

HUBUNGAN ANTARA STRATEGI EMPLOYER BRANDING DAN KUALITAS REKRUTMEN TERHADAP RETENSI KARYAWAN DALAM PERUSAHAAN START-UP DI KOTA SURABAYA

Eric Annasyah¹, Rifki Suwaji²

^{1, 2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Jl. Gn. Anyar Indah, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
Email: ericannasya15@gmail.com

Article History

Received: 06-06-2026

Revision: 25-06-2026

Accepted: 28-06-2026

Published: 30-06-2026

Abstract. The high level of talent competition, demands for flexible work, and rapid organizational dynamics make start-up companies vulnerable to high employee turnover. This condition indicates that employee retention is a strategic challenge, especially when the company's image as a workplace and the quality of the recruitment process are not optimally managed. Employer branding plays a role in building positive perceptions of the organization, while recruitment quality determines the fit between employees, jobs, and company culture. Based on these problems, this study aims to analyze the influence of employer branding strategies and recruitment quality on employee retention in start-up companies in Surabaya. The study used a quantitative explanatory approach with a survey design. The sample consisted of 120 start-up employees selected through purposive sampling with a minimum work period of six months. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression. The results showed that employer branding strategies and recruitment quality each had a positive and significant effect on employee retention, both partially and simultaneously. These findings confirm that employee retention is influenced not only by financial factors, but also by company image and the accuracy of the recruitment process. This study provides strategic implications for start-ups in designing sustainable HR policies.

Keywords: Employer Branding; Recruitment Quality; Employee Retention; Start-Up

Abstrak. Tingginya tingkat persaingan talenta, tuntutan fleksibilitas kerja, serta dinamika organisasi yang cepat menyebabkan perusahaan *start-up* rentan mengalami turnover karyawan yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa retensi karyawan menjadi tantangan strategis, khususnya ketika citra perusahaan sebagai tempat kerja dan kualitas proses rekrutmen belum dikelola secara optimal. Employer branding berperan dalam membangun persepsi positif terhadap organisasi, sementara kualitas rekrutmen menentukan kesesuaian antara karyawan, pekerjaan, dan budaya perusahaan. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi *employer branding* dan kualitas rekrutmen terhadap retensi karyawan pada perusahaan start-up di Kota Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei. Sampel penelitian terdiri atas 120 karyawan *start-up* yang dipilih melalui *purposive sampling* dengan kriteria masa kerja minimal enam bulan. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi employer branding dan kualitas rekrutmen masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menegaskan bahwa retensi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh citra perusahaan dan ketepatan proses rekrutmen. Penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi *start-up* dalam merancang kebijakan SDM yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Employer Branding; Kualitas Rekrutmen; Retensi Karyawan; Start-Up

How to Cite: Annasyah, E & Suwaji, R. (2026). Hubungan Antara Strategi *Employer Branding* dan Kualitas Rekrutmen Terhadap Retensi Karyawan dalam Perusahaan *Start-Up* di Kota Surabaya. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (3), 3461-3476. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.6470>

PENDAHULUAN

Transformasi ekonomi digital telah mengubah cara organisasi memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia. Persaingan bisnis tidak lagi hanya ditentukan oleh teknologi dan modal, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan membangun citra sebagai tempat kerja yang menarik bagi talenta. Karyawan kini memiliki akses luas terhadap informasi mengenai reputasi perusahaan, budaya kerja, dan peluang karier, sehingga posisi tawar tenaga kerja semakin kuat. Literatur manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa *employer branding* berperan penting dalam membentuk persepsi nilai dan identitas organisasi, serta berkontribusi terhadap retensi karyawan (Ahmad et al., 2020; Ahmed et al., 2022). Oleh karena itu, retensi karyawan perlu dipahami sebagai hasil dari strategi organisasi dalam membangun relasi jangka panjang dengan tenaga kerja.

Isu retensi menjadi semakin krusial pada perusahaan *start-up* yang beroperasi dalam lingkungan bisnis dinamis, tidak pasti, dan berorientasi pada pertumbuhan cepat. Karakteristik tersebut menuntut karyawan yang adaptif dan kreatif, tetapi juga menghadirkan tekanan kerja dan ketidakpastian karier yang relatif tinggi. Kehilangan talenta pada kondisi ini dapat mengganggu inovasi dan meningkatkan biaya rekrutmen ulang. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki *employer branding* kuat cenderung lebih mampu menarik dan mempertahankan karyawan (Ahmad et al., 2020; Bussin & Mouton, 2019). Dengan demikian, retensi karyawan pada *start-up* tidak dapat dilepaskan dari bagaimana perusahaan membangun dan mengelola citra pemberi kerja.

Employer branding dipahami sebagai strategi organisasi dalam mengomunikasikan nilai, budaya, dan pengalaman kerja yang membedakan perusahaan dari pesaing. Strategi ini tidak hanya ditujukan kepada calon karyawan, tetapi juga berfungsi mempertahankan karyawan melalui pengalaman kerja yang konsisten dengan janji organisasi. Ahmed et al. (2022) menegaskan bahwa *internal employer branding* berhubungan dengan kemampuan organisasi mempertahankan talenta, sementara Arasanmi dan Krishna (2019) menunjukkan bahwa *employer branding* dapat memperkuat komitmen karyawan dan dukungan organisasi yang dirasakan. Dalam konteks *start-up*, konsistensi antara citra perusahaan dan realitas kerja menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan dan retensi. Ketidaksesuaian antara keduanya berpotensi menurunkan komitmen dan meningkatkan niat keluar (Alzaid & Dukhaykh, 2023; Chopra et al., 2024).

Kualitas rekrutmen merupakan faktor awal yang menentukan keberhasilan retensi karyawan. Rekrutmen yang berkualitas memastikan kesesuaian antara kompetensi kandidat, tuntutan pekerjaan, ekspektasi kerja, dan budaya organisasi. Acikgoz (2019) menekankan

bahwa rekrutmen perlu dipahami sebagai proses dua arah yang melibatkan pencarian, komunikasi, dan penilaian antara organisasi dan kandidat. Adeosun dan Ohiani (2020) juga menegaskan bahwa kemampuan menarik dan merekrut talenta berkualitas merupakan persoalan strategis perusahaan. Pada *start-up*, proses rekrutmen yang tidak realistis berpotensi menimbulkan kekecewaan kerja dan melemahkan komitmen karyawan sejak tahap awal.

Hubungan antara *employer branding* dan kualitas rekrutmen bersifat saling melengkapi dalam memengaruhi retensi karyawan. *Employer branding* membentuk daya tarik dan ekspektasi awal kandidat, sedangkan kualitas rekrutmen memastikan kesesuaian individu yang direkrut dengan kebutuhan dan nilai organisasi. Ahmad et al. (2020) menunjukkan bahwa *employer branding* berkontribusi terhadap daya tarik dan retensi karyawan, sementara Acikgoz (2019) menekankan pentingnya integrasi proses rekrutmen dalam siklus manajemen talenta. Oleh karena itu, analisis retensi karyawan perlu melihat kedua variabel tersebut secara simultan agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan pengaruh *employer branding* terhadap retensi melalui mekanisme seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *employee engagement* (Arasanmi & Krishna, 2019; Bharadwaj et al., 2022; Chopra et al., 2024), kajian yang mengaitkan *employer branding* dengan kualitas rekrutmen masih relatif terbatas, khususnya pada konteks perusahaan *start-up*. Kota Surabaya sebagai salah satu pusat pertumbuhan bisnis dan kewirausahaan menghadirkan persaingan talenta yang tinggi, sehingga menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji isu ini (Bussin & Mouton, 2019; Choudhary & Joshi, 2025). Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh strategi *employer branding* dan kualitas rekrutmen terhadap retensi karyawan pada perusahaan *start-up* di Kota Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan dan pengaruh strategi *employer branding* serta kualitas rekrutmen terhadap retensi karyawan pada perusahaan *start-up* di Kota Surabaya. Desain penelitian yang digunakan adalah survei *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode tertentu melalui kuesioner terstruktur kepada karyawan *start-up*. Pemilihan desain ini dinilai sesuai karena variabel *employer branding*, kualitas rekrutmen, dan retensi karyawan dapat diukur melalui persepsi responden berdasarkan pengalaman mereka terhadap kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

Penelitian dilakukan pada karyawan perusahaan *start-up* yang beroperasi di Kota Surabaya. Kota Surabaya dipilih karena memiliki ekosistem bisnis digital yang berkembang, didukung oleh pertumbuhan usaha rintisan, pusat teknologi, serta kebutuhan tenaga kerja muda yang adaptif terhadap perubahan. Objek penelitian adalah praktik strategi employer branding, kualitas rekrutmen, dan retensi karyawan. Unit analisis penelitian ini adalah individu karyawan, bukan perusahaan, karena data utama diperoleh dari persepsi karyawan terhadap pengalaman mereka selama proses rekrutmen, pengenalan nilai perusahaan, hubungan kerja, dan kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan *start-up* di Kota Surabaya. Karena jumlah populasi karyawan *start-up* tidak selalu tersedia secara pasti dan tersebar pada berbagai sektor usaha digital, penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Kriteria responden meliputi: (1) bekerja pada perusahaan *start-up* atau perusahaan berbasis teknologi/digital di Kota Surabaya; (2) memiliki masa kerja minimal enam bulan agar memiliki pengalaman yang cukup terhadap proses rekrutmen dan lingkungan kerja; serta (3) bersedia mengisi kuesioner secara sukarela. Jumlah sampel ditetapkan minimal 120 responden, dengan target pengumpulan 130 sampai 150 responden untuk mengantisipasi data yang tidak lengkap. Ukuran ini dianggap memadai untuk analisis regresi linear berganda karena jumlah indikator penelitian relatif terbatas dan model hanya melibatkan dua variabel independen.

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang diperoleh dari jawaban responden terhadap kuesioner penelitian. Sumber data utama adalah data primer, sedangkan data sekunder digunakan sebagai pendukung untuk menjelaskan fenomena *start-up*, dinamika rekrutmen, employer branding, dan retensi karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring dan/atau luring kepada responden yang memenuhi kriteria. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Penggunaan skala Likert dipilih karena mampu menangkap tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan persepsi employer branding, pengalaman proses rekrutmen, dan kecenderungan bertahan di perusahaan. Sebelum disebarkan secara penuh, instrumen dapat diuji coba secara terbatas kepada sebagian kecil responden untuk memastikan kejelasan redaksi, kesesuaian indikator, dan konsistensi pemahaman responden terhadap setiap item pernyataan. Penelitian ini terdiri atas tiga variabel utama, yaitu strategi *employer branding* sebagai variabel independen pertama (X1), kualitas rekrutmen sebagai variabel independen kedua (X2), dan retensi karyawan sebagai variabel dependen (Y).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Ringkas	Indikator	Sumber Adaptasi
Strategi Employer Branding (X1)	Persepsi karyawan terhadap citra dan nilai perusahaan sebagai tempat kerja.	Citra perusahaan; nilai kerja; reputasi organisasi; keseimbangan kerja; peluang pengembangan.	Ahmad et al. (2020); Ahmed et al. (2022); Bussin & Mouton (2019)
Kualitas Rekrutmen (X2)	Persepsi karyawan terhadap efektivitas proses perekrutan yang dialami.	Kejelasan informasi lowongan; kesesuaian kandidat-pekerjaan; keadilan seleksi; kecepatan proses; komunikasi rekrutmen.	Acikgoz (2019); Adeosun & Ohiani (2020)
Retensi Karyawan (Y)	Kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dan melanjutkan hubungan kerja.	Niat bertahan; loyalitas; komitmen; rendahnya keinginan keluar; kesediaan merekomendasikan perusahaan.	Arasanmi & Krishna (2019); Bharadwaj et al. (2022); Chopra et al. (2024); Choudhary & Joshi (2025)

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang dikembangkan dari indikator setiap variabel. Variabel strategi employer branding diukur melalui pernyataan mengenai reputasi perusahaan, nilai yang ditawarkan kepada karyawan, peluang pengembangan, suasana kerja, dan kesesuaian citra perusahaan dengan pengalaman kerja aktual. Variabel kualitas rekrutmen diukur melalui pernyataan mengenai kejelasan informasi pekerjaan, transparansi tahapan seleksi, kesesuaian kualifikasi dengan posisi, profesionalitas proses rekrutmen, dan kualitas komunikasi perusahaan kepada kandidat. Variabel retensi karyawan diukur melalui pernyataan mengenai niat bertahan, loyalitas, komitmen terhadap perusahaan, rendahnya intensi keluar, dan kesediaan merekomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja. Setiap indikator dapat dikembangkan menjadi dua sampai tiga butir pernyataan sehingga total item kuesioner berada pada kisaran 30 sampai 36 butir. Jumlah ini dianggap cukup untuk menggambarkan konstruk penelitian tanpa membuat responden mengalami kelelahan pengisian.

Data dianalisis menggunakan bantuan SPSS. Tahap pertama adalah editing data untuk memastikan tidak terdapat jawaban ganda, data kosong, atau respons yang tidak konsisten. Tahap kedua adalah analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel. Tahap ketiga adalah uji kualitas instrumen yang meliputi uji validitas dan reliabilitas. Item dinyatakan valid apabila nilai korelasi item-total lebih besar dari nilai r tabel atau memiliki signifikansi di bawah 0,05. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70. Tahap keempat adalah uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas digunakan untuk melihat distribusi residual, uji multikolinearitas dilihat melalui nilai tolerance dan VIF, sedangkan uji heteroskedastisitas dapat dilakukan melalui uji Glejser atau scatterplot.

Setelah seluruh asumsi terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan variabel independen terhadap retensi karyawan.

Model Regresi dan Pengujian Hipotesis Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan: Y adalah retensi karyawan, α adalah konstanta, β_1 dan β_2 adalah koefisien regresi, X_1 adalah strategi employer branding, X_2 adalah kualitas rekrutmen, dan ε adalah error term. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial strategi employer branding dan kualitas rekrutmen terhadap retensi karyawan. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan kedua variabel independen terhadap retensi karyawan. Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan variasi retensi karyawan. Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut: H1, strategi employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan; H2, kualitas rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan; dan H3, strategi employer branding dan kualitas rekrutmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Rumusan hipotesis tersebut sejalan dengan temuan bahwa citra pemberi kerja, pengalaman kandidat, dan keterikatan karyawan dapat memperkuat niat karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Chopra et al., 2024; Choudhary & Joshi, 2025).

HASIL

Hasil pengolahan data kuantitatif terhadap 120 karyawan yang bekerja pada perusahaan start-up di Kota Surabaya. Responden dipilih berdasarkan kriteria telah bekerja minimal enam bulan, terlibat langsung dalam lingkungan kerja start-up, serta memiliki pengalaman mengikuti proses rekrutmen perusahaan tempat bekerja saat ini. Analisis dilakukan dengan bantuan SPSS melalui tahapan statistik deskriptif, uji kualitas instrumen, uji asumsi klasik, dan regresi linear berganda. Variabel yang diuji meliputi strategi employer branding (X_1), kualitas rekrutmen (X_2), dan retensi karyawan (Y). Secara umum, komposisi responden menunjukkan karakteristik tenaga kerja start-up yang relatif muda dan berada pada fase awal hingga menengah karier. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas 56 laki-laki (46,7%) dan 64 perempuan (53,3%). Berdasarkan usia, sebanyak 39 responden (32,5%) berusia di bawah 25 tahun, 61 responden (50,8%) berusia 25-30 tahun, dan 20 responden (16,7%) berusia di atas 30 tahun. Dilihat dari masa kerja, sebanyak 31 responden (25,8%) bekerja kurang dari satu tahun, 65 responden (54,2%) bekerja selama satu hingga tiga tahun, dan 24 responden (20,0%)

bekerja lebih dari tiga tahun. Karakteristik ini memperlihatkan bahwa responden sesuai dengan konteks start-up yang umumnya didominasi oleh pekerja muda, adaptif, dan memiliki mobilitas karier yang cukup tinggi.

Tabel 2. Statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean
Strategi <i>Employer Branding</i> (X1)	120	2.9	5.0	4.08
Kualitas Rekrutmen (X2)	120	2.8	5.0	4.02
Retensi Karyawan (Y)	120	2.7	5.0	3.96

Hasil statistik deskriptif pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Strategi employer branding memperoleh nilai rata-rata 4,08, yang berarti responden menilai perusahaan start-up telah cukup baik dalam membangun citra sebagai tempat kerja yang menarik, memiliki budaya kerja dinamis, serta menawarkan nilai kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan muda. Kualitas rekrutmen memiliki rata-rata 4,02, yang menunjukkan bahwa proses rekrutmen dinilai cukup transparan, komunikatif, dan mampu menciptakan kesesuaian awal antara kandidat dan perusahaan. Sementara itu, retensi karyawan memperoleh rata-rata 3,96, yang mengindikasikan bahwa kecenderungan karyawan untuk bertahan berada pada kategori baik, meskipun masih terdapat ruang perbaikan terutama pada aspek kepastian karier dan keberlanjutan pengembangan kompetensi.

Tabel 3. Rata-rata Indikator Utama

Variabel	Indikator Dominan	Mean
<i>Employer Branding</i>	Reputasi perusahaan sebagai tempat kerja	4.15
<i>Employer Branding</i>	Nilai kerja dan budaya perusahaan	4.11
Kualitas Rekrutmen	Kesesuaian kandidat dengan kebutuhan pekerjaan	4.09
Kualitas Rekrutmen	Kejelasan informasi pekerjaan	4.05
Retensi Karyawan	Komitmen untuk tetap bekerja	4.02
Retensi Karyawan	Kesediaan merekomendasikan perusahaan	4.01

Temuan pada Tabel 3 memperlihatkan bahwa indikator dengan skor tertinggi pada employer branding adalah reputasi perusahaan sebagai tempat kerja dengan mean 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan start-up di Surabaya tidak hanya mempertimbangkan kompensasi, tetapi juga memperhatikan citra perusahaan, lingkungan kerja, peluang belajar, dan persepsi publik terhadap organisasi. Pada kualitas rekrutmen, indikator kesesuaian kandidat dengan kebutuhan pekerjaan memperoleh mean 4,09, sehingga proses rekrutmen yang baik terlihat dari kemampuan perusahaan menyeleksi kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga sesuai dengan ritme kerja start-up. Pada retensi karyawan, indikator komitmen untuk tetap bekerja memiliki mean 4,02, yang menunjukkan adanya

kecenderungan positif untuk bertahan ketika pengalaman kerja yang dirasakan sejalan dengan ekspektasi awal saat direkrut.

Tabel 4. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen

Variabel	Jumlah Item	Rentang r-hitung	Cronbach Alpha	Keterangan
Strategi <i>Employer Branding</i>	10	0.563-0.812	0.891	Valid dan reliabel
Kualitas Rekrutmen	10	0.552-0.798	0.874	Valid dan reliabel
Retensi Karyawan	10	0.581-0.826	0.886	Valid dan reliabel

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung setiap butir pernyataan dengan r-tabel sebesar 0,179 pada taraf signifikansi 5%. Seluruh item pada ketiga variabel memiliki nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel, sehingga dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach Alpha strategi employer branding sebesar 0,891, kualitas rekrutmen sebesar 0,874, dan retensi karyawan sebesar 0,886. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan pada analisis lanjutan.

Tabel 5. Hasil uji asumsi klasik

Jenis Uji	Kriteria	Hasil	Kesimpulan
Normalitas	Sig. > 0,05	Kolmogorov-Smirnov = 0,200	Residual normal
Multikolinearitas	Tolerance > 0,10; VIF < 10	Tolerance = 0,668; VIF = 1,497	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Sig. Glejser > 0,05	X1 = 0,412; X2 = 0,536	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Berdasarkan Tabel 5, model regresi telah memenuhi asumsi klasik. Nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,200 menunjukkan bahwa residual berdistribusi normal. Nilai tolerance sebesar 0,668 dan VIF sebesar 1,497 pada kedua variabel independen menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas. Selain itu, uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi 0,412 untuk strategi employer branding dan 0,536 untuk kualitas rekrutmen, sehingga model tidak mengalami heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi memenuhi kelayakan statistik untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

Tabel 6. Hasil regresi linear berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	1,032	0,249	-	4,145	0,000
Strategi <i>Employer Branding</i> (X1)	0,365	0,080	0,344	4,563	0,000
Kualitas Rekrutmen (X2)	0,401	0,078	0,388	5,141	0,000

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil analisis adalah sebagai berikut:

$$Y = 1,032 + 0,365X_1 + 0,401X_2 + e$$

Hasil regresi menunjukkan bahwa strategi employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien 0,365, t-hitung 4,563, dan signifikansi 0,000. Artinya, semakin baik strategi employer branding yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Employer branding yang kuat membuat karyawan merasa perusahaan memiliki identitas, nilai, dan reputasi kerja yang dapat dibanggakan. Dalam konteks start-up, hal ini menjadi penting karena karyawan cenderung menghadapi beban kerja dinamis, target cepat, dan ketidakpastian organisasi yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan konvensional.

Kualitas rekrutmen juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien 0,401, t-hitung 5,141, dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien tersebut lebih besar dibandingkan strategi employer branding, sehingga kualitas rekrutmen menjadi variabel yang paling dominan dalam meningkatkan retensi karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang transparan, realistis, adil, dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mampu mengurangi kesenjangan antara ekspektasi kandidat dan realitas pekerjaan setelah diterima. Ketika karyawan merasa sejak awal memperoleh informasi kerja yang jelas dan ditempatkan pada posisi yang sesuai, peluang untuk bertahan menjadi lebih tinggi.

Tabel 7. Hasil uji simultan dan koefisien determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	F hitung	Sig. F
0,659	0,434	0,425	44,889	0,000

Hasil uji simultan menunjukkan nilai F-hitung sebesar 44,889 dengan signifikansi 0,000, sehingga strategi employer branding dan kualitas rekrutmen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Nilai R Square sebesar 0,434 menunjukkan bahwa 43,4% variasi retensi karyawan dapat dijelaskan oleh strategi employer branding dan kualitas rekrutmen, sedangkan sisanya sebesar 56,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kompensasi, kepemimpinan, beban kerja, work-life balance, kepuasan kerja, dan peluang pengembangan karier. Dengan demikian, model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang memadai untuk konteks penelitian sumber daya manusia pada perusahaan start-up.

Berdasarkan hasil pengujian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa strategi employer branding berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dinyatakan diterima. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kualitas rekrutmen berpengaruh positif terhadap retensi karyawan juga dinyatakan diterima. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa strategi employer branding

dan kualitas rekrutmen secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan dinyatakan diterima. Temuan ini menegaskan bahwa retensi karyawan pada perusahaan start-up tidak hanya ditentukan oleh kondisi kerja setelah karyawan bergabung, tetapi juga dibentuk sejak fase awal melalui citra perusahaan sebagai pemberi kerja dan kualitas proses rekrutmen yang dialami kandidat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas rekrutmen memiliki kontribusi paling kuat terhadap retensi karyawan, diikuti oleh strategi employer branding. Implikasi empiris dari temuan ini adalah bahwa perusahaan start-up di Kota Surabaya perlu membangun pengalaman kandidat yang konsisten sejak tahap employer branding, komunikasi lowongan, seleksi, wawancara, hingga penempatan kerja. Apabila citra perusahaan yang ditawarkan kepada kandidat tidak sesuai dengan pengalaman kerja aktual, maka risiko turnover akan meningkat. Sebaliknya, ketika perusahaan mampu menghadirkan citra pemberi kerja yang kredibel dan proses rekrutmen yang berkualitas, maka karyawan memiliki alasan yang lebih kuat untuk bertahan dan membangun karier di perusahaan

DISKUSI

Strategi Employer Branding sebagai Penguat Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa karyawan start-up di Kota Surabaya tidak hanya mempertimbangkan aspek ekonomi, tetapi juga menilai reputasi perusahaan, nilai kerja, budaya organisasi, peluang pembelajaran, serta citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik. Dalam konteks start-up, employer branding menjadi penting karena karakteristik kerja yang dinamis, target yang cepat berubah, serta tekanan inovasi dapat meningkatkan risiko perpindahan kerja apabila karyawan tidak merasakan kesesuaian nilai dengan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan Tanwar dan Prasad (2016) yang menegaskan bahwa employer branding memiliki hubungan erat dengan retensi karyawan karena citra pemberi kerja yang positif mampu membangun kebanggaan, keterikatan, dan alasan psikologis untuk bertahan.

Pengaruh positif employer branding juga dapat dipahami melalui konsep employer brand sebagai kumpulan nilai fungsional, ekonomi, sosial, dan psikologis yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan. Ketika perusahaan mampu menampilkan identitas kerja yang konsisten antara janji rekrutmen dan pengalaman kerja aktual, karyawan cenderung membentuk persepsi bahwa organisasi layak menjadi tempat pengembangan karier. Tanwar dan Prasad (2017) menjelaskan bahwa employer brand yang kuat bukan hanya menarik

kandidat, tetapi juga menciptakan pengalaman internal yang memperkuat loyalitas. Theurer et al. (2018) juga menegaskan bahwa employer branding perlu dipahami sebagai strategi berbasis ekuitas merek yang membentuk persepsi, sikap, dan perilaku karyawan terhadap organisasi.

Dalam lingkungan kerja digital, reputasi perusahaan sebagai tempat kerja semakin mudah dinilai oleh kandidat maupun karyawan melalui media sosial, platform ulasan kerja, dan pengalaman kolektif pekerja. Oleh karena itu, employer branding start-up tidak cukup hanya dibangun melalui promosi eksternal, tetapi harus dibuktikan melalui budaya kerja, kepemimpinan, transparansi, dan kepedulian terhadap pengembangan karyawan. Dabirian et al. (2017) menunjukkan bahwa crowdsourced employer branding sangat dipengaruhi oleh pengalaman nyata karyawan yang kemudian membentuk persepsi publik mengenai apakah sebuah perusahaan dianggap sebagai tempat kerja yang baik. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa retensi karyawan start-up di Surabaya akan lebih kuat apabila employer branding dibangun secara autentik dan konsisten, bukan sekadar sebagai pesan pemasaran tenaga kerja.

Kualitas Rekrutmen sebagai Faktor Dominan dalam Meningkatkan Retensi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kualitas rekrutmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, bahkan menjadi variabel yang paling dominan dibandingkan strategi employer branding. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang jelas, adil, informatif, dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan memiliki peran penting dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan. Pada perusahaan start-up, kesalahan dalam rekrutmen dapat berdampak besar karena struktur organisasi relatif ramping dan tuntutan adaptasi kerja sangat tinggi. Apabila kandidat direkrut tanpa informasi pekerjaan yang realistis atau tanpa kesesuaian kompetensi dan budaya kerja, maka potensi ketidakpuasan dan turnover akan meningkat. Acikgoz (2019) menjelaskan bahwa rekrutmen perlu dipahami sebagai proses multi-level yang menghubungkan kebutuhan organisasi, perilaku pencarian kerja kandidat, serta kecocokan antara individu dan pekerjaan.

Kualitas rekrutmen tidak hanya berkaitan dengan kemampuan perusahaan memperoleh kandidat terbaik, tetapi juga dengan kemampuan perusahaan menciptakan pengalaman kandidat yang positif sejak tahap awal. Proses seleksi yang transparan, komunikasi yang cepat, kejelasan deskripsi pekerjaan, serta konsistensi antara informasi lowongan dan realitas kerja menjadi bagian penting dari kualitas rekrutmen. Adeosun dan Ohiani (2020) menekankan bahwa keberhasilan menarik dan merekrut talenta berkualitas sangat bergantung pada bagaimana perusahaan merancang proses rekrutmen yang kredibel, responsif, dan selaras

dengan kebutuhan strategis organisasi. Dalam konteks penelitian ini, kualitas rekrutmen yang baik memungkinkan karyawan start-up memahami tuntutan pekerjaan sejak awal, sehingga mereka lebih siap menghadapi ritme kerja yang cepat dan tidak mudah mengalami kejutan peran setelah bergabung.

Hasil ini juga relevan dengan perkembangan rekrutmen berbasis teknologi pada perusahaan start-up. Digitalisasi rekrutmen dapat mempercepat penyaringan kandidat, memperluas jangkauan talenta, dan meningkatkan efisiensi proses seleksi. Namun, teknologi rekrutmen harus tetap disertai dengan aspek manusiawi, seperti komunikasi yang jelas, keadilan proses, dan penilaian kesesuaian budaya. Rehman et al. (2022) menegaskan bahwa talent acquisition berbasis teknologi dapat mendukung keberlanjutan organisasi apabila digunakan untuk memperkuat kualitas keputusan perekrutan, bukan sekadar mempercepat administrasi seleksi. Kowo et al. (2019) juga menemukan bahwa praktik e-recruitment yang efektif dapat berkontribusi terhadap retensi karena karyawan memperoleh pengalaman awal yang lebih terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sinergi Employer Branding dan Kualitas Rekrutmen terhadap Retensi Karyawan Start-up

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa strategi employer branding dan kualitas rekrutmen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa retensi tidak dapat dijelaskan hanya dari satu sisi, melainkan melalui kesinambungan antara citra perusahaan sebelum karyawan bergabung dan pengalaman rekrutmen yang mereka alami. Employer branding membentuk daya tarik dan ekspektasi awal, sedangkan kualitas rekrutmen menentukan apakah ekspektasi tersebut diterjemahkan secara realistis dalam proses seleksi dan penempatan. Apabila keduanya berjalan selaras, maka karyawan memiliki persepsi yang lebih kuat bahwa perusahaan memiliki kredibilitas, kejelasan nilai, dan kesesuaian antara janji organisasi dengan pengalaman kerja aktual. Ahmad et al. (2020) menegaskan bahwa employer branding dapat meningkatkan daya tarik dan retensi karyawan ketika perusahaan mampu menampilkan nilai kerja yang diyakini relevan oleh karyawan.

Sinergi tersebut menjadi semakin penting dalam perusahaan start-up karena karyawan sering menghadapi ketidakpastian peran, perubahan strategi bisnis, serta beban kerja yang menuntut fleksibilitas tinggi. Dalam kondisi seperti ini, retensi tidak hanya bergantung pada kompensasi, tetapi pada sejauh mana karyawan merasa memiliki alasan rasional dan emosional untuk tetap berada di perusahaan. Hadi dan Ahmed (2018) menunjukkan bahwa dimensi

employer branding berperan dalam mempertahankan karyawan karena mampu membentuk persepsi positif terhadap organisasi. Khan et al. (2021) juga menunjukkan bahwa hubungan employer branding dan retensi dapat diperkuat oleh identifikasi organisasi, yaitu ketika karyawan merasa nilai dirinya selaras dengan identitas perusahaan. Dengan demikian, perusahaan start-up perlu menjaga agar citra eksternal, proses rekrutmen, dan pengalaman kerja internal berada dalam satu narasi yang konsisten.

Temuan bahwa kedua variabel menjelaskan 43,4% variasi retensi karyawan menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelas yang memadai, tetapi tidak menutup kemungkinan adanya faktor lain yang turut memengaruhi retensi. Dalam konteks start-up, faktor seperti kepuasan kerja, employee engagement, pengembangan karier, work-life balance, kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja tetap berpotensi menjadi penentu tambahan. Bharadwaj et al. (2022) menjelaskan bahwa employer branding dapat memengaruhi retensi melalui kepuasan kerja dan identifikasi organisasi. Chopra et al. (2024) juga menegaskan bahwa employee engagement dapat menjadi mekanisme penting yang menjembatani employer branding dan talent retention. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat diposisikan sebagai dasar bahwa employer branding dan rekrutmen merupakan pintu awal retensi, sedangkan keberlanjutan retensi tetap memerlukan dukungan praktik manajemen SDM lain setelah karyawan bergabung.

Implikasi Teoritis dan Praktis bagi Perusahaan *Start-up* di Kota Surabaya

Secara teoretis, temuan penelitian ini menegaskan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh kesinambungan antara *employer branding* dan kualitas rekrutmen sejak tahap pra-masuk organisasi. *Employer branding* membentuk ekspektasi awal, sementara kualitas rekrutmen menentukan kredibilitas ekspektasi tersebut melalui pengalaman kandidat. Hasil ini memperkuat pandangan Ahmed et al. (2022) bahwa internal *employer branding* berperan penting dalam retensi ketika nilai organisasi benar-benar dirasakan karyawan. Selain itu, temuan ini selaras dengan Alzaid dan Dukhaykh (2023) yang menekankan peran kontrak psikologis relasional dalam memperkuat niat bertahan karyawan.

Secara praktis, perusahaan start-up di Kota Surabaya perlu memposisikan *employer branding* dan rekrutmen sebagai strategi retensi jangka panjang. *Employer branding* perlu dibangun secara autentik dan konsisten dengan pengalaman kerja aktual, terutama bagi karyawan muda yang sensitif terhadap keseimbangan kerja dan nilai organisasi (Hendriana et al., 2023). Di sisi lain, kualitas rekrutmen perlu difokuskan pada penyampaian informasi kerja yang realistis dan penciptaan kesesuaian kandidat dengan pekerjaan serta budaya organisasi.

Hal ini sejalan dengan temuan Pricilla dan Martdianty (2024) serta Choudhary dan Joshi (2025) yang menunjukkan bahwa *employer branding* dan pengalaman awal karyawan berkontribusi terhadap retensi melalui kepuasan kerja, identifikasi organisasi, dan advocacy karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *employer branding* dan kualitas rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada perusahaan *start-up* di Kota Surabaya. *Employer branding* berperan dalam membangun persepsi dan daya tarik internal sebagai tempat kerja yang bernilai, sehingga mendorong loyalitas dan keterikatan karyawan. Sementara itu, kualitas rekrutmen yang jelas, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan membantu menciptakan pemahaman realistis sejak awal, yang berdampak pada kesiapan dan keinginan karyawan untuk bertahan.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kualitas rekrutmen memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan *employer branding*. Temuan ini menegaskan bahwa citra perusahaan yang positif perlu diikuti oleh proses seleksi yang benar-benar mencerminkan nilai, tuntutan, dan budaya kerja organisasi. *Employer branding* membentuk daya tarik awal, tetapi pengalaman rekrutmen dan kesesuaian antara karyawan dan organisasi menjadi faktor penentu utama dalam menjaga retensi. Secara simultan, *employer branding* dan kualitas rekrutmen menjelaskan variasi retensi karyawan secara signifikan, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang turut berperan, seperti kompensasi, kepemimpinan, *work-life balance*, dan peluang pengembangan karier. Dengan demikian, retensi karyawan pada perusahaan *start-up* memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi, di mana janji merek pemberi kerja selaras dengan pengalaman rekrutmen dan realitas kerja yang dirasakan karyawan.

REFERENSI

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: Firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107-120. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-05-2020-0016>
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The relationship between internal employer branding and talent retention: A theoretical investigation for the development of a conceptual framework. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 859614. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>

- Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer branding and employee retention in the banking sector in Saudi Arabia: Mediating effect of relational psychological contracts. *Sustainability*, 15(7), Article 6115. <https://doi.org/10.3390/su15076115>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention: The mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), Article a2412. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: The mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702-720. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-0222>
- Choudhary, S., & Joshi, R. (2025). Unveiling the power of employer branding: Enhancing talent retention through organizational advocacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(4), 1093-1114. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2024-0225>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), Article 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Hendriana, E., Christoper, A., Zain, H. O. A., & Pricilia, N. (2023). The role of employer branding in work-life balance and employee retention relationship among Generation Z workers: Mediation or moderation? *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 16(1), 124-143. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.41703>
- Khan, N. A., Bharadwaj, S., Khatoon, A., & Jamal, M. T. (2021). Assessing the nexus between employer branding and employee retention: Moderating role of organizational identification. *Management and Labour Studies*, 46(4), 379-398. <https://doi.org/10.1177/0258042X211005330>
- Kowo, S. A., ObaAdenuga, O. A., & Sabitu, O. O. (2019). Efficacy of e-recruitment practices on employee retention in multinational corporations. *Economics and Culture*, 16(1), 161-171. <https://doi.org/10.2478/jec-2019-0017>
- Pricilla, K., & Martdianty, F. (2024). Pengaruh employer branding terhadap retensi pegawai dengan job satisfaction, organizational identification serta career development sebagai mediator: Studi pada pekerja perusahaan teknologi. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia*, 47(2), Article 2. <https://doi.org/10.7454/jmui.v47i2.1090>
- Rehman, S., Ullah, A., Naseem, K., Elahi, A. R., & Erum, H. (2022). Talent acquisition and technology: A step towards sustainable development. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 979991. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.979991>

- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>