
**EMPLOYER BRANDING PERSEPSIAN TERHADAP KEPERCAYAAN PEMIMPIN DAN
DAMPAKNYA PADA INTENSI KELUAR
(STUDI PADA KARYAWAN BANK DI INDONESIA)**

**Ria Marginingsih
Dani Irawan**

ria.marginingsih@gmail.com

Universitas Islam 45

ABSTRACT

This study aims to see the influence of employer branding on the exit intention of bank employees in Indonesia which is mediated by trust in leaders. In particular, this study tries to identify how the influence of employer perceived branding on outgoing intentions? Does the employee's trust in the leader affect the intention to leave? How does the influence of employer branding perceptions on outgoing intentions mediated by employee trust in the leader? The population of this study is bank employees who work in groups of state-owned commercial banks, groups of regional government-owned banks, groups of private-owned commercial banks. The sample in this study uses non probability sampling, with the sample is that employees have worked at least one year. For hypothesis testing, this study uses SmartPLS analysis with Likert scale measurement points one (strongly disagree) up to five points (strongly agree). The results of the study of 88 respondents of Bank employees in Indonesia showed that employer branding against intention to leave had a negative and insignificant effect, the influence of employer branding on trust in leaders was positive and significant, the trustworthiness of leaders towards intention was positive and significant, and employer perceived branding towards intention out which is mediated by employee trust in leaders is influential and significant.

Keywords: *Employer Branding, Intensi Keluar, Kepercayaan pada Pemimpin, Retensi*

PENDAHULUAN

Retensi karyawan selalu menjadi isu penting dan krusial yang dihadapi oleh organisasi di seluruh dunia (Kashyap & Rangnekar, 2016). Retensi muncul sebagai akibat adanya perpindahan karyawan. Hasil survei oleh *Mercer Talent Consulting and Information Solution*, di Indonesia tingkat *turnover* dari seluruh industri masih tinggi, yakni 8,4% dan tingkat *turnover* tertinggi terjadi di sektor perbankan, yakni sebesar 16% (Prahadi, 2015). Prediksi Tong & Waltermann (2013) pada tahun 2020 banyak perusahaan di Indonesia yang akan menghadapi kesulitan mencari tenaga kerja berkualitas, baik di tingkat pemula maupun manajer tingkat menengah. Menurutnya kondisi tersebut semakin diperburuk, karena hampir 60 persen lulusan berganti pekerjaan pada tiga tahun pertama dan lebih dari sepertiganya berganti pekerjaan lebih dari sekali.

Kondisi tersebut perlu mendapat perhatian, karena, hilangnya sumber daya modal dapat mengakibatkan konsekuensi berat bagi setiap organisasi (Kashyap dan Rangnekar, 2016) yaitu menurunkan keunggulan bersaing karena akan menurunkan produktifitas dan kualitas

perusahaan Juhdi et al., (2013). Menurut Griffeth et al. (2000) beberapa variabel organisasional seperti kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan kesempatan kerja memiliki hubungan dengan karyawan yang ingin berpindah dan intensi keluar.

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil survei yang dilakukan Michael Page tahun (2015), bahwa strategi retensi teratas yang dapat menjaga karyawan tetap tinggal di perusahaan adalah penghargaan finansial berdasarkan kinerja (30%) dan kepemimpinan yang memotivasi (16%). Meski peran kepemimpinan tidak memiliki kontribusi terbesar, namun menurut Kashyap & Rangnekar (2016), kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya memainkan peran penting dalam pengembangan *employer brand*, sehingga pemimpin dituntut untuk bisa membangun hubungan kepercayaan terhadap karyawannya. Rasa saling percaya akan membantu meningkatkan retensi karyawan dalam organisasi (Kashyab & Rangnekar, 2014).

Sebagai upaya retensi, tren terkini yang diadopsi oleh perusahaan adalah menjadi perusahaan pilihan yang berfokus pada pengembangan strategi *branding* (Kashyap & Rangnekar, 2016). Strategi ini penting dilakukan karena menurut Berthon *et. al.*, (2005) perusahaan yang memiliki ekuitas merk yang kuat adalah perusahaan yang dianggap lebih menarik oleh karyawan. Selain itu, perusahaan yang memiliki *image* yang baik di mata karyawan, maka perusahaan tersebut dipandang sebagai tempat yang menarik untuk bekerja, sehingga organisasi tersebut akan menjadi salah satu tempat pilihan untuk bekerja (Figurska & Matuska, 2013).

Berdasarkan penjelasan di atas penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *employer branding* pada intensi keluar pegawai bank di Indonesia yang dimediasi kepercayaan pada pemimpin. Secara khusus penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh *employer branding* persepsian terhadap intensi keluar? Apakah kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya berpengaruh terhadap intensi keluar?

KAJIAN PUSTAKA

Employer Branding

Banyak *literature* menyatakan bahwa *branding* sebagai konsep di bidang pemasaran yang telah lama mendapat perhatian, namun masih dalam tahap awal pada bidang manajemen sumber daya manusia (Kashyap & Rangnekar, 2016). Konsep *employer branding* berasal dari konsep *marketing brand* yang dikembangkan dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia (Roy, 2008).

Menurut Backhaus & Tikoo, (2004) *employer branding* merupakan sebuah proses membangun identitas yang unik dari sebuah organisasi. Organisasi menggunakan proses *branding* dalam bisnis untuk menarik perhatian karyawan dan pelanggan (Sokro, 2012). Menurut Luntungan *et al.* (2014) *employer branding* merupakan peningkatan nilai perusahaan di mata karyawan sehingga terlihat memiliki kebanggaan terhadap perusahaan tersebut. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employer branding* merupakan suatu pendekatan yang ditawarkan perusahaan untuk membentuk identitas yang sesuai kondisi perusahaan agar dapat menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Organisasi yang memiliki *employer branding* yang baik, memungkinkan untuk menarik karyawan berbakat, dan ketika suatu organisasi telah memiliki karyawan yang paling berbakat dan memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan organisasi, maka akan terjadi peningkatan kinerja yang pada akhirnya akan produk-produk dan daya saing organisasi

Intensi keluar

Intensi keluar adalah sebagai niat karyawan untuk keluar dari organisasinya secara sukarela

atau niat karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan di perusahaan lain (Schyns et al., 2007). Niat karyawan untuk keluar secara sukarela disebabkan oleh berbagai macam faktor, seperti kurangnya promosi dan peluang yang terbatas untuk berkarir, adanya kesempatan yang lebih baik di tempat lain, dan akibat dari ketidaksetujuan karyawan atas perubahan organisasi atau restrukturisasi (Kaur et al., 2013). Sehingga, penting untuk diketahui berbagai penyebab keluarnya karyawan agar perusahaan terhindar dari penurunan sumber daya modal.

Retensi berkaitan dengan istilah perputaran karyawan di perusahaan, yaitu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2008). Proses perputaran karyawan ini sangat dihindari oleh perusahaan, karena pengaruhnya tidak hanya akan mempengaruhi kinerja perusahaan, namun juga berpengaruh pada sumberdaya modal perusahaan.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan *Employer Branding*, Kepercayaan pada Pemimpin dan Intensi Keluar

Di dalam suatu perusahaan kebijakan dan praktik dikembangkan oleh manajemen puncak dan manajer sumber daya manusia, implementasinya terletak pada para pemimpin (Kashyap & Rangnekar, 2016). Namun, baik di industri keuangan, jasa atau di sektor lain, karyawan memainkan peran penting dalam pengembangan citra merek (Sokro, 2012). Kucherov & Zavyalova (2012) yang mengindikasikan bahwa perusahaan dengan *employer brand* yang kuat lebih memiliki potensi keuntungan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki kekuatan brand. Tingkat keuntungan ekonomi yang bisa diperoleh perusahaan dengan *employer brand* yang kuat adalah tingkat *turnover* yang lebih rendah. Hasil penelitian Lelono & Martdhianty (2013) dan Sokro (2012) menunjukkan *employer brand* memiliki pengaruh terhadap niat perputaran sukarela karyawan.

Selain merek perusahaan, Kashyap & Rangnekar (2016) menyatakan bahwa kepercayaan pada pemimpin merupakan mekanisme mediasi penting yang mempengaruhi hubungan antara *employer brand* dan perputaran karyawan. Meskipun penerapan kebijakan dan praktik yang adil oleh para pemimpin mungkin tidak secara langsung menghasilkan pengurangan niat perputaran karyawan (Dirks & Ferrin, 2002). Namun, hasil penelitian Kashyap & Rangnekar (2016) menunjukkan bahwa *employer branding* persepsian memiliki pengaruh signifikan pada perputaran karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan karyawan pada pemimpin. Berdasarkan penjelasan di atas hipotesis pertama, ke dua dan ke tiga dalam penelitian ini adalah:

H1: *employer branding* persepsian berpengaruh terhadap intensi keluar

H2: *employer branding* berpengaruh terhadap kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya

H3: kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya berpengaruh terhadap intensi keluar.

H4: *employer branding* persepsian berpengaruh terhadap intensi keluar yang dimediasi oleh kepercayaan karyawan terhadap pemimpin.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis eksplanatori. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui survei dengan cara menyebarkan kuisioner. Kuesioner *employer branding* yang digunakan berjumlah 7 item pertanyaan mengacu pada Arachchige & Robertson (2012). Kuesioner kepercayaan karyawan pada pemimpin mengacu pada Podsakoff, et al. (1990) dengan jumlah 6 item pertanyaan,

dan kuesioner intensi keluar mengacu pada Muchinsky dan Tuttle (1979) dalam Angle & Perry (1981) dengan jumlah 4 item pertanyaan. Adapun kuesioner dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Employer branding

1. Perusahaan yang memiliki keuntungan secara *financial*
 2. Perusahaan yang besar
 3. Perusahaan yang terkenal
 4. Jenis produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan
 5. Perusahaan yang memiliki manajemen yang berkualitas
 6. Perusahaan yang terkenal karena menjunjung nilai kejujuran dan keadilan
 7. Adanya respek yang lebih besar dari teman dan keluarga karena bekerja di suatu perusahaan
- Kepercayaan pada pemimpin
1. Saya yakin pemimpin akan memperlakukan saya dengan adil
 2. Pemimpin tidak akan pernah menipu saya demi keuntungan pribadinya
 3. Saya sangat yakin pada integritas manajer/supervisor
 4. Saya sangat loyal kepada pemimpin
 5. Saya akan mendukung pemimpin saya di hampir semua keadaan
 6. Saya tidak benar-benar loyal kepada pemimpin (kode terbalik)
- Intensi keluar
1. Saya tidak pernah berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini
 2. Saya tidak akan mencari pekerjaan baru dalam jangka pendek ini.
 3. Saya akan bekerja di perusahaan saat ini sampai dengan pensiun.
 4. Saya akan meninggalkan perusahaan saat ini jika terdapat kesempatan yang lebih baik.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode tidak langsung dengan menyebarkan kuesioner melalui siaran *online* (internet). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai bank yang bekerja di bank BUMN, bank pemerintah, dan bank swasta. Adapun teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu pegawai bank yang bekerja sudah lebih dari satu tahun.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan bantuan software smartPLS 3. Partial least square atau yang biasa disingkat PLS adalah jenis analisis statistik yang kegunaannya mirip dengan SEM di dalam analisis covariance. Oleh karena mirip SEM maka kerangka dasar dalam PLS yang digunakan adalah berbasis regresi linear (Hidayat, 2018). Regresi PLS bertujuan menghasilkan model yang mentransformasi seperangkat variabel *exploratory* berkorelasi menjadi seperangkat variabel yang tidak saling berkorelasi. Koefisien parameter PLS diperoleh dari korelasi langsung antara variabel independen (*predictor*) dan variabel dependen (*criterion*) (H.M. Jogiyanto dan Abdilla, 2002)

Untuk mengetahui pengaruh variabel *employer branding* terhadap intensi keluar yang

dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin. Berdasarkan hasil analisis diketahui semua variabel dalam penelitian ini adalah reliabel dan valid. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan *cronbach's alpha* dari setiap variabel yang hasilnya di atas 0,6 sedangkan hasil uji *average variance extracted* (AVE) hasilnya di atas 0,5, namun hasil tersebut diperoleh dengan membuang 3 item pertanyaan pada variabel *employer branding* (item X1.2; X1.3 dan X1.7), 1 item pertanyaan variabel kepercayaan pada pemimpin (item Y1.6) dan 1 item pertanyaan pada variabel intensi keluar (item Y2.4). Tabel berikut ini menunjukkan hasil uji dan validitas setiap variabel penelitian.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	AVE
Employer Branding	0.8533	0.6903
Kepercayaan pada pemimpin	0.9362	0.7967
Intensi Keluar	0.8725	0.7971

Sumber: Data diolah, SmartPLS 3 2018

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif diketahui dari 88 responden, 35,2% adalah pegawai Bank Mandiri, 34,1% adalah pegawai Bank BPD Jawa Tengah, 25% adalah pegawai Bank BCA, dan 5,7% adalah pegawai Bank lainnya. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa responden terbanyak pada penelitian ini adalah pegawai bank dari Bank Mandiri, sedangkan responden terendah adalah dari pegawai bank dari Bank BCA.

Sedangkan untuk lama waktu bekerja untuk responden terbanyak pada penelitian ini adalah pegawai yang bekerja dalam rentang 1 – 5 tahun yaitu sebanyak 79,6%; pegawai yang bekerja dalam rentang 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 11,4%; pegawai yang bekerja dalam rentang 11 – 15 tahun yaitu sebanyak 4,5%; dan pegawai yang bekerja dalam rentang >15 tahun yaitu sebanyak 4,5%.

Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji path analisis hasil uji tersebut tersaji dalam Tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 2
Path Koefisien**

Variabel	P Values
X1 – Y1	0,0000
X1 – Y2	0,5046
Y1 – Y2	0,0000

Sumber: SmartPLS 3, 2018

Berdasarkan Tabel 3.2 di atas X1 adalah *employer branding*, Y1 adalah kepercayaan pada pemimpin, dan Y2 adalah intensi keluar. Berdasarkan tabel tersebut diketahui pengaruh variabel *employer branding* terhadap kepercayaan pada pemimpin adalah signifikan, yaitu dengan nilai P Values kurang dari 5% yaitu 0,0000. Sedangkan pengaruh variabel *employer branding* terhadap intensi keluar adalah tidak berpengaruh signifikan, yaitu dengan tingkat signifikansi 0,5046. Hasil tersebut adalah lebih dari 5% sehingga pengaruh variabel *employer branding* terhadap intensi keluar dinyatakan tidak signifikan.

Berdasarkan tabel di atas diketahui pengaruh langsung *employer branding* terhadap intensi

keluar adalah berpengaruh negatif dan tidak signifikan, yaitu dengan tingkat PValues sebesar 0.5046. Pengaruh langsung *employer branding* terhadap kepercayaan pada pemimpin adalah berpengaruh positif dan signifikan, yaitu dengan tingkat PValues adalah 0.0000. Pengaruh kepercayaan karyawan pada pemimpin terhadap intensi keluar adalah berpengaruh positif dan signifikan, yaitu dengan tingkat PValues adalah 0.0000. Pengaruh langsung kepercayaan pada pemimpin intensi keluar adalah berpengaruh positif dan signifikan, yaitu dengan tingkat PValues adalah 0.000. Sedangkan berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung variabel *employer branding* terhadap intensi keluar yang dimediasi kepercayaan pada pemimpin diketahui berpengaruh dan signifikan, yaitu dengan tingkat PValues sebesar 0.0000.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji di atas diketahui bahwa variabel *employer branding* tidak memiliki pengaruh pada intensi keluar, yang artinya *branding* dari suatu perusahaan tidak menjadi pertimbangan yang paling utama bagi seorang karyawan meninggalkan perusahaan, namun kepercayaan pada pemimpin dapat menjadi bahan pertimbangan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Angle, H. L. dan Perry, J. L. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arachchinge, B., dan Robertson, A. 2012. Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. VIII, No. 3.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualising and Researching Employer Branding. *Career Development International*, Vol. 9 No. 5
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 2, Hal. 151 – 172
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628
- Figuerska, I., dan Matuska, E. 2013. Employer Branding As A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management and ergonomics*, Vol. VII No.
- 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), 463–488
- Juhdi, N., Fatimah, P. dan Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 3002-3019.
- Kashyap, V dan Rangnekar, S. 2016. The Mediating Role of Trust: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Turnover Intentions. *Global Business Review*, 17 (3) 64 –75. SAGE Publications sagepub.in/home.nav DOI: 10.1177/0972150916631083 <http://gbr.sagepub.com>.
- Kashyap, V. dan Rangnekar, S. 2014. Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, DOI 10.1007/s11846-014-0152-6.
- Kaur, B., Mohindru, dan Pankaj. 2013. Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (10), 1219-1230.
- 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.
- Lelono, A. W., dan Martdianty, F. 2013. The effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Universitas Indonesia Graduate School of Management Research Paper Series*, No. 13 – 66
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142
- Prahadi, Y.Y. 2015. Turnover Talent Tinggi, Ini Dia Pemicunya . <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>
- Roy, S.K. 2008. Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context, *South Asian Journal of Management*, Vol. 15.
- Schyns, B., Torka, N., dan Goëssling, T. 2007. Turnover intention and preparedness for change. *Career Development International*, 12 (7), 660-679.
- Sokro, E. 2012. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.18 www.iiste.org
-
-

