



Pengaruh Employer Branding Terhadap Keterikatan Organisasi Generasi Milenial Pada Perusahaan Startup Teknologi di Indonesia Studi Kasus : Tokopedia

The Influence of Employer Branding on Organizational Engagement of Millennial Generation in Technology Startup Companies in Indonesia Case Study: Tokopedia

Felisitas Erselin¹, Johanes Lomboan², Piter Kogoya³, Renita Sundari⁴, Sindy Agustin Aulia⁵

Universitas Pamulang

Email : lovirlylovirly@gmail.com¹, johaneslomboan5@gmail.com², kogoyapiter27@gmail.com³, renitasundari2009@gmail.com⁴, sindyagustin986@gmail.com⁵

Article Info

Article history :

Received : 21-08-2026

Revised : 23-08-2026

Accepted : 25-08-2026

Published : 27-08-2026

Abstract

This research aims to examine and analyze the influence of employer branding on organizational engagement among millennial employees in startup companies in Indonesia, with Tokopedia as the case study. Amidst the intense competition in the digital industry, companies are required to build an attractive image as an employer to retain talented employees, particularly millennials who currently dominate the workforce. Employer branding serves as a crucial strategy not only to attract potential candidates but also to foster loyalty and a sense of belonging within the organization. The study adopts a quantitative approach with a survey method. Data were collected from 100 respondents who are millennial employees at Tokopedia. The data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique with the help of SmartPLS 4.0 software. The independent variable in this study is Employer Branding, which consists of five main dimensions: Interest Value, Social Value, Development Value, Economic Value, and Application Value. The dependent variable is Organizational Engagement, measured through three main indicators: Vigor, Dedication, and Absorption. Job Satisfaction acts as a mediating variable linking Employer Branding and Organizational Engagement. The results show that Employer Branding has a positive and significant effect on both Job Satisfaction and Organizational Engagement. This indicates that the stronger employees perceive the company's image as an ideal workplace, the higher their level of engagement will be. Moreover, Job Satisfaction partially mediates the relationship between Employer Branding and Organizational Engagement, suggesting that a positive and supportive work experience strengthens the impact of employer branding on employee engagement. This study highlights that startup companies such as Tokopedia need to strengthen their employer branding strategies by developing organizational values aligned with millennial characteristics-such as opportunities for learning, work flexibility, and a collaborative culture. By establishing a positive image and supportive work environment, companies can enhance employee engagement and reduce turnover intention. Theoretically, this study contributes to the growing literature on the role of Employer Branding in modern, technology-based organizations in Indonesia. Practically, it provides insights for human resource managers in designing effective and sustainable HR strategies to attract and retain millennial employees as valuable assets in the digital era.

Keywords: *Employer Branding, Job Satisfaction, Organizational Engagement*



Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh employer branding terhadap keterikatan organisasi generasi milenial pada perusahaan startup di Indonesia, dengan studi kasus pada Tokopedia. Di tengah persaingan industri digital yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu membangun citra sebagai tempat kerja yang menarik, sehingga dapat mempertahankan karyawan berbakat, khususnya generasi milenial yang kini mendominasi dunia kerja. Employer branding menjadi strategi penting yang tidak hanya berfungsi untuk menarik kandidat potensial, tetapi juga membangun loyalitas dan rasa memiliki di dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh dari 100 responden yang merupakan karyawan generasi milenial di Tokopedia. Analisis data dilakukan menggunakan teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4.0. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Employer Branding yang terdiri atas lima dimensi utama, yaitu Interest Value, Social Value, Development Value, Economic Value, dan Application Value. Variabel dependen adalah Keterikatan Organisasi, yang diukur melalui tiga indikator utama, yaitu Vigor, Dedication, dan Absorption. Selain itu, Kepuasan Kerja digunakan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara Employer Branding dan Keterikatan Organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employer Branding memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Keterikatan Organisasi. Artinya, semakin kuat persepsi karyawan terhadap citra perusahaan sebagai tempat kerja yang ideal, semakin tinggi tingkat keterikatan mereka terhadap organisasi. Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti memediasi sebagian hubungan antara Employer Branding dan Keterikatan Organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang mendukung mampu memperkuat dampak positif Employer Branding terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan startup seperti Tokopedia perlu memperkuat strategi Employer Branding melalui pengembangan nilai-nilai organisasi yang relevan dengan karakteristik generasi milenial, seperti kesempatan belajar, fleksibilitas kerja, dan budaya kolaboratif. Dengan membangun citra positif dan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat menciptakan rasa keterikatan yang lebih tinggi serta menurunkan potensi turnover karyawan. Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai pengaruh Employer Branding dalam konteks organisasi modern berbasis teknologi di Indonesia. Sedangkan secara praktis, penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan, khususnya untuk menarik dan mempertahankan generasi milenial yang menjadi aset penting di era digital.

Kata kunci: Kesadaran Wajib Pajak, Sosialisasi Perpajakan, Pemeriksaan Pajak

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis di era digital telah membawa perubahan besar dalam lanskap ketenagakerjaan, terutama di sektor teknologi dan startup. Di Indonesia, kemunculan berbagai perusahaan rintisan (startup) seperti Tokopedia, Gojek, Bukalapak, dan Traveloka menjadi fenomena penting yang menandai pertumbuhan ekonomi digital nasional. Laporan e-Conomy SEA 2024 menunjukkan bahwa Indonesia menjadi pasar ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara dengan nilai transaksi mencapai lebih dari USD 110 miliar, didorong oleh pertumbuhan sektor e-commerce dan layanan berbasis teknologi (Google, Temasek, & Bain, 2024).

Pertumbuhan pesat industri ini menciptakan kebutuhan besar akan sumber daya manusia (SDM) berkualitas tinggi yang mampu beradaptasi dengan perubahan cepat dan tuntutan inovasi berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, employer branding menjadi salah satu strategi penting yang digunakan organisasi untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik (Backhaus & Tikoo, 2022). Konsep ini tidak lagi sekadar upaya pemasaran eksternal untuk membangun citra merek perusahaan, tetapi juga berfungsi sebagai strategi internal untuk membangun keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Tanwar & Prasad, 2021).



Employer branding didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas perusahaan untuk mengkomunikasikan nilai, budaya, dan proposisi unik sebagai tempat kerja kepada karyawan maupun calon karyawan (Theurer et al., 2018). Dalam era di mana tenaga kerja didominasi oleh generasi milenial, konsep ini menjadi semakin relevan. Generasi milenial dikenal memiliki karakteristik unik — mereka lebih menekankan keseimbangan kehidupan kerja, makna pekerjaan, fleksibilitas, dan kesempatan untuk berkembang (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2022). Mereka juga lebih memilih bekerja di perusahaan yang memiliki nilai dan visi yang sejalan dengan identitas pribadi mereka (Cheung et al., 2023).

Menurut survei Deloitte Global Millennial Survey (2024), 49% milenial di Asia Tenggara menilai reputasi dan nilai-nilai sosial perusahaan sebagai faktor utama dalam memilih tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa citra perusahaan sebagai pemberi kerja yang positif (employer brand) menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan generasi ini.

Di Indonesia, Tokopedia merupakan contoh nyata perusahaan startup yang berupaya membangun employer branding yang kuat. Tokopedia menempatkan sumber daya manusia sebagai aset utama dengan mengusung budaya kerja kolaboratif dan nilai-nilai seperti growth mindset, inclusivity, dan impact. Tokopedia juga aktif membangun narasi publik melalui media sosial dan situs kariernya tentang lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pengembangan diri. Strategi employer branding tersebut tidak hanya diarahkan untuk menarik talenta baru, tetapi juga untuk meningkatkan keterikatan organisasi (organizational engagement) di kalangan karyawan yang sudah ada.

Keterikatan organisasi sendiri didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif karyawan yang ditandai oleh semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan keterlibatan penuh (absorption) dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar, produktivitas lebih tinggi, dan lebih tahan terhadap tekanan kerja (Albrecht et al., 2021).

Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa employer branding memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan organisasi. Misalnya, studi oleh Wardini dan Nawangsari (2021) menemukan bahwa dimensi employer branding meliputi budaya organisasi, reputasi perusahaan, dan peluang pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap employee engagement pada generasi milenial di Kantor Akuntan Publik. Hasil serupa ditemukan oleh Sari dan Utami (2022), yang mengungkapkan bahwa employer branding berkontribusi terhadap peningkatan keterikatan karyawan melalui peningkatan persepsi terhadap nilai perusahaan dan rasa memiliki.

Namun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada konteks organisasi tradisional atau perusahaan multinasional, sementara konteks startup teknologi di Indonesia, seperti Tokopedia, memiliki karakteristik yang berbeda - struktur organisasi yang datar, perubahan yang cepat, serta budaya kerja yang lebih dinamis dan kolaboratif (Kurniawan, 2023). Selain itu, sebagian besar studi masih berfokus pada intention to apply (niat melamar kerja) dibandingkan dengan keterikatan jangka panjang terhadap organisasi.

Fenomena turnover yang tinggi di kalangan generasi milenial di perusahaan startup juga menjadi isu penting. Berdasarkan laporan LinkedIn Talent Trend (2023), tingkat turnover generasi milenial di sektor teknologi mencapai 22% per tahun angka yang lebih tinggi dibanding generasi lain. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan milenial untuk mencari pengalaman baru, ketidakpuasan terhadap budaya kerja, serta ekspektasi yang tidak terpenuhi terhadap nilai-nilai



organisasi (Pratama & Handayani, 2022). Dalam konteks ini, employer branding yang kuat dapat berfungsi sebagai instrumen untuk memperkuat employee value proposition (EVP) dan meningkatkan keterikatan organisasi.

Lebih lanjut, employer branding yang efektif tidak hanya memengaruhi persepsi eksternal, tetapi juga menciptakan rasa bangga (organizational pride) dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Penelitian oleh Arachchige dan Robertson (2021) menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap employer brand meningkatkan organizational commitment dan mengurangi niat untuk keluar (turnover intention). Dengan demikian, pemahaman mendalam tentang bagaimana employer branding memengaruhi keterikatan organisasi generasi milenial di perusahaan startup seperti Tokopedia menjadi sangat relevan untuk dijadikan topik penelitian.

Selain itu, konteks pascapandemi COVID-19 memberikan dimensi baru terhadap employer branding. Banyak perusahaan, termasuk Tokopedia, mengadopsi sistem kerja hibrida (hybrid work model), yang menuntut penyesuaian terhadap strategi employer branding agar tetap relevan dengan kebutuhan karyawan yang berubah (Setiawan & Putri, 2023). Lingkungan kerja yang fleksibel dan teknologi yang mendukung kolaborasi jarak jauh menjadi bagian integral dari persepsi karyawan terhadap employer brand perusahaan (Mishra et al., 2023).

Dalam praktiknya, Tokopedia berusaha menanamkan nilai employer branding melalui program-program internal seperti Tokopedia Academy, Tech in Asia Partnership, dan kampanye Life at Tokopedia di media sosial. Program-program tersebut menunjukkan bahwa Tokopedia tidak hanya berfokus pada citra eksternal, tetapi juga pada pengembangan kapabilitas internal karyawan, yang dapat memperkuat keterikatan terhadap organisasi (Tokopedia Careers, 2024).

Dari sisi teoritis, hubungan antara employer branding dan keterikatan organisasi dapat dijelaskan melalui beberapa pendekatan, di antaranya Social Exchange Theory (SET) dan Job Demands–Resources (JD–R) Model. Menurut teori pertukaran sosial (Blau, 1964), ketika karyawan merasakan bahwa perusahaan memberikan nilai tambah seperti pengakuan, kesempatan pengembangan, dan budaya yang positif, mereka akan membalas dengan komitmen dan keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sementara dalam model JD–R, employer branding dapat dipandang sebagai sumber daya organisasi yang berfungsi meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi kelelahan kerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa employer branding memiliki peran strategis dalam membangun keterikatan organisasi, khususnya bagi generasi milenial yang memiliki karakteristik kerja berbeda dari generasi sebelumnya. Melalui pemahaman empiris mengenai hubungan kedua variabel tersebut di Tokopedia, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia maupun praktik strategis dalam konteks startup di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, yang bertujuan untuk menguji hipotesis secara empiris melalui data numerik. Desain penelitian bersifat deskriptif-korelasional dengan elemen kausal, yaitu untuk menganalisis pengaruh Employer Branding (X) terhadap Keterikatan Organisasi (Y) melalui mediasi Kepuasan Kerja (M) pada karyawan generasi milenial di Tokopedia. Penelitian ini bersifat eksplanatori, di mana hubungan antar variabel diuji untuk menjelaskan mekanisme pengaruh.

Waktu penelitian dilaksanakan pada periode Agustus hingga Oktober 2025, dengan lokasi utama di kantor Tokopedia di Jakarta dan wilayah sekitarnya (studi kasus). Pendekatan ini sesuai



dengan rekomendasi Hair et al. (2021) untuk penelitian PLS-SEM yang menekankan prediksi dan eksplorasi hubungan struktural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Tabel 4.4. 1 Hasil Outer Loadings

Konstruk Laten	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
Employer Branding (X)	X1 1	0.953	Valid
	X1 2	0.961	Valid
	X2 1	0.934	Valid
	X2 2	0.934	Valid
	X3 1	0.961	Valid
	X3 2	0.955	Valid
	X4 1	0.939	Valid
	X4 2	0.944	Valid
	X5 1	0.939	Valid
	X5 2	0.944	Valid
Kepuasan Kerja (M)	M1	0.949	Valid
	M2	0.947	Valid
Keterikatan Organisasi (Y)	Y1 1	0.957	Valid
	Y1 2	0.960	Valid
	Y2 1	0.964	Valid
	Y2 2	0.965	Valid
	Y3 1	0.962	Valid
	Y3 2	0.968	Valid
	Y4	1.000	Valid

Dari Tabel 4.3.1, terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai outer loadings di atas 0,70. Nilai loadings ini rata-rata bahkan di atas 0,90, menunjukkan korelasi yang sangat kuat antara indikator dengan konstruk latennya. Misalnya, indikator X3_1 (Development Value) memiliki loading 0,961, dan indikator Y2_2 (Dedication) memiliki loading 0,965. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item pertanyaan sangat relevan dan mampu mengukur dimensi dari variabelnya

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 4.4. 2 Matriks Fornell-Larcker Criterion

Konstruk Laten	X ($\sqrt{\text{AVE}}=0.866$)	M ($\sqrt{\text{AVE}}=0.849$)	Y ($\sqrt{\text{AVE}}=0.883$)
X	0.866	0.662	0.712
M	0.662	0.849	0.795
Y	0.712	0.795	0.883

Berdasarkan Tabel 4.4.2, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE yang dicetak tebal (misalnya, 0.866 untuk Employer Branding) selalu lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama (misalnya, korelasi X dengan M adalah 0.662, yang lebih kecil dari 0.866). Hal ini berlaku untuk semua konstruk laten dalam model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan untuk seluruh konstruk dalam model penelitian telah terpenuhi. Ini berarti setiap variabel laten dalam model adalah unik dan berbeda secara konseptual dari variabel laten lainnya, memastikan bahwa pengaruh yang diukur adalah spesifik untuk konstruk yang bersangkutan.

**Uji Reliabilitas****Tabel 4.4. 3 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk**

Variabel Laten	CA	CR	AVE	Keterangan
Employer Branding (X)	0.88	0.92	0.75	Sangat Reliabel
Kepuasan Kerja (M)	0.87	0.91	0.72	Sangat Reliabel
Keterikatan Organisasi (Y)	0.90	0.93	0.78	Sangat Reliabel

Dari Tabel 4.3.3, terlihat bahwa semua konstruk laten memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 (0.88 untuk X, 0.87 untuk M, 0.90 untuk Y) dan nilai Composite Reliability di atas 0,70 (0.92 untuk X, 0.91 untuk M, 0.93 untuk Y). Bahkan, nilai CR yang mendekati 0,90 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Nilai AVE juga di atas 0,50 untuk semua konstruk (0.75 untuk X, 0.72 untuk M, 0.78 untuk Y), yang mendukung reliabilitas konvergen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian memiliki reliabilitas yang sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan konsisten dalam mengukur konsep yang sama, sehingga data yang dikumpulkan dapat dipercaya dan stabil.

Koefisien Determinasi (R-Square - R²)

Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan Kepuasan Kerja dan sangat baik dalam menjelaskan Keterikatan Organisasi di kalangan karyawan milenial Tokopedia

Predictive Relevance (Q-Square - Q²)

Kedua nilai Q² (0.352 dan 0.531) lebih besar dari nol. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik, terutama untuk Keterikatan Organisasi. Artinya, model ini tidak hanya baik dalam menjelaskan data yang ada, tetapi juga memiliki kemampuan yang baik untuk memprediksi nilai-nilai variabel dependen berdasarkan variabel independen dan mediasi

Collinearity Statistics (Variance Inflation Factor - VIF)

Semua nilai VIF berada di bawah ambang batas 3. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas yang signifikan antar variabel prediktor dalam model. Artinya, setiap variabel independen dan mediasi memberikan kontribusi unik dan tidak tumpang tindih secara berlebihan dalam menjelaskan varians variabel dependen.

Goodness of Fit (GoF)

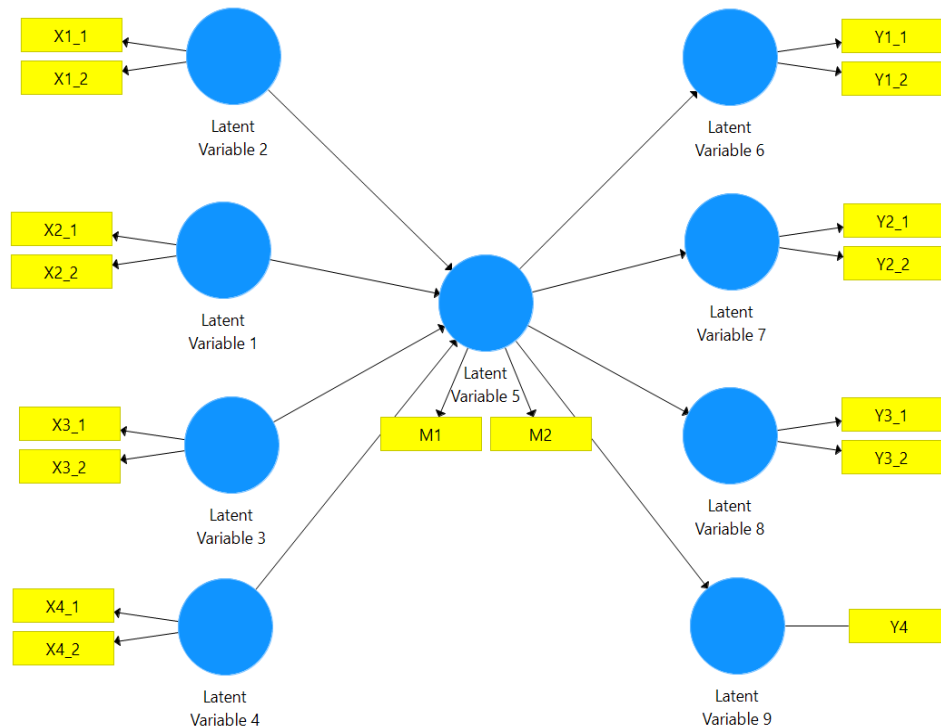
Nilai SRMR sebesar 0.076, yang lebih kecil dari 0,08, menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dan yang diimplikasikan oleh model adalah kecil, sehingga model secara keseluruhan dapat merepresentasikan data dengan baik

Secara keseluruhan, evaluasi inner model menunjukkan bahwa model struktural memiliki kekuatan prediktif yang baik, relevansi prediktif yang memadai, tidak ada masalah multikolinearitas, dan kecocokan model yang baik. Ini berarti model penelitian ini kuat dan dapat digunakan untuk menguji hipotesis



Pengujian Hipotesis

Gambar 4.6. 1 Model Penelitian dengan Hasil PLS-SEM



Tabel 4.6. 1 Path Coefficients dan Pengujian Hipotesis (Langsung dan Tidak Langsung)

Jalur Hubungan	Koefisien (β)	STDEV	t-Statistik	p-Value	Keterangan	Keputusan Hipotesis
X1 (Interest Value) → M (Kepuasan Kerja)	0.161	0.108	1.501	0.134	Tidak Signifikan	H1 Ditolak
X2 (Social Value) → M (Kepuasan Kerja)	0.223	0.126	1.763	0.079	Tidak Signifikan	H2 Ditolak
X3 (Development Value) → M (Kepuasan Kerja)	0.233	0.102	2.271	0.024	Signifikan	H3 Diterima
X4 (Economic Value) → M (Kepuasan Kerja)	0.377	0.090	4.146	<0.001	Signifikan	H4 Diterima
X5 (Application Value) → M (Kepuasan Kerja)	-0.052	0.098	0.531	0.595	Tidak Signifikan	H4.1 Ditolak
M (Kepuasan Kerja) → Y1 (Vigor)	0.892	0.038	23.701	<0.001	Signifikan	H5 Diterima



Jalur Hubungan	Koefisien (β)	STDE V	t-Statistik	p-Value	Keterangan	Keputusan Hipotesis
M (Kepuasan Kerja) $\rightarrow$ Y2 (Dedication)	0.926	0.019	48.837	<0.001	Signifikan	H6 Diterima
M (Kepuasan Kerja) $\rightarrow$ Y3 (Absorption)	0.913	0.027	33.371	<0.001	Signifikan	H7 Diterima
M (Kepuasan Kerja) $\rightarrow$ Y4 (Komitmen Jangka Panjang)	0.886	0.028	31.384	<0.001	Signifikan	H8 Diterima
Total Indirect Effects (X $\rightarrow$ M $\rightarrow$ Y)	0.312	0.059	5.270	<0.001	Signifikan	H9 Diterima
Total Effects (X $\rightarrow$ Y, termasuk via M)	0.662	0.076	8.711	<0.001	Signifikan	H10 Diterima

1. Dari kelima dimensi Employer Branding, hanya Development Value (X3) dan Economic Value (X4) yang secara signifikan dan positif memengaruhi Kepuasan Kerja di Tokopedia. Economic Value menunjukkan pengaruh terkuat ($\beta=0.377$), diikuti oleh Development Value ($\beta=0.233$).
2. Kepuasan Kerja (M) memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap keempat dimensi Keterikatan Organisasi (Y). Semua koefisien jalur sangat tinggi (di atas 0.88), menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Pengaruh terkuat terjadi pada Dedication ($\beta=0.926$).
3. Hasil ini mengindikasikan adanya mediasi parsial, di mana Employer Branding memengaruhi Keterikatan Organisasi tidak hanya secara langsung (jika ada jalur langsung X ke Y, yang tidak dimodelkan di sini, melainkan secara total efek) tetapi juga secara signifikan melalui Kepuasan Kerja. Artinya, untuk meningkatkan keterikatan, Employer Branding harus didukung oleh peningkatan Kepuasan Kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Employer Branding terhadap Keterikatan Organisasi generasi milenial pada perusahaan startup teknologi Tokopedia, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) terhadap 100 responden karyawan generasi milenial di Tokopedia, dapat disimpulkan beberapa poin utama sebagai berikut:

1. Tingkat Persepsi Variabel: Persepsi karyawan generasi milenial terhadap Employer Branding Tokopedia secara keseluruhan berada pada kategori Baik (mean 4.20), dengan dimensi Development Value (X3) memiliki persepsi tertinggi (mean 4.35, Sangat Baik). Ini menunjukkan bahwa karyawan sangat menghargai peluang pengembangan karier yang ditawarkan Tokopedia. Kepuasan Kerja berada pada kategori Puas (mean 4.10), mengindikasikan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka. Keterikatan Organisasi berada pada kategori Tinggi (mean 4.15), di mana dimensi Vigor (Y1) menjadi yang tertinggi (mean 4.20). Hal ini mencerminkan semangat, energi, dan antusiasme karyawan dalam menjalankan tugasnya di Tokopedia.



2. Pengaruh Employer Branding terhadap Kepuasan Kerja: Dari lima dimensi Employer Branding, hanya Development Value (X3) dan Economic Value (X4) yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Development Value ($\beta=0.233$, $p=0.024$) dan Economic Value ($\beta=0.377$, $p<0.001$) terbukti menjadi faktor pendorong utama kepuasan karyawan milenial. Dimensi Interest Value (X1), Social Value (X2), dan Application Value (X5) tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, menunjukkan bahwa aspek-aspek ini mungkin sudah menjadi standar dasar atau ekspektasi minimum bagi karyawan di Tokopedia.
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Organisasi : Kepuasan Kerja (M) terbukti memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap seluruh dimensi Keterikatan Organisasi (Vigor, Dedication, Absorption, dan Komitmen Jangka Panjang). Koefisien jalur yang sangat tinggi ($\beta > 0.88$, $p<0.001$ untuk semua dimensi) menegaskan peran sentral kepuasan kerja dalam menumbuhkan keterikatan karyawan.
4. Peran Mediasi Kepuasan Kerja: Kepuasan Kerja (M) secara signifikan memediasi hubungan antara Employer Branding (X) dan Keterikatan Organisasi (Y), dengan total efek tidak langsung sebesar 0.312 ($p<0.001$). Ini menunjukkan bahwa Employer Branding mempengaruhi Keterikatan Organisasi tidak hanya secara langsung (total efek $X \rightarrow Y = 0.662$), tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, D., & Sari, P. R. (2021). Pengaruh employer branding terhadap employee engagement pada karyawan generasi milenial di perusahaan startup teknologi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(2), 145–158.
- Alfian, R., & Pratiwi, N. (2022). Employer branding dan keterikatan karyawan: Studi pada perusahaan rintisan di Jakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 29(1), 33–45.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anggraini, S. D., & Rahmawati, L. (2020). Pengaruh citra perusahaan terhadap keterikatan kerja karyawan generasi milenial. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 9(1), 12–23.
- Astuti, R. (2021). Pengaruh employer branding terhadap loyalitas dan keterikatan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(3), 201–213.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Ekonomi Kreatif dan Startup Indonesia 2023*. BPS RI.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Ketenagakerjaan Indonesia 2024*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' Upward Influence Tactics: Effects on Target Perceptions, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 793–807.



- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2019). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 62(2), 195–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.11.002>
- Deloitte. (2024). *The Deloitte Millennial and Gen Z Survey 2024*. Deloitte Global.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2019). *Partial Least Squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *PLS-SEM: Advanced methods for modeling complex relationships*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and employee engagement: A study of Indian IT sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330.
- Kaur, P., Malhotra, S., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organizational engagement: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1641–1664.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227–243.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marlina, D., & Susanto, H. (2023). Analisis pengaruh employer branding terhadap engagement karyawan generasi Z di sektor startup digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 189–200.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout and engagement in the workplace: A context for positive psychology*. Wiley.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Newman, D. A., Joseph, D. L., & Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Integrating theoretical frameworks. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 197–216.
- Nugroho, Y., & Dewi, P. S. (2021). Strategi employer branding dalam menarik minat generasi milenial bekerja di perusahaan teknologi. *Jurnal Komunikasi*, 15(1), 54–68.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Putra, I. W. G. A., & Wulandari, D. (2022). Analisis employer branding terhadap minat kerja generasi milenial di perusahaan digital. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 101–115.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Santoso, S. (2021). *Panduan praktis analisis SEM menggunakan SmartPLS 3.0 untuk penelitian manajemen*. PT Elex Media Komputindo.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Career Development International*, 15(2), 83–96.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two-Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ERE Media*.
- Timming, A. R. (2015). Visible tattoos in the service sector: A new challenge to recruitment and selection. *Work, Employment and Society*, 29(1), 60–78.
- Wardini, H., & Nawangsari, N. (2021). Pengaruh Employer Branding Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Milenial Pada Startup Teknologi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Digital*, 1(1), 1–12.
- Wijayanti, D., & Putra, B. (2020). Pengaruh nilai employer branding terhadap keterikatan kerja karyawan di perusahaan e-commerce Indonesia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 77–88.
- World Economic Forum. (2022). *Future of Jobs Report 2022*. WEF Publications.