalam berbagai penelitian selama ini. Highhouse *et al.*, (2003) menekankan bahwa penilaian terhadap aspek afektif dan kognitif dapat menjadi prediksi bagaimana perilaku aktual kandidat dapat menjadi dasar pilihan organisasi dalam melakukan seleksi, hal yang telah menjadi perhatian dalam bidang psikologi sosial sejak lama. Lebih jauh, ketidakmampuan organisasi untuk menarik kandidat yang unggul dan sesuai dengan kriteria dianggap akan berpengaruh pada kinerja organisasi. Sebagai aset terpenting dan juga partner strategis organisasi, sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan kinerja maupun kegagalan organisasi secara umum. Oleh karena itu organisasi harus memprioritaskan investasinya tidak hanya pada aspek finansial tetapi juga non finansial untuk menarik kandidat yang berkualitas tinggi (Minh Ha & Vinh Luan, 2018).

Urbancova *et al.*, (2017) mengemukakan bahwa proses menarik kandidat yang berkualitas dan mempertahankan talenta terbaik dapat dikategorikan sebagai kegiatan pemasaran sumber daya manusia, karena diperlukan promosi yang membantu mendongkrak citra positif organisasi secara luas. Hal tersebut terbukti dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi, menambah kepuasan kerja karyawan dan juga keterlibatan kerja karyawan. Menurut Chiu *et al.*, (2020) pendekatan yang digunakan oleh berbagai organisasi untuk mempertahankan pekerjaan mereka saat ini dan menarik individu untuk bergabung dengan organisasi dikenal dengan istilah *employer branding*. Hal tersebut menunjukkan adanya sinergi dari aspek pemasaran dan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

*Employer branding* merupakan perluasan dari citra dan reputasi organisasi yang dapat memperkuat nilai organisasi terkait kemampuan, kinerja, dan pengalaman organisasi. Hal tersebut berfungsi sebagai proposisi nilai kepada orang-orang di dalam dan di luar perusahaan (Barrow dan Mosley, 2005). Pemaparan tersebut juga diperkuat oleh pendapat Cascio dan Graham, (2016) yang mengatakan bahwa perusahaan dianggap sebagai "produk" yang dijual ke konsumen, dan "merek" merupakan kesan yang diterima oleh karyawan maupun calon karyawan terhadap suatu perusahaan. Sivertzen *et al.*, (2013) menjelaskan mengenai pentingnya hubungan antara *internal branding* dengan *employer branding*. Proses *internal branding* menekankan pada bagaimana organisasi dapat menggambarkan dan mengomunikasikan seperti apa nilai yang dibuat oleh organisasi sehingga karyawan memahaminya. Sedangkan, *employer branding* terhadap pihak eksternal, dalam konteks ini, mencakup bagaimana organisasi mengekspos dirinya sendiri dan bagaimana orang lain mengevaluasi nilai organisasi. Lybrand, (2018) menambahkan bahwa hal tersebut akan membantu mempromosikan dan menarik pencari kerja dan mempengaruhi karyawan perusahaan mengenai misi, visi, budaya, nilai-nilai, dan keseluruhan keuntungan perusahaan dari karyawan yang diterima. Organisasi harus semakin berfokus pada bagaimana mengidentifikasi dan mengomunikasikan manfaat yang diperoleh oleh pencari kerja baik secara fungsional, ekonomi, maupun psikologis sehingga dapat menarik kandidat terbaik bahkan mempertahankannya (Bonaiuto *et al.*, 2013).

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa pasar tenaga kerja masih mengalami tekanan persaingan yang sangat ketat. Dampak dari pandemi pada pasar tenaga kerja telah mengakibatkan banyak perusahaan mengalami kebangkrutan yang berdampak pada pengurangan jumlah pekerja secara besar-besaran terutama pada sektor-sektor yang paling terdampak pandemi. Data dari (Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan RI, 2021) menunjukkan, sepanjang tahun 2020, jumlah pekerja di negara-negara kawasan Asia dan Pasifik mengalami penurunan. Secara agregat total pekerja di kawasan Asia dan Pasifik pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 3,2 persen dibandingkan tahun 2019 atau mengalami penurunan jumlah pekerja sebanyak 61,8 juta pekerja. Dalam lingkup lokal, data Badan Pusat Statistik DIY, (2021) menunjukkan kenaikan jumlah pengangguran dari 2,6 juta menjadi 9,77 juta orang. Fenomena pengangguran tersebut menunjukkan kondisi di mana ketika perusahaan tidak mampu memberikan manfaat bagi karyawannya, maka juga akan berakibat pada tingkat keluar dari pekerjaan maupun niat untuk melamar pekerjaan, sejalan dengan pendapat dari Ambler & Barrow (1996) yang mengatakan bahwa pemberi kerja perlu mengatur SDM dan berperan dalam membentuk identitas organisasi yang mampu memberikan paket manfaat baik fungsional, ekonomi maupun psikologis. Berdasarkan beberapa penelitian mengenai *employer branding*, tampak bahwa penelitian mengenai *employer branding* mempunyai kaitan dengan teori *resource based view* yang menunjukkan bahwa jika suatu perusahaan mempunyai sumber daya yang baik maka dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991 dalam (Sokro, 2012); (Joo dan Mclean, 2006) ) selain itu konsep *employer branding* berkaitan dengan teori *social exchange* Kaur *et al.*, (2020) dan Löhndorf dan Diamantopoulos (2014) yang mengatakan bahwa ada hubungan relasional dan balas jasa antara perusahaan dengan karyawannya ketika karyawan memperoleh kepuasan kerja.

Menyikapi penjelasan di atas, organisasi harus fokus pada strategi mempertahankan karyawan dengan mengedepankan pasar tenaga kerja, karena pergerakan karyawan dalam organisasi dipengaruhi oleh dinamika pasar tenaga kerja (Cappelli, 2000), sehingga, praktik sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif perlu dilakukan untuk memperluas komunikasi dan hubungan karyawan dengan organisasinya baik dalam kebijakan maupun berbagai program agar organisasi menjadi *employer of choice* dan semakin menarik di mata publik (Joo dan Mclean, 2006). Sebaliknya jika organisasi tidak mampu untuk mempertahankan karyawan maka akan berdampak pada biaya yang terkait perekrutan baru, seleksi dan pelatihan. Lebih jauh, fungsi organisasi akan terganggu, penurunan kinerja karyawan, dan stabilitas usaha yang terganggu (Li dan Sawhney, 2019). Secara umum berdasarkan berbagai literatur, alasan karyawan meninggalkan organisasi seringkali dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, perstasi kerja, konflik, gaji, promosi maupun beban kerja berlebihan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana *employer branding* dapat membantu organisasi memahami karakter tenaga kerja dalam organisasi, sehingga dapat membantu organisasi untuk merancang dan melaksanakan program retensi karyawan dengan manajemen yang lebih baik sehingga akan mengurangi dampak dari perputaran karyawan.

## 2. RUMUSAN MASALAH

Pada dasarnya, *turnover intention* terbukti menjadi prediktor terbaik dari perilaku yang sebenarnya, yaitu perilaku yang mencerminkan keputusan karyawan apakah akan tinggal atau

meninggalkan organisasi (Griffeth *et al.*, 2000). Oleh karena itu tampak bahwa perubahan organisasi yang disebabkan oleh keluarnya karyawan akan berdampak mahal dari sisi finansial dan non finansial organisasi. Berdasarkan pemaparan tersebut, dengan demikian dapat dilihat bahwa *employer branding* dalam suatu perusahaan perlu untuk dikelola dengan baik untuk menekan *turnover intention* karyawan.

### 3. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Organisasi dewasa ini terus berusaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk mencapai keuntungan ekonomi agar dapat bertahan hidup di pasar global yang semakin kompetitif. Salah satunya adalah dengan menarik kandidat yang berkualitas dan mempertahankan talenta terbaiknya. Apabila organisasi mampu untuk mencapai kedua hal tersebut maka identitas dan citra organisasi akan meningkat dan semakin menarik di pasar tenaga kerja.

#### ***Employer Branding***

*Employer branding* didefinisikan sebagai aktivitas organisasi yang berdasarkan prinsip-prinsip dari pemasaran, terutama dalam *branding*, digunakan untuk dasar kebijakan SDM kepada karyawan saat ini dan calon yang potensial (Edwards, 2009). Lebih jauh, *employer branding* bertujuan untuk membantu sumber daya manusia organisasi secara profesional dalam membangun identitas organisasi yang kuat dengan cara menyelaraskan tujuan sumber daya manusia dengan pemasaran perusahaan (Kashyap dan Verma, 2018). Sejalan dengan itu, Backhaus dan Tikoo (2004) mendefinisikan *employer branding* sebagai proses yang dilakukan organisasi dalam membangun identitas yang unik dan membedakannya dari para pesaing. Ambler dan Barrow (1996) juga mendefinisikan *employer brand* sebagai faktor ekonomis, fungsional, dan paket psikologis yang mengidentifikasi organisasi pemberi kerja. Lebih jauh, *employer branding* digambarkan sebagai upaya organisasi untuk menunjukkan kepada karyawan saat ini dan calon karyawan bahwa organisasi ini adalah tempat kerja yang menarik (Ahmad dan Daud, 2016).

#### ***Dimensi Employer Branding***

Berdasarkan hasil penelitian Berthon *et al.*, (2005) yang merupakan pengembangan dari penelitian Ambler dan Barrow (1996) terdapat lima dimensi utama dari *employer branding* yang berlaku bagi karyawan yaitu, *Interest Value*, *Social Value*, *Economic Value*, *Development Value and Application Value*. Pertama, *interest value* menunjukkan bagaimana organisasi menyampaikan bahwa lingkungan kerjanya merupakan tempat yang nyaman dan penuh antusiasme, memiliki kebijakan dan prosedur perusahaan yang inovatif, dan mengedepankan kreativitas untuk mengembangkan produk dan layanannya. Kedua, *social value* mengacu pada sejauh mana organisasi menawarkan kepada karyawan atmosfer kerja yang ramah, menyenangkan sekaligus mempromosikan budaya kolaboratif dalam kerja tim. Selanjutnya, *economic value* didasarkan pada persepsi bahwa organisasi berkomitmen dalam memberikan gaji, kepastian kerja, dan prospek kerja yang menarik. Di sisi lain, *development value* menunjukkan sejauh mana organisasi sebagai pemberi kerja mengakui dan menghargai pencapaian karyawannya, dan mampu menyediakan peluang peningkatan karir untuk karyawan

di masa depan. Terakhir, *application value* didasarkan pada persepsi bahwa organisasi memberikan kesempatan dan ruang kepada karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka di tempat kerja melalui program pelatihan, pembinaan, dan pendampingan.

### ***Turnover Intention***

*Turnover Intention* didefinisikan sebagai keinginan dari dalam diri karyawan yang disadari untuk meninggalkan organisasi (Chiu *et al.*, 2020) dan dilakukan secara sukarela (Chatzoglou *et al.*, 2011; Ali dan Baloch, 1999). Sebagaimana dikemukakan oleh Iqbal (2010), dikatakan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap moral karyawan di tempat kerja dan cenderung menjadi pengganggu kinerja tim. (Li dan Sawhney (2019) menambahkan bahwa *turnover* karyawan sendiri dapat mengarah pada meningkatnya biaya, terganggunya fungsi dan operasi organisasi, meningkatkan tingkat kecelakaan kerja, hingga menurunkan layanan dan kualitas pelanggan. Studi sebelumnya dari (Achoui dan Mansour (2007) menunjukkan bahwa *employer branding* mampu menurunkan *turnover intention* karyawan. Mendukung pendapat tersebut, Vecchio (2000) menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* di mana jika kepuasan kerja rendah maka potensi *turnover intention* tinggi dan sebaliknya. Namun demikian, perlu dipahami bahwa hal tersebut tidak selalu tampak sama dalam seluruh keadaan (Chatzoglou *et al.*, 2011). Beberapa individu memutuskan untuk tetap bertahan pada pekerjaan mereka meskipun faktanya mereka tidak merasa puas. Hal tersebut tampak dalam kondisi di mana tingkat pengangguran tinggi dengan peluang kerja yang terbatas sehingga biaya untuk berhenti menjadi tinggi (Ahmad dan Daud, 2016). Sejauh ini, penelitian tentang *turnover intention* telah dilakukan di berbagai profesi, industri dengan berbagai faktor yang memengaruhinya. Kajian mengenai *turnover intention* dalam lima tahun terakhir sebagian besar berada di sektor pendidikan, sementara itu, perkembangan kajian mengenai *turnover intention* juga menunjukkan bahwa isu tersebut juga banyak disorot dalam industri perhotelan (Ahmad dan Daud, 2016).

### **Pengembangan Hipotesis**

(Kumar *et al.*, 2013) mengemukakan bahwa ada perubahan konsep *employer branding* yang semula sebagai alat pemasaran menjadi suatu strategi sumber daya manusia yang kuat sebagai alat akuisisi dan retensi talenta organisasi. Kesan positif yang ditimbulkan dari kinerja organisasi memberikan persepsi positif dan kuat bagi karyawan sehingga dapat mencegah *turnover intention*. Kebutuhan organisasi untuk memberikan porsi perhatian yang lebih pada citra perusahaan harus didukung dengan kinerja organisasi yang baik pula (Okolocha, 2020). Hasil penelitian lain juga mendukung gagasan bahwa organisasi dengan *employer branding* yang kuat memperoleh sejumlah keuntungan ekonomi karena tingkat *turnover* karyawan lebih rendah dan tingkat investasi SDM menjadi lebih tinggi (Kucherov dan Zavyalova, 2012). Suikkanen (2010) menyatakan bahwa *employer branding* dapat menjadi metode retensi karyawan yang tepat jika perusahaan mampu memberikan pengalaman kerja, mempromosikan konsep tempat kerja yang baik, karena jika tidak maka akan meningkatkan *turnover intention*. Menurut Martin *et al.*, (2011) organisasi dengan segala kebijakan dan praktik sumber daya manusianya akan memberikan suatu pengalaman yang unik dan berbeda bagi setiap karyawan juga bagaimana relasi dengan organisasi. Organisasi yang tidak mampu menawarkan

pengalaman yang berharga dan unik akan sulit dalam mempertahankan karyawan dan mendapatkan kepercayaan dari karyawan (Burke *et al.*, 2009). Temuan studi oleh Rozsa *et al.*, (2019) menunjukkan hasil bahwa *development value* tidak memengaruhi *turnover intention*. Demikian juga Sokro (2012) mengungkapkan bahwa organisasi yang tidak menggunakan strategi *employer branding* dalam bisnis mereka sulit untuk menarik karyawan agar tetap bertahan dalam organisasi, juga ditemukan bahwa *employer branding* pada dasarnya dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tinggal atau meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini diuraikan seperti berikut ini:

**H<sub>1</sub>**: Ada pengaruh negatif antara *application value* dengan *turnover intention*

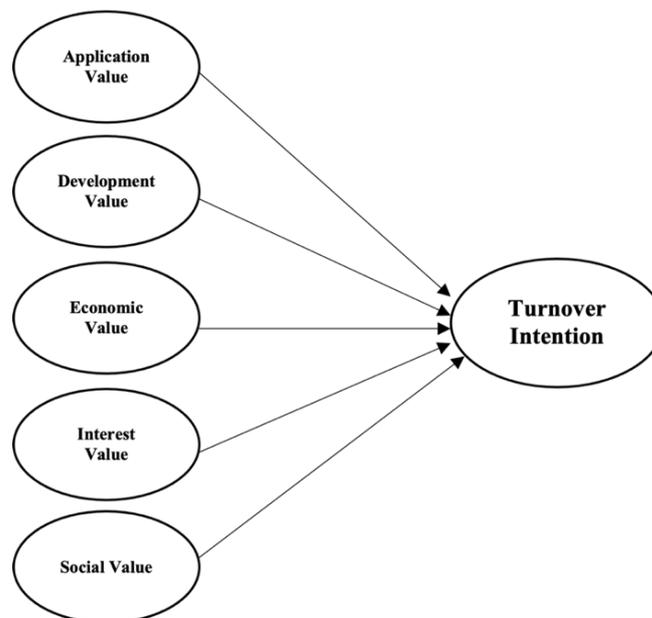
**H<sub>2</sub>**: Ada pengaruh negatif antara *development value* dengan *turnover intention*

**H<sub>3</sub>**: Ada pengaruh negatif antara *economic value* dengan *turnover intention*

**H<sub>4</sub>**: Ada pengaruh negatif antara *interest value* dengan *turnover intention*

**H<sub>5</sub>**: Ada pengaruh negatif antara *social value* dengan *turnover intention*

Dari pemaparan hipotesis di atas dapat dilihat model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

#### 4. METODA PENELITIAN

Dalam penelitian ini, kuesioner dibagi ke dalam 3 bagian, yaitu, profil demografis responden, *employer branding*, dan *turnover intention*. Pernyataan kuesioner *employer branding* diambil dari penelitian Reis dan Braga (2016) yang terdiri dari 20 item pernyataan terkait dengan dimensi *employer branding*. Sedangkan pernyataan terkait *turnover intention* diambil dari penelitian Li dan Sawhney (2019) dengan lima item pernyataan. Kuesioner akan diberikan dengan menggunakan skala *likert* 1-5.

### Sampel dan Data Penelitian

Responden penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja pada bidang pariwisata termasuk perhotelan, restoran, biro perjalanan wisata, dan *event organizer* pada bagian operasional maupun manajerial yang berlokasi di Yogyakarta dengan pertimbangan bahwa Yogyakarta merupakan salah satu pusat pariwisata yang ada di Indonesia, dengan jumlah pelaku usaha pariwisata tercatat pada bidang perhotelan mencapai 1.696 usaha, 864 usaha biro perjalanan wisata, dan 1.535 usaha restoran dan rumah makan (Bappeda Yogyakarta, 2022). Responden merupakan pria atau wanita yang sudah bekerja minimal 1 tahun pada perusahaan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini berupa survei dengan pengedaran kuesioner. Kuesioner akan diedarkan dengan menggunakan tautan *google form* dengan menyampaikan melalui perwakilan pihak asosisasi perhotelan maupun pariwisata di Yogyakarta. Proses pengumpulan data berlangsung selama sekitar 5 bulan, mulai dari bulan Februari hingga Juni 2022. Dari total 78 pengisian dalam form, terdapat 8 jawaban responden yang tidak lengkap. Sampel penelitian dipilih menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu dengan memilih sampel dari suatu populasi yang didasarkan pada informasi yang sesuai dengan kriteria yang ada dengan jumlah minimal responden sesuai dengan kaidah penentuan jumlah sampel minimum setidaknya sepuluh kali lebih besar dari jumlah item variabel sesuai dengan teori Roscoe (1975) dalam (Sekaran dan Bougie, 2016) oleh karena itu penelitian ini menggunakan 70 responden yang tersedia.

### Uji Instrumen & Uji Hipotesis

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis statistik deskriptif, kemudian mengukur *cronbach alpha* ( $>0.07$ ) dengan signifikansi 0,05 (5%) untuk uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian (Ghozali, 2016) dan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji kelayakan model dan hipotesis penelitian yang diajukan sebelumnya, yaitu dengan menggunakan uji F, uji t dan melihat hasil koefisien determinasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

## 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden		Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	21	30
	Perempuan	49	70
Jenis Perusahaan	Biro Perjalanan Wisata	20	28,6
	Perhotelan	41	58,6
	Restaurant	1	1,4
	Event Organizer	8	11,4
Divisi	Tour / Consultant	16	22,9

	Owner/Manajemen	7	10
	House Keeping	12	17,1
	Front Office	13	18,6
	Food & Beverages	14	20
	Admin / GA	8	11,4
Lama Bekerja	1-2 tahun	21	30
	3-5 tahun	27	38,6
	> 5 tahun	22	31,4

Sumber: Hasil Olah Data (2023)

Profil responden dalam penelitian ini pada tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 49 orang atau 70 persen, untuk jenis kelamin laki-laki berjumlah 21 orang atau 30 persen. Tampak juga bahwa mayoritas responden berasal dari perhotelan dengan jumlah 41 orang dan disusul dengan 20 responden dari biro perjalanan wisata, 8 orang responden dari *event organizer* dan 1 orang dari restoran.

Berdasarkan profil responden divisi perusahaan pada tabel 1 tampak bahwa mayoritas berasal dari bagian *tour / consultant* sebanyak 16 responden dan dari bagian *food & beverages* sebanyak 14 responden. Tabel di atas menunjukkan bahwa responden mempunyai masa kerja antara 1 tahun hingga 5 tahun dan mayoritas responden mempunyai masa kerja 3-5 tahun sebanyak 27 orang, 21 orang mempunyai masa kerja 1-2 tahun dan 22 orang mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun.

## Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cornbach Alpha	Keterangan
<i>Application Value</i>	0.75	Reliable
<i>Development Value</i>	0.89	Reliable
<i>Economic Value</i>	0.92	Reliable
<i>Interest Value</i>	0.90	Reliable
<i>Social Value</i>	0.89	Reliable
<i>Turnover Intention</i>	0.92	Reliable

Sumber: Hasil Olah Data (2023)

Dari hasil uji instrumen pada tabel 4 di atas, tampak bahwa keenam variabel memenuhi syarat reliabilitas yaitu nilai *cornbach alpha* > 0.70 (Ghozali, 2016) dan masuk dalam kategori tinggi (Jogiyanto, 2016) yaitu sebagai berikut =, = 0.89, = 0.92, = 0.90, = 0.89 dan = 0.92.

Untuk hasil uji validitas pada setiap item pada keenam variabel didapatkan hasil yang valid dengan nilai signifikansi 0,05 (5%) dan memiliki nilai *r* hitung yang lebih besar dari *r*

tabel sehingga tidak ada item pernyataan yang dihilangkan. Keseluruhan hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas**

Item	r tabel	r hitung	Keterangan
IV.1	0,361	0,850	Valid
IV.2		0,768	
IV.3		0,835	
IV.4		0,918	
IV.5		0,832	
Item	r tabel	r hitung	Keterangan
SV.1	0,361	0,772	Valid
SV.2		0,793	
SV.3		0,786	
SV.4		0,914	
Item	r tabel	r hitung	Keterangan
EV.1	0,361	0,815	Valid
EV.2		0,783	
EV.3		0,578	
Item	r tabel	r hitung	Keterangan
DV.1	0,361	0,802	Valid
DV.2		0,778	
DV.3		0,840	
Item	r tabel	r hitung	Keterangan
AV.1	0,361	0,774	Valid
AV.2		0,735	
AV.3		0,661	
AV.4		0,859	
AV.5		0,921	
Item	r tabel	r hitung	Keterangan
TI.1	0,361	0,906	Valid
TI.2		0,859	
TI.3		0,892	
TI.4		0,858	
TI.5		0,850	

Sumber: Hasil Olah Data (2023)

## Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	T statistic	sig (<0.05)	Kesimpulan
<b>H1:</b> Ada pengaruh negatif antara <i>application value</i> dengan <i>turnover intention</i>	-1.708	0.093	tidak berpengaruh signifikan
<b>H2:</b> Ada pengaruh negatif antara <i>development value</i> dengan <i>turnover intention</i>	-2.076	0.042	berpengaruh signifikan
<b>H3:</b> Ada pengaruh negatif antara <i>economic value</i> dengan <i>turnover intention</i>	-1.022	0.011	berpengaruh signifikan
<b>H4:</b> Ada pengaruh negatif antara <i>interest value</i> dengan <i>turnover intention</i>	-0.527	0.600	tidak berpengaruh signifikan
<b>H5:</b> Ada pengaruh negatif antara <i>social value</i> dengan <i>turnover intention</i>	-1.534	0.130	tidak berpengaruh signifikan
R Square	0.158		
F hitung	3.586	Sig. 0.006	

**Sumber: Hasil Olah Data (2023)**

Ringkasan hasil uji regresi berganda yang telah dilakukan tampak dari tabel 6 di atas. Hasil uji ANOVA menunjukkan nilai F hitung sebesar 3.586 dengan probabilitas 0.006 yang lebih kecil dari 0.05 maka model penelitian ini dapat digunakan sebagai prediktor (Ghozali, 2016) dimensi *employer branding* yang secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan nilai koefisien determinasi didapatkan nilai sebesar 0.158 atau 15,8 % yang menunjukkan bahwa terdapat 84,2% sebab lain yang berada di luar model penelitian ini.

Dari hasil uji hipotesis secara parsial dapat dilihat bahwa hipotesis 1 ditolak dan tidak berpengaruh signifikan yaitu dengan nilai signifikansi 0.093, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *application value* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* dan sejalan dengan penelitian Ek Styvén *et al.*, (2022) dan tampak bahwa walaupun ada kesesuaian antara keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan tetap mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Kemudian untuk hipotesis 2 diterima dan berpengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0.042, hasil ini sejalan dengan penelitian Kashyap dan Verma (2018); Pradhan dan Jena (2016) yang menunjukkan ada pengaruh negatif antara *development value* terhadap *turnover intention*. Karyawan akan lebih cenderung bertahan ketika perusahaan memberikan kesempatan dan peluang untuk mengembangkan diri dan keahliannya. Selanjutnya hasil dari hipotesis 3 juga diterima dan berpengaruh secara signifikan dengan nilai signifikansi 0.011, hasil tersebut menunjukkan bahwa *economic value* berpengaruh signifikan terhadap *turnover*

*intention* di mana hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Rozsa *et al.*, (2019); Reis dan Braga (2016) yang menunjukkan jika karyawan dipenuhi kebutuhan secara finansial maka keinginan untuk keluar akan rendah. Sedangkan untuk hasil dari hipotesis 4 dan hipotesis 5 tidak diterima dan menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau dapat disimpulkan bahwa variabel *interest value* dan *social value* tidak terbukti berpengaruh terhadap *turnover intention*, hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Ahmad dan Daud, 2016). Dapat diduga pada kedua variabel *interest value* dan *social value* tidak berpengaruh signifikan dikarenakan sifat dari pekerjaan dan kondisi umum lingkungan kerja pada bidang *hospitality* mempunyai ritme kerja sangat cepat dengan mobilitas kerja yang tinggi yaitu ketika berinteraksi dengan konsumen, sehingga interaksi antar karyawan di lingkungan kerja sebagian besar hanya terkait dengan pekerjaan sehingga menyebabkan interaksi yang bersifat non pekerjaan atau sosial antar karyawan menjadi terbatas.

## 6. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran *employer branding* dapat meningkatkan pemahaman organisasi dalam memahami karakter tenaga kerja dalam organisasi, sehingga membantu organisasi untuk melaksanakan program retensi karyawan dengan lebih baik, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari kelima dimensi *employer branding* terdapat 3 dimensi yang berpengaruh secara signifikan yaitu *development value* dan *economic value*. Sementara, pada dimensi *interest value*, *application value* dan *social value* terbukti tidak berpengaruh secara signifikan. Temuan di atas menunjukkan bahwa aspek pengembangan kompetensi karyawan dan faktor ekonomi perlu untuk mendapatkan perhatian yang lebih.

Keterbatasan dalam penelitian ini ada pada sampel penelitian yang menggunakan responden dari berbagai perusahaan pada industri yang luas yaitu *hospitality* dan tidak menggunakan variabel kontrol serta jumlah variasi responden tidak merata, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi secara luas untuk setiap perusahaan di Indonesia.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah diharapkan dapat memperbanyak cakupan sampel pada bidang industri yang lebih spesifik dan jumlah responden yang lebih mewakili setiap industri.

Implikasi manajerial yang diberikan dari hasil penelitian ini adalah perusahaan di bidang *hospitality* perlu untuk mempertahankan keunggulan perusahaannya secara internal terutama dalam dimensi *development value* dan *economic value* melalui berbagai kebijakan internal yang aplikatif dan mendorong karyawan untuk berkembang. Demikian juga pada variabel *interest value*, *application value* dan *social value* perusahaan di bidang *hospitality* perlu menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan seimbang bagi karyawannya sehingga dapat bekerja dengan lebih optimal baik secara individu maupun dalam tim kerja. Perusahaan juga perlu memikirkan metode atau cara kerja yang inovatif dan tidak monoton bagi karyawannya agar pada akhirnya tetap bertahan untuk bekerja diperusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Achoui, M., & Mansour, M. (2007). Employee Turnover and Retention Strategies: Evidence from Saudi Companies. *International Review of Business Research Papers*, 3(3).
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00086-1)
- Ali, N., & Baloch, Q. B. (1999). *Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention*.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Backhaus, K. (2004) & S. Tikoo- Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International* Vol. 9 No. 5, 2004 pp. 501-517 .pdf. *Career Development International*, 9(5).
- Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan RI. (2021). *Kajian Dampak COVID-19 Terhadap Pasar Tenaga Kerja dan Respons Kebijakan di Kawasan Asia dan Pasifik*.
- Badan Pusat Statistik DIY. (2021). *Pertumbuhan Ekonomi DIY Triwulan IV 2020, dilihat 5 Januari 2023*. <https://Yogyakarta.Bps.Go.Id/Pressrelease/2021/02/05/1147/Pertumbuhan-Ekonomi-Diy-Triwulan-Iv-2020.Html>.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2). <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bonaiuto, M., De Dominicis, S., Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., & Lizzani, G. (2013). Managing employer brand attributes to attract potential future leaders. *Journal of Brand Management*, 20(9), 779–792. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.18>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2009). Corrigendum to “Trust in leadership: A multi-level review and integration” [The Leadership Quarterly 18 (2007) 606-632] (DOI:10.1016/j.leaqua.2007.09.006). In *Leadership Quarterly* (Vol. 20, Issue 1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.005>
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78.

- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4). <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>
- Chatzoglou, P. D., Vraimaki, E., Komsiou, E., Polychrou, E., & Diamantidis, A. D. (2011). *Factors Affecting Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model*.
- Chiu, J. L., Fajardo, J. J., Lopez, P. N., Lourdes, J., & Miranda, F. (2020). The Effect of Employer Branding on Turnover Intention and Employee Satisfaction of the Utility Industry in the Philippines. *Management Review: An International Journal*, 15(2), 1–153.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. In *Personnel Review* (Vol. 39, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Ek Styvén, M., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290–298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). BPUD.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Iqbal, A. (2010). Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations. *The Business Review, Cambridge*, 16(2).
- Jogiyanto, H. (2016). *Pedoman Survei Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon* (2nd ed.). BPFE.
- Joo, B. K. B., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228–257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>

- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer Branding and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.1177/2319510x20931716>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kumar, A., Govind, D. &, & Pathak, S. (2013). Corporate Social Responsibility and Employer Branding: A Case Study of Indian Information Technology Industry. In *Review of HRM* (Vol. 2). <http://www.nasscom.org/knowledge-professionals>
- Li, Y., & Sawhney, R. (2019). Empirical Analysis of Factors Impacting Turnover Intention among Manufacturing Workers. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p1>
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325. <https://doi.org/10.1177/1094670514522098>
- Lybrand, S. (2018). *What Is Employer Branding and How Can It Grow Your Business?* .
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). *Corporate Governance and Strategic Human Resources Management (SHRM) in the UK Financial Services Sector: The Case of the RBS*. <http://eprints.gla.ac.uk/43527><http://eprints.gla.ac.uk>
- Minh Ha, N., & Vinh Luan, N. (2018). The Effect Of Employers' Attraction And Social Media On Job Application Attention Of Senior Students At Pharmaceutical Universities In Vietnam. In *International Journal of Business and Society* (Vol. 19, Issue 2).
- Okolocha, C. B. (2020). Influence of Employee-Focused Corporate Social Responsibility and Employer Brand on Turnover Intention. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-9-07>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2016). The Moderating Role of Neutralizers on the Relationship between Abusive Supervision and Intention to Quit: A Proposed Model. *Journal of Human Values*, 22(3), 238–248. <https://doi.org/10.1177/0971685816650575>
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

- Rozsa, Z., Formánek, I., & Maňák, R. (2019). DETERMINING THE FACTORS OF THE EMPLOYEES' INTENTION TO STAY OR LEAVE IN THE SLOVAK'S SMES. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.37335/ijek.v7i2.94>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. In *European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN (Vol. 4, Issue 18). Online. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Suikkanen, E. (2010). “How does Employer Branding increase Employee Retention”, *Metropolia University of Applied Sciences*.
- Urbancova, H., Richter, P., Kucirkova, L., & Jarkovska, M. (2017). Employer branding in the agricultural sector: Making a company attractive for the potential employees. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 63(5). <https://doi.org/10.17221/338/2015-AGRICECON>
- Vecchio R.P. (2000). *Organizational Behavior: core concepts, 4th edition* (4th ed.). Fort Worth: Dryden Press .