

**PENGARUH *EMPLOYER BRANDING*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

**(STUDI PADA KARYAWAN TETAP PT. ANGKASA PURA 1 (PERSERO)
KANTOR CABANG BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

AFIFAH RISTRIANDITA

NIM. 145030201111002



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap PT Angkasa Pura 1 [Persero] Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME selaku ketua komisi pembimbing yang penuh kesabaran telah memberikan ilmu dan mendampingi serta memberikan masukan kepada penulis hingga skripsi ini selesai.

5. Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA selaku anggota komisi pembimbing yang penuh kesabaran dan ketelitian dalam membimbing, mendampingi dan memberikan masukan kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. PT Angkasa Pura 1 (persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Juanda yang telah memberikan izin dan data penelitian untuk penulis.
7. Ayah, ibu, adik dan seluruh keluarga besar yang telah memberikan doa, cinta, dan dukungan tiada batas.
8. Sahabat terbaik penulis yakni Azizah, Ale, Indah, Yashinta, Okah, dan Tasya yang setia memberikan doa, dukungan, dan semangat untuk penulis dalam proses penyelesaian skripsi.
9. Rekan-rekan terbaik penulis yakni Mukhi, Fanny, Mira, teman-teman mahasiswa bimbingan Prof Bambang, teman-teman Liko', Pengurus FORKIM 2016, dan Keluarga RSC.
10. Keluarga besar Administrasi Bisnis angkatan 2014 yang menjadi rekan seperjuangan terbaik dalam proses pengembangan diri selama perkuliahan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan oleh penulis. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat.

Malang, 08 Maret 2018

Penulis

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU. No 20 Tahun 2000, pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 08 Maret 2018



Afifah Ristriandita
145030201111002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

- Hari : Senin
- Tanggal : 23 April 2018
- Jam : 11.00 WIB
- Skripsi atas nama : Afifah Ristriandita
- Judul : Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda)

dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Prof. Dr. Bambang Swasto S., ME
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota

Edlyn Khurotul A., S.AB, M.AB., MBA
NIP. 2013048705312001

Anggota

M. Djudi Mukzam, Drs, M.Si
NIP. 195210607 198010 1 001

Anggota

Yudha Prakasa, S.AB., M.AB
NIP. 198701272015041004



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	<i>Turnover</i> Karyawan PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda	05
2	Penelitian Terdahulu	14
3	Konsep, Variabel, dan Item	39
4	Pernyataan pada Skala <i>Likert</i>	42
5	Interval Kelas Skala <i>Likert</i>	43
6	Jumlah Populasi	44
7	Pemilihan Anggota Sampel	45
8	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	48
9	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	49
10	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
11	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia	59
12	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	60
13	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Lama Kerja	60
14	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Unit Kerja	61
15	Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Employer Branding</i> (X)	63
16	Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	70
17	Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Turnover Intention</i> (Y).....	75
18	Hasil Analisis Pengaruh <i>Employer Branding</i> terhadap Kepuasan Kerja	79
19	Hasil Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	80
20	Hasil Analisis Pengaruh <i>Employer Branding</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .	81
21	Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung <i>Employer Branding</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Dimediasi Kepuasan Kerja	82

RINGKASAN

Afifah Ristriandita, 2018, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, **Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap PT Angkasa Pura 1 [Persero] Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda)**, Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME dan Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA. 112 halaman + xii.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan Dimediasi Kepuasan Kerja pada PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Probability Sampling* dengan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda sebanyak 55 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *employer branding* (X) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* (Y) sebesar -0,341 atau 34,1% dengan nilai signifikansi sebesar 0,035 ($0,035 < 0,05$). Variabel *employer branding* (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,774 atau 77,4% dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* (Y) sebesar -0,396 atau 39,6% dengan nilai signifikansi sebesar 0,015 ($0,015 < 0,05$).

Kata Kunci: *Employer Branding*, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

SUMMARY

Afifah Ristriandita, 2018, *Business Administration Course, Human Resource Management Concentration, Faculty of Administrative Science, Brawijaya University, The Effect of Employer Branding to Turnover Intention with Mediated Job Satisfaction (Study on Permanent Employees at PT Angkasa Pura 1 [Persero] Juanda International Airport Branch Office)*, Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME and Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA. 112 pages + xii.

This research have an intend to acknowledge and explain the effect of Employer Branding to Turnover Intention with Mediated Job Satisfaction at PT Angkasa Pura 1 (Persero) Juanda International Airport Branch Office. The type of research that has been used is explanatory research, the sampling technique that has been used was Probability Sampling with Proportionate Stratified Random Sampling method. The data collection technique has done by using distributed questioner to permanent employees of PT Angkasa Pura 1 (Persero) Juanda International Airport Branch Office with 55 respondents. The data analysis technique that has been used in this research is descriptive analysis and path analysis.

The result of this research show that employer branding variable (X) has a significant and negative effect to turnover intention (Y) in the amount of -0.341 or 34.1% with a score significance as big as 0.035 ($0.035 < 0.05$). Employer branding variable (X) has a significant effect to job satisfaction (Z) in the amount of 0.774 or 77.4% with a score significance as big as 0.000 ($0.000 < 0.05$). Job satisfaction variable (Z) has a significant and negative effect to turnover intention (Y) in the amount of -0.396 or 39.6% with a score significance as big as 0.015 ($0.015 < 0.05$).

Keywords: *Employer Branding, Job Satisfaction, Turnover Intention*

CURRICULUM VITAE

Nama : Afifah Ristriandita
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 18 Juli 1996
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Perempuan
Status : Belum Menikah
Alamat di Malang : Jl. Sigura-gura 1 no. 46
Telepon : 085733475649
Email : affahristri@gmail.com



PENDIDIKAN

1. **2002 – 2008** SD Muhammadiyah 2 Sidoarjo
2. **2008 – 2011** SMP Negeri 6 Sidoarjo
3. **2011 – 2014** SMA Negeri 1 Porong, Sidoarjo
4. **2014 – 2018** Adminisrasi Bisnis Universitas Brawijaya

PENGALAMAN ORGANISASI

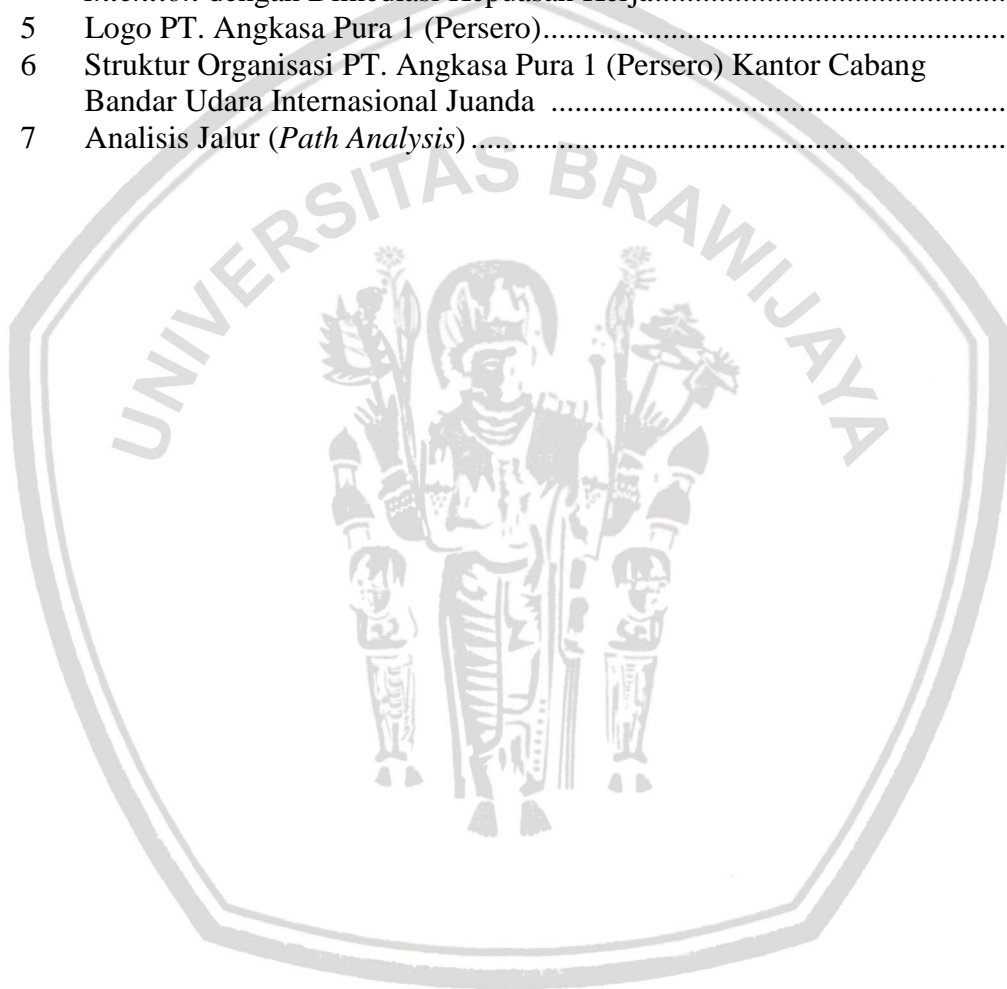
1. **2014** Staf Muda LPM DIANNS FIA UB
2. **2015** Staf IT Support RSC FIA UB
3. **2015** Staf Humas FORKIM FIA UB
4. **2016** Sekretaris Bidang Syiar FORKIM FIA UB

PENGALAMAN MAGANG

1. **2017** Bagian Human Capital Section di
PT Angkasa Pura 1 Bandara Internasional I Gusti
Ngurah Rai Bali

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Manfaat Internal <i>Employer Branding</i> untuk organisasi di area HR.....	22
2	Model Konsep	31
3	Model Hipotesis	31
4	Diagram Jalur Pengaruh <i>Employer Branding</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Dimediasi Kepuasan Kerja.....	51
5	Logo PT. Angkasa Pura 1 (Persero).....	55
6	Struktur Organisasi PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda	58
7	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	82



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	7
E. Sistematika Penulisan	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
A. Tinjauan Empiris.....	10
B. Tinjauan Teoritis	16
1. <i>Employer Branding</i>	16
2. Kepuasan Kerja	23
3. <i>Turnover Intention</i>	26
C. Hubungan antar Variabel.....	28
1. <i>Employer Branding</i> dan Kepuasan Kerja.....	28
2. Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i>	29
3. <i>Employer Branding</i> dan <i>Turnover Intention</i>	30
D. Model Konsep dan Hipotesis.....	31
1. Model Konsep.....	31
2. Hipotesis.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Jenis Penelitian.....	33
B. Lokasi Penelitian	33
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran...	34
1. Konsep dan Variabel.....	34
2. Definisi Operasional Variabel.....	34
3. Skala Pengukuran	42



D. Populasi dan Sampel	43
E. Sumber Data	45
1. Data Primer	45
2. Data Sekunder	46
F. Teknik Pengumpulan Data	46
1. Kuesioner	46
2. Dokumentasi	46
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	47
1. Uji Validitas	47
2. Uji Reliabilitas	47
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	48
H. Analisis Data	50
1. Analisis Statistik Deskriptif	50
2. Analisis Inferensial	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
A. Gambaran Umum Perusahaan	53
1. Sejarah Perusahaan	53
2. Visi dan Misi Perusahaan	55
3. Identitas Perusahaan	55
4. Nilai-nilai Budaya Perusahaan	56
5. Struktur Organisasi	56
B. Gambaran Umum Responden	59
1. Gambaran Responden berdasarkan Jenis Kelamin	59
2. Gambaran Responden berdasarkan Usia	59
3. Gambaran Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan	60
4. Gambaran Responden berdasarkan Lama Kerja	60
5. Gambaran Responden berdasarkan Unit Kerja	61
C. Analisis Data	62
1. Hasil Analisis Deskriptif	62
2. Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	78
D. Pembahasan	83
1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif	83
2. Pembahasan Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	85
BAB V PENUTUP	88
A. Kesimpulan	88
B. Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	93

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2** Gambaran Umum Responden
- Lampiran 3** Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Employer Branding* (X)
- Lampiran 4** Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan kerja (Z)
- Lampiran 5** Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Turnover Intention* (Y)
- Lampiran 6** Distribusi Jawaban *Employer Branding* (X)
- Lampiran 7** Distribusi Jawaban Kepuasan Kerja (Z)
- Lampiran 8** Distribusi Jawaban *Turnover Intention* (Y)
- Lampiran 9** Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)
- Lampiran 10** Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 11** *Curriculum Vitae*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis saat ini sangat pesat sehingga menimbulkan persaingan antar perusahaan yang juga semakin ketat. Berbagai bentuk persaingan bisnis tersebut pada akhirnya menuntut perusahaan berkompetensi unggul untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satunya dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bangun (2012:4) “suatu cara yang berkaitan dengan sumber daya manusia agar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah melalui peningkatan modal manusia (*human capital*) untuk dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah”. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Meskipun terdapat teknologi yang canggih, informasi yang berkembang, dan modal yang tersedia serta bahan yang memadai namun tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Mangkunegara (2013:2) mengungkapkan “manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada pegawai”. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Mempekerjakan karyawan yang berpotensi untuk menduduki jabatan tertentu adalah keinginan dari setiap perusahaan. Karyawan yang berpotensi akan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Perusahaan membutuhkan karyawan dengan tingkat loyalitas dan partisipasi yang tinggi (komitmen organisasi) untuk mempertahankan mereka agar mencegah timbulnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*).

Menurut Hartono (2002) "*turnover intention* merupakan kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan". Triaryati (2003) "*turnover* mengakibatkan beberapa kerugian bagi perusahaan, seperti biaya yang harus ditanggung dan waktu yang dihabiskan untuk melakukan *recruitment*, *selection*, dan *training* agar mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas yang sama dengan yang keluar dari perusahaan". Penelitian yang dilakukan oleh Vandenberg dan Nelson (1999) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai *predictor* munculnya *turnover intention*. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke dalam Luthans, 2006:243)

Terdapat lima dimensi dalam kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243-245) yaitu kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada gaji, kepuasan pada kesempatan promosi yang diberikan, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap rekan kerja. Berdasarkan dimensi kepuasan kerja tersebut, kepuasan kerja terhadap supervisi merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Salah satu hal yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan adalah terciptanya hubungan yang baik antara pekerja dan atasan. Hubungan kerja berkaitan dengan kesepakatan yang dibuat mengenai apa yang ditawarkan perusahaan dan bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan perusahaan (Widyatari: 2015).

Pada penelitian Berthon *et.al* (2005) ditemukan bahwa *employer branding* memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Menurut Sokro (2012) “*Brand* sering digunakan untuk membedakan produk dan perusahaan dalam membangun nilai ekonomi bagi konsumen dan perusahaan”. Perusahaan biasanya fokus pada upaya *branding* untuk mengembangkan produk dan perusahaan mereka, *branding* juga dapat digunakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia (Sokro: 2012). Berthon *et.al* dalam Reis dan Braga (2015) mengatakan “*employer branding* mengacu pada jumlah usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawan yang ada dan calon karyawan bahwa ini merupakan tempat yang diinginkan untuk bekerja”. *Employer branding* merupakan suatu strategi jangka panjang untuk menumbuhkan perhatian dan persepsi dari karyawan potensial, karyawan dan para pemangku kepentingan yang terkait dalam suatu perusahaan (Sullivan: 2004).

Menurut Berthon *et.al* (2005) dalam Ahmad dan Daud (2016) terdapat lima dimensi *employer branding* yaitu: nilai sosial (*social value*), nilai ekonomi (*economic value*), nilai manfaat (*application value*), dan nilai kerjasama (*application value*), serta nilai lingkungan kerja (*working environment value*). Terdapat hubungan antara *turnover intention* dengan *employer branding*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suikkanen (2010) dan Sokro (2012) bahwa terdapat hubungan antara *turnover intention* dengan *employer branding* pada suatu perusahaan. Salah satu perusahaan yang memiliki *employer branding* adalah perusahaan bandar udara.

Perusahaan bandar udara adalah perusahaan yang memberikan pelayanan lalu lintas udara dan bisnis bandar udara. Terdapat dua perusahaan kebandarudaraan secara komersial di Indonesia yakni PT Angkasa Pura 1 (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero). Pada laporan keberlanjutan Angkasa Pura *Airports* 2016 dijelaskan bahwa PT Angkasa Pura 1 (Persero) sebagai pelopor perusahaan kebandarudaraan secara komersial di Indonesia bermula sejak tahun 1962. PT Angkasa Pura 1 (Persero) menitikberatkan pelayanan pada kawasan Indonesia bagian tengah dan timur. Saat ini mengelola 13 (tiga belas) bandara di kawasan tengah dan timur Indonesia, salah satu diantaranya adalah Bandar Udara Internasional Juanda.

PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Juanda adalah bandara terbesar kedua dalam naungan PT Angkasa Pura 1 (Persero). Beberapa penghargaan yang telah didapatkan bandara juanda adalah penghargaan prima utama – Pelayanan Prima Unit Pelayanan Publik di Lingkungan Perhubungan 2016 oleh Kementerian Perhubungan RI pada tanggal 19 September 2016, dan penghargaan bandara paling tepat waktu di dunia tahun 2016 kategori bandara besar (10-20 juta penumpang per tahun) – oleh OAG Punctuality League 2016 pada tanggal 5 Januari 2017 (*Annual Report: 2016*). *Branding* PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda sebagai perusahaan yang mendapat banyak penghargaan serta sebagai salah satu perusahaan BUMN di Indonesia menjadikan perusahaan ini memiliki nilai *employer branding* di mata karyawan potensial. *Employer branding* akan membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar mencegah

timbulnya keinginan karyawan untuk berpindah kerja ke perusahaan lain. Hal ini bisa dilihat dari tabel tingkat *turnover* karyawan PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda.

Tabel 1 Turnover Karyawan PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda

Keterangan Description	2016	2015
Pensiun / Retired	160	136
Resign / Resigned	11	6
Meninggal / Passed away	2	3
Lain-lain / Others	3	7
Jumlah Karyawan Keluar / Number of Employees Terminated	176	152
Jumlah Karyawan / Number of Employees	3.025	3.135
Tingkat Turnover / Turnover Rate	4,85%	5,74%

Sumber: *Annual Report* (2016)

Berdasarkan Tabel 1 tersebut dapat diketahui bahwa pada tahun 2016 jumlah karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda yang keluar dari perusahaan sebanyak 176 orang, dan 11 orang diantaranya keluar dari perusahaan dengan alasan *resign* (mengundurkan diri dari pekerjaan). Jumlah ini lebih besar daripada jumlah karyawan yang *resign* pada tahun 2015 yakni hanya berjumlah 6 orang. Hal ini berarti tingkat *turnover* karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda dengan alasan ingin berpindah kerja ke perusahaan lain meningkat.

Sehubungan dengan penjelasan ulasan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka dapat didefinisikan masalah-masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana deskripsi *Employer Branding*, *Turnover Intention*, dan Kepuasan Kerja pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda?
2. Adakah pengaruh Signifikan *Employer Branding* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda?
3. Adakah pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) kantor cabang Bandar Udara Internasional Juanda?
4. Adakah pengaruh signifikan *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan gambaran *Employer Branding*, *Turnover Intention*, dan Kepuasan Kerja pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) kantor cabang Bandar Udara Internasional Juanda
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh signifikan *Employer Branding* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) kantor cabang Bandar Udara Internasional Juanda.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) kantor cabang Bandar Udara Internasional Juanda.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan adanya pengaruh signifikan *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) kantor cabang Bandar Udara Internasional Juanda.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan, referensi, dan tambahan informasi bagi kalangan akademis yang membutuhkan, terutama mengenai pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi kepuasan kerja.

2. Kontribusi Praktis

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak perusahaan sebagai bahan pertimbangan maupun referensi dalam

pengambilan keputusan terhadap masalah sumber daya manusia yang berkaitan dengan *employer branding*, *turnover intention*, dan kepuasan kerja.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan diperlukan untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai pokok-pokok isi penelitian serta mempermudah dalam penggunaan nanti, berikut adalah sistematika pembahasan dalam penelitian ini :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang penulis mengambil topik pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi kepuasan kerja, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang tinjauan empiris dan tinjauan teoritis yang berkaitan dengan penelitian, yang meliputi *employer branding*, *turnover intention*, dan kepuasan kerja. Bab ini juga menguraikan hubungan antar variabel yakni *employer branding* dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja dengan *turnover intention*, dan *employer branding* dengan *turnover intention*. Terakhir dijelaskan juga mengenai model konsep dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel,

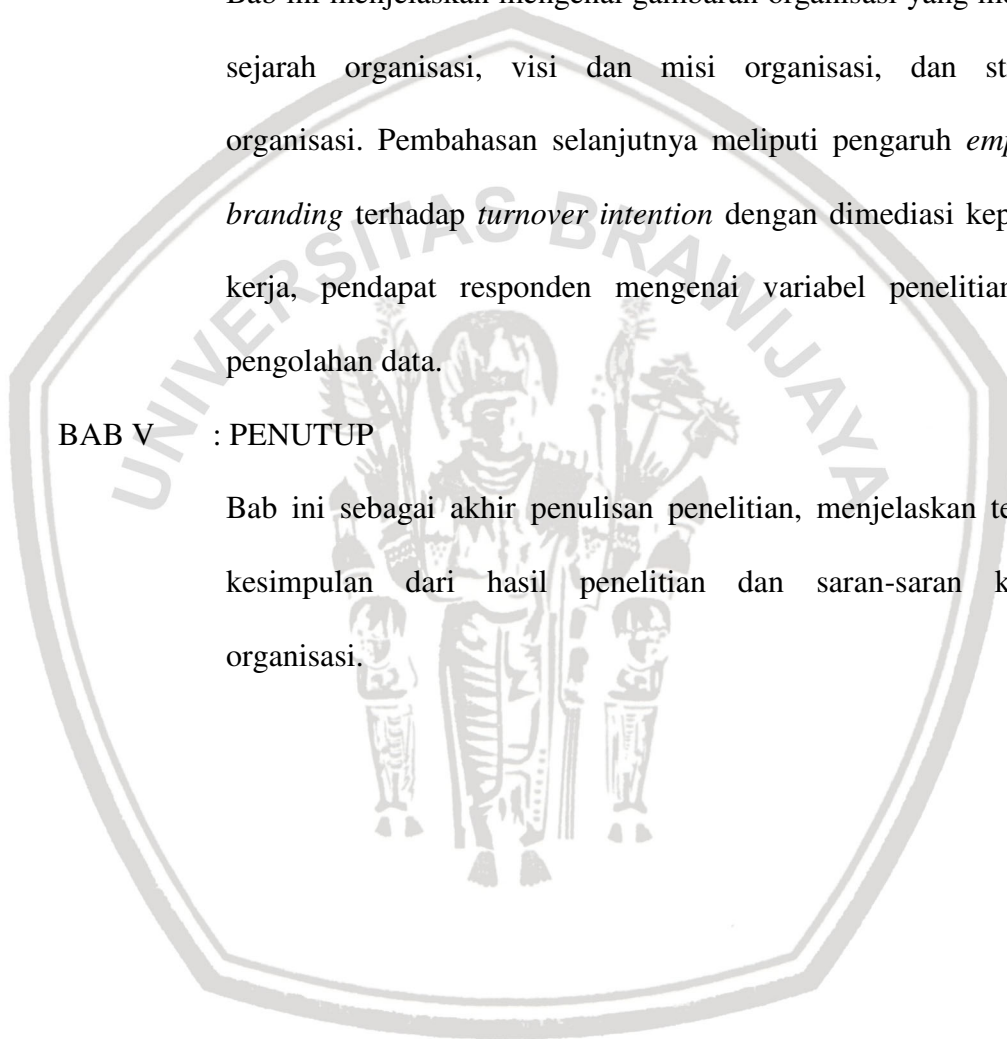
definisi operasional dan skala pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitas, dan analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran organisasi yang meliputi sejarah organisasi, visi dan misi organisasi, dan struktur organisasi. Pembahasan selanjutnya meliputi pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi kepuasan kerja, pendapat responden mengenai variabel penelitian dan pengolahan data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini sebagai akhir penulisan penelitian, menjelaskan tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran kepada organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Pada tinjauan empiris, disajikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mendis dan Wanigasekara (2013) dengan judul *Impact of Employer Branding on Job Satisfaction: With Special Reference to Insurance Company*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara tingkat pekerja dan tingkat kepuasan kerja karyawan eksekutif di AIA Insurance Lanka PLC. Lokasi dalam penelitian ini adalah AIA Insurance Lanka PLC. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Sampel yang digunakan adalah 70 karyawan tingkat eksekutif pada AIA Insurance Lanka PLC. Variabel dalam penelitian ini adalah *Employer branding*(X) dan kepuasan kerja (Y), dimana sub variabel dalam *Employer branding* yakni *Economic Value* (X_1), *Development Value* (X_2), *Social Value* (X_3). Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana diketahui bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara tingkat pekerja dan tingkat kepuasan kerja karyawan eksekutif di AIA Insurance Lanka PLC.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2015) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Studi Pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang.

Tujuan pada penelitian untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh simultan dari parsial variabel kepuasan pada pembayaran, kepuasan pada pekerjaan, kepuasan pada rekan kerja, kepuasan pada promosi, dan kepuasan pada penyelia terhadap variabel *turnover intention*. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (X) dan *turnover intention* (Y). Dimana sub variabel kepuasan kerja adalah kepuasan pada pembayaran (X₁), kepuasan pada pekerjaan (X₂), kepuasan pada rekan kerja (X₃), kepuasan pada promosi (X₄), kepuasan pada penyelia (X₅). Analisis data penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pada pembayaran (X₁), kepuasan pada pekerjaan (X₂), kepuasan pada rekan kerja (X₃), kepuasan pada promosi (X₄), kepuasan pada penyelia (X₅) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Daud (2016) dengan judul *Engaging People with Employer Branding*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *employer branding* dan *turnover intention* di kalangan karyawan industri UKM-ICT Malaysia. Lokasi dalam penelitian ini adalah Industri UKM-ICT Malaysia. Jenis penelitian yang digunakan adalah *studi cross sectional* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian sejumlah 250 responden. Variabel dalam penelitian ini adalah *employer branding* (X) dan *turnover intention* (Y), dimana sub variabel dalam *employer branding* adalah

Application (X₁), Development (X₂), Economic (X₃), Interest (X₄), Social (X₅).

Berdasarkan hasil analisis *Partial Least Square (PLS)* diketahui bahwa *Application (X₁) employer branding* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2013) dengan judul Pengaruh *Self Congruity, Performance* dan *Alternative Attractiveness* terhadap *Turnover Intention* Dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Karyawan Marketing Industri Perbankan Surabaya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh *self congruency, company image attractiveness, alternative attractiveness* serta kinerja terhadap *turnover intention*. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel yang digunakan adalah karyawan perbankan yang berposisi sebagai karyawan atau staf *marketing*, baik itu *funding* ataupun *lending*. Variabel dalam penelitian adalah *self congruity (X₁), performance (X₂) dan alternative attractiveness (X₃), turnover intention (Y)*, dan kepuasan kerja (*Z₁*) serta komitmen organisasional (*Z₂*). Hasil penelitian dengan menggunakan metode analisis Jalur (*Path Analysis*), menunjukkan bahwa *self congruence* berpengaruh positif terhadap *company image attractiveness* dan juga kepuasan kerja. *Company attractiveness* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sebaliknya *alternative attractiveness* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Ningtyas (2014) dengan judul Pengaruh *Employer Brand* terhadap *Turnover Intentions* dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel Intervening yang Dimoderasi oleh *Employee Empowerment* Pada PT. Bank CIMB Niaga High End Commercial Banking Jawa Timur Area.

Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational commitment* yang dimoderasi oleh *employee empowerment* dalam memediasi hubungan antara *employer brand* dan *turnover intention*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan studi pendahuluan, studi literatur, dan survei lapangan. Sampel yang digunakan adalah 37 responden. Variabel dalam penelitian ini adalah *employer brand* (X), *turnover intention* (Y), *organizational commitment* (Z_1), dan *employee empowerment* (Z_2). Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa *employer brand* berpengaruh positif signifikan pada *turnover intention*. *Employer brand* yang dimoderasi *employee empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*, *organizational commitment* yang dimoderasi *employee empowerment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* melalui *organizational commitment* yang dimoderasi oleh *employee empowerment* sebagai variabel intervening..

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1.	<i>Impact of Employer branding on Job Satisfaction:With Special Reference to Insurance Company</i> (Mendis dan Wanigasekara : 2013)	<i>Employer branding</i> (X) dan kepuasan kerja (Y), dimana sub variabel dalam <i>employer branding</i> adalah <i>economic value</i> (X ₁), <i>development value</i> (X ₂), <i>social value</i> (X ₃)	Analisis regresi sederhana	Ada hubungan positif yang signifikan antara tingkat pekerja dan tingkat kepuasan kerja karyawan eksekutif di AIA Insurance Lanka PLC.
2.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover intention</i> studi pada AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah jatim II/Malang (Sari:2015)	kepuasan pada pembayaran (X ₁), kepuasan pada pekerjaan (X ₂), kepuasan pada rekan kerja (X ₃), kepuasan pada promosi (X ₄), kepuasan pada penyelia (X ₅) dan <i>turnover intention</i> (Y).	Analisis Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pada pembayaran (X ₁), kepuasan pada pekerjaan (X ₂), kepuasan pada rekan kerja (X ₃), kepuasan pada promosi (X ₄), kepuasan pada penyelia (X ₅) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

Lanjutan Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
3.	<i>Engaging People with Employer branding.</i> Oleh: Nor Adibah Ahmad & Salina Daud (2016)	a. Variabel independen : <i>application (X₁), development (X₂), economic (X₃), interest (X₄), Social (X₅)</i> b. Variabel Terikat: <i>turnover intention (Y₁)</i>	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	a. Nilai pengembangan <i>employer branding</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> b. Terdapat hubungan signifikan antara tujuan pengembangan dan <i>turnover intention</i> .
4.	Pengaruh <i>Self Congruity, Performance, dan Alternative Attractiveness</i> terhadap <i>Turnover intention</i> dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan Marketing Industri Perbankan Surabaya. (Gunawan : 2013)	a. Variabel independen : <i>self congruity (X₁), performance (X₂), alternative attractiveness (X₃)</i> b. Variabel Dependen (Y): <i>turnover intention</i> c. Variabel Antara: kepuasan kerja (Z ₁), dan komitmen organisasi (Z ₂),	Metode <i>Path Analysis</i>	a. <i>Self congruence</i> berpengaruh positif terhadap <i>company image attractiveness</i> dan juga kepuasan kerja. b. <i>Company attractiveness</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. c. Komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Sebaliknya <i>alternative attractiveness</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>

Lanjutan Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
5.	Pengaruh <i>Employer brand</i> terhadap <i>Turnover intentions</i> dengan <i>Organizational Commitment</i> sebagai Variabel Intervening yang Dimoderasi oleh <i>Employee Empowerment</i> Pada PT. Bank CIMB Niaga High End Commercial Banking Jawa Timur Area (Ningtyas:2014)	a. <i>Employer brand</i> (X), b. <i>Turnover intention</i> (Y), c. <i>Organizational Commitment</i> (Z ₁), d. dan <i>Employee Empowerment</i> (Z ₂)	<i>Partial Least Square</i> (PLS)	a. <i>Employer brand</i> berpengaruh positif signifikan pada <i>turnover intention</i> . b. <i>Employer brand</i> yang dimoderasi <i>employee empowerment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> , c. <i>Organizational commitment</i> yang dimoderasi <i>employee empowerment</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>organizational commitment</i> yang dimoderasi oleh <i>employee empowerment</i> sebagai variabel intervening.

Sumber: Penelitian Terdahulu (2018)

B. Tinjauan Teoritis

1. *Employer Branding*

a. Pengertian *Employer Branding*

Menurut Berthon *et.al* (2005) dalam Reis dan Braga (2015) mengatakan “*employer branding* mengacu pada jumlah usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawan yang ada dan calon karyawan bahwa ini merupakan tempat yang diinginkan untuk bekerja”. *Employer branding* digunakan

perusahaan untuk membangun identitas dan reputasi untuk mencapai berbagai tujuan dalam manajemen sumber daya manusia (Dell *et.al*: 2001).

Menurut Sullivan (2004) “*employer branding* adalah strategi jangka panjang yang ditargetkan untuk mengelola kesadaran dan persepsi karyawan, karyawan potensial dan *stakeholder* terkait dengan perusahaan tertentu”. Menurut Sitko dan Zarebska (2007:82) “dalam mengejar identitas yang sempurna, organisasi berkomunikasi dengan individu dan entitas di dalam dan di luar organisasi”. Pengaruh komunikasi identitas dan persepsi adalah citra organisasi, yang dengan waktu direkam dan mengambil bentuk reputasi. *Employer branding* membutuhkan tindakan konsisten dengan identitas organisasi. Menurut Kelly Services (2013) menyatakan bahwa

Employer branding juga dapat meningkatkan *corporate brand* lebih lanjut dan menempatkan posisi perusahaan sebagai perusahaan yang handal dan menarik. Perlu ditekankan bahwa dalam membangun *employer branding* yang kuat bukanlah tanggung jawab departemen HR saja. *Employer branding* adalah pendekatan tim. Berawal dari kepemimpinan dan meliputi sumber daya manusia, pemasaran dan keuangan. Faktanya, semua orang yang berada di perusahaan harus menjadi *employer branding*.

Berbagai teori di atas dapat disimpulkan bahwa *employer branding* sebagai usaha perusahaan untuk melakukan *branding*, membuat reputasi, dan memberikan *value proposition* yang bertujuan untuk menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawan potensial untuk tetap bekerja di dalam suatu perusahaan.

b. Dimensi Pengukuran *Employer Branding*

Berthon *et. al.* (2005) dalam Ahmad dan Daud (2016) memberikan lima dimensi pengukuran *employer branding* yang terdapat di dalam benak karyawan, yakni:

1) *Application Value* (Nilai Manfaat)

Sebuah persepsi bahwa perusahaan memberikan penawaran kepada karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka di tempat kerja serta memberikan pengajaran melalui pelatihan dan mentoring.

2) *Development Value* (Nilai Pengembangan)

Nilai yang diartikan sejauh mana sebuah perusahaan mengakui prestasi karyawannya dan memberikan pengalaman karir yang dapat meningkatkan kemampuan bertindak dalam bekerja untuk masa depan yang dapat membuat karyawan merasa percaya diri sebagai hasil bekerja untuk sebuah organisasi tertentu, merasa bahagia dengan diri sendiri karena bekerja untuk organisasi tertentu, memperoleh pengalaman karena peningkatan karir, penghargaan dari manajemen.

3) *Economic Value* (Nilai Ekonomi)

Sejauh mana perusahaan memberikan paket kompensasi yang menarik, keamanan kerja, dan prospek untuk berkarir kepada karyawannya.

4) *Interest Value* (Nilai Ketertarikan)

Nilai yang menyinggung persepsi didalam karyawan, apakah mereka menginginkan perusahaan yang dapat menyampaikan sebuah dukungan serta tempat kerja yang bergairah, memiliki kebijakan dan prosedur yang

berdaya guna, serta banyak memberikan kesempatan untuk menggunakan kreativitas karyawannya dalam mengembangkan produk dan layanan yang bergengsi.

5) *Social Value* (Nilai Sosial)

Nilai ini mengenai sejauh mana sebuah perusahaan memberikan penawaran kepada karyawannya bahwa mereka memiliki lingkungan kerja yang ramah, menyenangkan, dan nyaman untuk mereka bekerja secara individual atau bersama tim. Selain itu, karyawan tersebut memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan memiliki rekan kerja yang saling mendukung serta dapat menyemangati.

Dimensi selanjutnya dikembangkan oleh Alniacik dan Alniacik (2012) memiliki enam dimensi, yaitu: nilai sosial (*social value*), nilai pasar (*market value*), nilai ekonomi (*economic value*), nilai manfaat (*application value*), nilai kerjasama (*cooperation value*), dan lingkungan kerja (*working environment*). Kedua dimensi yang dikemukakan oleh Berthon *et.al* (2005) dalam Ahmad dan Daud (2016) dan oleh Alniacik dan Alniacik (2012), peneliti memilih menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Berthon, *et.al* (2005) dalam Ahmad dan Daud (2016:691-692) karena kelima dimensi yang disebutkan tersebut telah mencakup isi dari *employer branding*.

c. Faktor *Employer Branding*

Menurut Barrow dalam Biswas (2016:9) menggambarkan bahwa terdapat empat elemen yang bekerja sama untuk mendefinisikan sebuah *employer branding*, antara lain:

- 1) *The Employment Package*. Meliputi hal-hal yang sering “menutup kesepakatan” untuk calon karyawan, seperti kompensasi finansial, pekerjaan atau kehidupan keseimbangan, peran karyawan dalam organisasi dan pengembangan profesional.
- 2) Budaya dan Lingkungan. Termasuk barang-barang seperti lingkungan kerja fisik, ukuran organisasi, dan pendekatan organisasi kerja.
- 3) *Brand Image dan Reputation equals integrity. Employer branding* tanpa integritas terbukti saat pencari kerja dipekerjakan hanya untuk menemukan tipu muslihat; organisasi tersebut menyatakan hal yang tidak benar. Konsekuensi dari kurangnya integritas adalah karyawan tidak akan bertahan lama dengan organisasi, berkontribusi pada omset organisasi biaya. Menarik seseorang ke sesuatu yang tidak dapat diberikan adalah sia-sia.
- 4) Manajemen Kinerja adalah bagian penting dalam proses *employer branding*. Senior manajemen harus berkomitmen dan terlibat dalam rekrutmen atau proses *employer branding* akan menjadi sebuah kegagalan.

d. Komponen *Employer Branding*

Menurut Biswas dan Dawn (2010:24), *employer brand* mempunyai beragam komponen yang berkontribusi untuk menguatkan *brand* bersamaan dengan karyawan potensial. Terdapat lima komponen *employer brand*, yakni:

- 1) *Brand Strength* (Kekuatan Merek). Sebuah produk mempunyai nilai tambah yang memenuhi kebutuhan psikologis tertentu dari konsumen. Nilai tambah

tersebut muncul karena *brand* tersebut memiliki kualitas yang lebih tinggi atau lebih diinginkan daripada produk serupa dari pesaing. Hal tersebut juga berlaku pada *employer branding*.

2) *Company Culture and Environment* (Budaya Perusahaan dan Lingkungan).

Mencakup nilai-nilai yang menjadi tujuan perusahaan, kebiasaan kerja dan sistem di tempat kerja contohnya adalah yang ditetapkan oleh pimpinan puncak.

3) *Work Life Balance* (Keseimbangan antara Kehidupan dan Pekerjaan). Tidak

ada gunanya membuang waktu dan uang untuk menarik pekerja jika perusahaan tidak dapat memberikan sesuatu terhadap kelangsungan kehidupan mereka.

4) *Work Environment* (Lingkungan Kerja). Jika para pimpinan tidak

menunjukkan komitmen mereka melalui tindakan dan perilaku yang dibutuhkan oleh pekerja, maka proses *branding* perusahaan tidak akan berhasil.

5) *Compensations and Beliefs* (Kompensasi dan Kepercayaan). Tawaran yang

diberikan oleh setiap pekerja terdiri dari kompensasi finansial, peran dan tanggung jawab pekerjaan, penetapan jabatan, lingkungan kerja rencana pengembangan karir.

e. Manfaat *Employer Branding*

Menurut Mosley dalam Figurska dan Matuska (2013) terdapat tiga manfaat utama untuk memperkuat *employer branding* yang diidentifikasi pada penelitian Hewitt Associates yakni peningkatan daya tarik, retensi, dan keterlibatan.

Berdasarkan data Kelly Services dalam Figurska dan Matuska (2013) menyatakan bahwa strategi *employer branding* yang efektif dapat memberikan dampak yang tinggi dan hasil jangka panjang yakni :

- 1) Keunggulan kompetitif
- 2) Meningkatnya tingkat keterlibatan karyawan
- 3) Keanekaragaman tenaga kerja yang lebih besar
- 4) Budaya perusahaan yang lebih kuat
- 5) Meningkatnya dukungan untuk organisasi dan *brand*
- 6) Meningkatnya nilai pemegang saham



Gambar 1

Manfaat Internal *Employer Branding* untuk Organisasi di Area HR

Sumber: Figurska dan Matuska (2013)

Pertimbangan diatas membuktikan bahwa *employer branding* sangat penting untuk kesuksesan organisasi, serta membawa manfaat bagi karyawan perusahaan yakni untuk karyawan yang telah bekerja. Selain itu, dapat sebagai alat strategis untuk meningkatkan persaingan posisi perusahaan di pasar.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Locke memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Davis (dalam Mangkunegara, 2013:117) mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*” artinya kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. “Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.” (Umar, 2010:38).

Menurut Bangun (2012:327) Kepuasan kerja dapat membuat seorang pegawai merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wexley dan Yukl (dalam Bangun, 2012:327) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapannya terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberikan kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh apabila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif dari karyawan yang meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b. Teori – Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (2003:130) dalam Bangun (2012:328-331) menyatakan bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain :

- 1) Teori Ketidakseseuaian
Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961) yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the differenc between how much of something there should be and how much there "is now"*. Seseorang yang terpuaskan bila tidak ada selisih antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. Dengan kata lain, jumlah yang disumbangkan ke pekerjaannya bila dikurangi dengan apa yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol. Dapat dikatakan pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja. Semakin besar kekurangan atau selisih dari pengurangan tersebut, semakin besar ketidakpuasan. Keadaan sebaliknya, jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima yang menimbulkan kelebihan atau menguntungkan, maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.
- 2) Teori Keadilan
Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Zaleznik (1958), kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas suatu situasi tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun di tempat yang berbeda.
- 3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg
Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "*dissatisfier*" atau "*hygiene factors*" dan yang lain dinamakan "*satisfier*" atau "*motivators*". Kedua faktor tersebut, yakni:
 - a) Sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*). Faktor ini antara lain faktor prestasi, pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, atau faktor pekerjaan itu sendiri.

- b) Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, kondisi kerja, kebijaksanaan dan proses administrasi dalam perusahaan.

c. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:243-245) terdapat lima dimensi pekerjaan yang telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memiliki respons afektif. Kelima dimensi tersebut adalah :

- 1) Pekerjaan itu sendiri
Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Kepuasan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.
- 2) Pengawasan (supervisi)
Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Pertama, berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Secara umum, karyawan Amerika mengeluh bahwa penyelia mereka tidak bekerja dengan baik pada dimensi ini. Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama karyawan keluar dari perusahaan adalah karena penyelia tidak peduli dengan mereka. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Pada banyak kasus cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
- 3) Rekan kerja
Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.
- 4) Promosi
Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Kesempatan promosi adalah sarana untuk maju dalam organisasi.
- 5) Gaji atau upah
Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang

kontribusi mereka terhadap perusahaan. benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh.

3. Turnover Intention

a. Pengertian *Turnover Intention*

Menurut Zeffane dalam Wahyuni (2014:9) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* menurut Hartono (2002) adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. *Turnover intention* yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang karyawan untuk pindah di perusahaan tempat mereka bekerja sebelumnya (Nelwan, 2008). Menurut Glissmeyer *et.al* (2008) *turnover intention* juga didefinisikan sebagai faktor mediasi antara sikap mempengaruhi niat untuk berhenti dan benar-benar berhenti dari sebuah organisasi. “*Turnover intention* mencerminkan keputusan seorang karyawan apakah akan tinggal atau meninggalkan organisasi” (Hom dan Geartner, 2000). Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja sekarang.

b. Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Turnover intention ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung

jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya (Hartono, 2002:2). Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan. Menurut Hartono dalam Femisyah (2017).berikut adalah indikasi-indikasi terjadinya *turnover intention* :

1) Absensi yang meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan yang bersangkutan.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4) Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasa. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang memiliki karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover intention*.

c. Pencegahan terhadap *Turnover Intention*

Berikut ini adalah sejumlah hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengatasi masalah tingginya tingkat keluar masuknya karyawan menurut Lingrensing (1997) seperti dikutip Frizal (2006:33-34) yaitu:

- 1) Memastikan bahwa perusahaan telah membuat kesempatan-kesempatan bagi promosi adil dan dapat dimengerti secara baik.
- 2) Membuka saluran komunikasi bagi manajemen
- 3) Meningkatkan penggunaan insentif non-finansial
- 4) Menanyakan pada karyawan tentang apa yang mereka sukai atau tidak sukai dari hal-hal yang dipraktikkan di perusahaan.
- 5) Melakukan penilaian kerja secara teratur.

C. Hubungan antar Variabel

1. *Employer Branding* dan Kepuasan Kerja

Sama halnya seperti *consumer brands* yang dapat membantu dalam menghasilkan kepuasan pada pelanggan, *employer branding* pun dapat membantu meningkatkan kepuasan pada karyawan. Menurut Parasuraman, *et.al* (1991) karyawan juga dapat dianggap sebagai pelanggan oleh organisasi. Backhaus dan

Tikoo (2004) mengamati bahwa *employer branding* akan meningkatkan kepuasan kerja. Instrumen yang dikembangkan oleh Knox dan Freeman (2006), ditemukan bahwa dimensi *employer branding* yang berkaitan dengan ketenaran dan fleksibilitas organisasi berhubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian tentang hubungan antara persepsi *employer branding* dan sikap karyawan (termasuk kepuasan karyawan), Schlager, *et.al* (2011) termasuk tiga dimensi diidentifikasi oleh Berthon *et.al* (2005) untuk mengukur *employer branding*. Hasilnya menunjukkan bahwa *employer branding* yang kuat menghasilkan peningkatan kepuasan karyawan. Penelitian Berthon *et.al* (2005) menemukan bahwa *employer branding* memiliki dampak positif pada kepuasan kerja, dapat dikemukakan bahwa sebuah organisasi yang memiliki *employer branding* yang kuat dapat merespon secara lebih efektif terhadap kebutuhan karyawannya sehingga dapat meningkatkan tingkat kepuasan mereka.

2. Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Menurut Andini (2006) mengungkapkan bahwa evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover intention* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Ketidakpastian kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan untuk keluar. Penelitian yang dilakukan oleh Kalbers dan Fogarty (1995) dan Brayfield dan Crocket (1997)

menemukan bahwa kepuasan kerja dihubungkan secara negatif dengan keinginan berpindah karyawan, tetapi korelasi itu lebih kuat daripada apa yang ditemukan dalam kemangkiran. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

3. *Employer Branding dan Turnover Intention*

Menurut Ningtyas (2014) mengungkapkan bahwa menciptakan *employer brand* dalam upaya membawa *value* bagi perusahaan tidak hanya berdampak pada penekanan angka *turnover*, namun juga dapat membangun hubungan bagi karyawan untuk merasakan adanya ikatan dengan organisasi tersebut. Karyawan yang loyal dengan *employer brand* akan tetap berada dalam perusahaan tersebut, bahkan jika kondisi memungkinkan mereka untuk memilih perusahaan yang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Daud (2016) menemukan bahwa nilai pengembangan *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian Sokro (2012) mengusulkan bahwa organisasi tersebut menggunakan strategi *employer branding* dalam bisnis mereka untuk menarik karyawan agar tetap tinggal pada suatu organisasi. Hasil penelitian Ningtyas (2014) menyatakan bahwa *employer brand* berpengaruh positif signifikan pada *turnover intention*.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

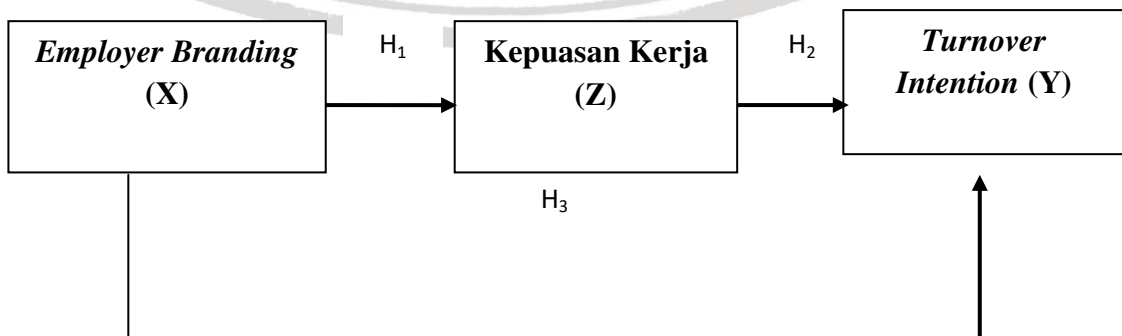
Konsep merupakan simbol atau elemen abstrak yang merepresentasikan objek, benda-benda, atau karakter objek, proses, atau fenomena (Berg, 2001) dalam Martono (2016:141). Adapun model konsep yang digunakan sebagai berikut:



Gambar 2 Model Konsep

2. Hipotesis

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan” Sugiyono (2015:64). Berdasarkan model konsep, dapat dibuat model hipotesis untuk mempermudah dalam memahami hubungan antara variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 3 Model Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh signifikan variabel *Employer Branding* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)
- H2 : Terdapat pengaruh signifikan variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y)
- H3 : Terdapat pengaruh signifikan variabel *Employer Branding* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y)



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatif (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Martono (2016:201) penelitian eksplanatif menjelaskan alasan suatu fenomena atau gejala sosial terjadi dengan menghubungkan satu fenomena dengan fenomena lain. Penelitian eksplanatif dilakukan dengan menguji hipotesis sebelum dengan menjelaskan hubungan antarvariabel, kemudian data dianalisis menggunakan teknik statistik (Martono, 2016:201). Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif “karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik” (Sugiyono, 2015:7).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian. Penelitian ini akan dilakukan di PT. Angkasa Pura 1 Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda, yang beralamatkan di Jalan Ir. H. Juanda, Surabaya. Pemilihan lokasi didasarkan atas pertimbangan peneliti karena perusahaan memiliki program *employer branding* yang menarik untuk diteliti sejauh mana pengaruhnya terhadap *turnover intention* dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. Alasan lain lokasi dipilih karena memungkinkan untuk memperoleh data sebagai bahan dasar penelitian dan

merupakan cabang bandara terbesar kedua dalam naungan PT Angkasa Pura 1 (Persero) sehingga memiliki *brand* perusahaan sebagai *A Great Place to Work* dan menimbulkan kebanggaan pada diri karyawannya. Peneliti ingin mengetahui pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi kepuasan kerja.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

Untuk menentukan apa yang akan diteliti, data apa yang akan dibutuhkan, dan bagaimana mengukurnya, maka dalam hal ini akan dijabarkan melalui konsep, variabel, definisi operasional, dan skala pengukurannya.

1. Konsep dan Variabel

“Peneliti dapat menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian yang satu dengan lainnya dengan menggunakan konsep” (Martono, 2016:141). Penelitian ini menggunakan tiga konsep, yaitu *branding*, *turnover*, dan kepuasan. Sugiyono (2016:60) mengungkapkan bahwa variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan meliputi variabel independen (X) yaitu *employer branding*, variabel mediator (Z) yaitu kepuasan kerja, dan variabel dependen (Y) yaitu *turnover intention*.

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dimaknai sebagai sebuah petunjuk yang menjelaskan kepada peneliti mengenai bagaimana mengukur sebuah variabel secara konkret

(Martono, 2016:67). Adapun definisi operasional variabel pada penelitian ini sebagai berikut :

a. Employer Branding (X)

Employer Branding adalah usaha perusahaan untuk membuat reputasi kepada karyawan yang ada bahwa ini merupakan tempat yang diinginkan untuk bekerja. Dimensi dalam *employer branding* menurut Berthon *et.al* dalam Ahmad dan Daud (2016) terdiri dari lima dimensi, yakni *application value*, *development value*, *economic value*, dan *interest value*, serta *social value*.

Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel ini yaitu:

- 1) *Application Value*, dengan item :
 - a) Perusahaan mengizinkan karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja
 - b) Perusahaan memberikan pelatihan *on the job training* dan *off the job training* kepada karyawan
 - c) Perusahaan memberikan mentoring secara berkala dan berkelanjutan kepada karyawan
- 2) *Development Value*, dengan item :
 - a) Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi
 - b) Karyawan merasa *enjoy* dan bahagia bekerja pada perusahaan
 - c) Perusahaan memberikan pengembangan karier yang dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja
 - d) Karyawan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan

3) *Economic Value*, dengan item :

- a) Perusahaan memberikan paket kompensasi yang menarik
- b) Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja
- c) Perusahaan memberikan gaji yang lebih besar dibanding perusahaan lain yang sejenis
- d) Perusahaan meemberikan kesempatan promosi yang baik

4) *Interest Value*, dengan item:

- a) Perusahaan mampu menciptakan tempat kerja yang menyenangkan
- b) Karyawan diberikan kesempatan untuk berkreaitivitas dalam mengembangkan produk dan layanan perusahaan.
- c) Perusahaan memberikan fasilitas untuk menunjang kerja karyawan

5) *Social Value*, dengan item:

- a) Perusahaan memiliki lingkungan kerja yang ramah, menyenangkan, dan nyaman untuk karyawan
- b) Memiliki hubungan yang baik dengan atasan
- c) Memiliki hubungan baik dengan rekan kerja
- d) Memiliki rekan kerja yang saling mendukung dan dapat menyemangati dalam bekerja

b. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap penilaian pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Menurut Luthans (2006:243-245) terdapat lima indikator dari kepuasan kerja, yakni :

- 1) Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, dengan item :
 - a) Pekerjaan yang dilakukan sekarang sesuai dengan minat
 - b) Pekerjaan yang diberikan menarik dan menantang
- 2) Kepuasan pada gaji, dengan item :
 - a) Gaji yang diterima karyawan cukup
 - b) Gaji yang diterima sesuai dengan kinerja karyawan
- 3) Kepuasan pada kesempatan promosi yang diberikan, dengan item :
 - a) Adanya peluang promosi jabatan
 - b) Adil dalam melaksanakan promosi jabatan
- 4) Kepuasan terhadap supervisi, dengan item :
 - a) Atasan yang memberikan pujian
 - b) Atasan yang memberikan motivasi
 - c) Atasan yang menerima saran
- 5) Kepuasan terhadap rekan kerja, dengan item :
 - a) Merasa nyaman dengan rekan kerja saat bekerja bersama
 - b) Rekan kerja yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya
 - c) Kenyamanan saat bekerja sama

c. Turnover Intention (Y)

Turnover Intention merupakan rasa keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan ke perusahaan lain. Adapun indikator *turnover intention* menurut Hartono dalam Femisyah 2017 adalah

- 1) Absensi yang meningkat, dengan item :
 - a) Sering tidak hadir dengan alasan yang tidak rasional
 - b) Meninggalkan pekerjaan sebelum jamnya
- 2) Malas bekerja, dengan item :
 - a) Pekerjaan yang sering terbengkalai
 - b) Tidak melaksanakan tugas dari atasan
- 3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib, dengan item :
 - a) Penyalahgunaan wewenang di kantor
 - b) Terlambat pada jam kerja yang telah ditentukan
 - c) Tidak memenuhi peraturan yang telah ditetapkan
- 4) Peningkatan protes terhadap atasan, dengan item :
 - a) Kebijakan yang bertentangan dengan harapan
 - b) Kurangnya rasa hormat terhadap atasan.

Tabel 3 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Branding</i>	<i>Employer branding</i> (X)	<i>Application Value</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perusahaan mengizinkan karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja 2) Perusahaan memberikan pelatihan <i>on the job training</i> dan <i>off the job training</i> kepada karyawan 3) Perusahaan memberikan mentoring secara berkala dan berkelanjutan kepada karyawan 	Berthon <i>et.al</i> (2005) dalam Ahmad dan Daud (2016)
		<i>Development Value</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi 2) Karyawan merasa <i>enjoy</i> dan bahagia bekerja pada perusahaan 3) Perusahaan memberikan pengembangan karier yang dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja 4) Karyawan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan 	
		<i>Economic Value</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perusahaan memberikan paket kompensasi yang menarik 2) Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja 3) Perusahaan memberikan gaji yang lebih besar dibanding perusahaan lain yang sejenis 4) Perusahaan memberikan kesempatan promosi yang baik 	

Lanjutan Tabel 3 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

		<i>Interest Value</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perusahaan mampu menciptakan tempat kerja yang menyenangkan 2) Karyawan diberikan kesempatan untuk berkreaitivitas dalam mengembangkan produk dan layanan perusahaan. 3) Perusahaan memberikan fasilitas untuk menunjang kerja karyawan 	
		<i>Social Value</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perusahaan memiliki lingkungan kerja yang ramah, menyenangkan, dan nyaman untuk karyawan 2) Karyawan Memiliki hubungan yang baik dengan atasan 3) Karyawan Memiliki hubungan baik dengan sesama rekan kerja 4) Karyawan Memiliki rekan kerja yang saling mendukung dan dapat menyemangati dalam bekerja 	
Kepuasan	Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	Kepuasan pada Pekerjaan itu Sendiri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang dilakukan sekarang sesuai dengan minat 2. Pekerjaan yang diberikan menarik dan menantang 	Luthans (2006:243-245)
		Kepuasan pada Gaji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang diterima karyawan cukup 2. Gaji yang diterima sesuai dengan kinerja karyawan 	
		Kepuasan pada kesempatan promosi yang diberikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya peluang promosi jabatan 2. Adil dalam melaksanakan promosi jabatan 	

Lanjutan Tabel 3 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

		Kepuasan terhadap Atasan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Atasan memberikan pujian 2) Atasan memberikan motivasi 3) Atasan yang mau menerima saran 	
		Kepuasan terhadap rekan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1) Merasa nyaman dengan rekan kerja saat bekerja bersama 2) Rekan kerja yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya 	
<i>Turnover intention</i>	<i>Turnover intention</i> Karyawan (Y)	Absensi yang Meningkat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sering tidak hadir dengan alasan yang tidak rasional 2. Meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya 	Hartono dalam Femisyah (2017)
		Malas Bekerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang sering terbengkalai 2. Tidak melaksanakan tugas dari atasan 	
		Peningkatan terhadap Pelanggaran Tata Tertib	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyalahgunaan wewenang di kantor 2. Terlambat pada jam kerja yang telah ditentukan 3. Tidak memenuhi peraturan yang telah ditetapkan 	
		Peningkatan Protes terhadap Atasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan yang bertentangan dengan harapan 2. Kurangnya rasa hormat terhadap atasan 	

Sumber : Data Diolah (2018)

3. Skala Pengukuran

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial” (Sugiyono, 2016:134). Skala *Likert* memiliki gradasi mulai dari sangat positif sampai sangat negatif dan dapat berupa kata-kata dan dapat diberi skor sebagai berikut :

Tabel 4 Pernyataan pada Skala *Likert*

Pernyataan Responden	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Berdasarkan tabel 3 dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus :

$$C = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

C = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

K = banyaknya kelas

X_n = nilai observasi terbesar

X_1 = nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus tersebut, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala *likert* sebagai berikut :

Tabel 5 Interval Kelas Skala *Likert*

No	Notasi	Skor	Interval Kelas
1	Sangat Setuju/Sangat baik/Sangat kuat/Sangat Tinggi/Sangat besar	5	4,2 – 5
2	Setuju/Baik/Kuat/Tinggi/Besar	4	3,4 – 4,2
3	Cukup Setuju/Cukup baik/Cukup kuat/Cukup Tinggi/Cukup besar	3	2,6 – 3,4
4	Kurang Setuju/ Buruk/ Lemah/Rendah/Kecil	2	1,80 – 2,6
5	Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk/Sangat Lemah/Sangat Rendah/Sangat Kecil	1	1 - 1,8

D. Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel diperlukan dalam sebuah penelitian untuk mengumpulkan data dari variabel yang diteliti. “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan” (Sugiyono, 2016:117). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda, namun terdapat kebijakan dari perusahaan bahwa tidak semua unit kerja dapat dijadikan bahan penelitian. Pengecualian unit kerja tersebut adalah *Airport Fire Fighting & Rescue Section* dan *Airport Security Department*. Alasan tidak diperbolehkan karena kedua unit tersebut fokus kepada *customer* dan keamanan yang akan mengganggu pekerjaan mereka. Dapat disimpulkan bahwa jumlah

populasi PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda adalah 122 orang.

Tabel 6 Jumlah Populasi

No	Unit Kerja Personil	Jumlah Pegawai Tetap
1	Procurement Section	3
2	Airport Operation & Services Department	8
3	Airport Facilities Readiness Department	12
4	Airport Equipment Readiness Department	23
5	Airport Safety & Quality Management Dept.	7
6	Sales Department	24
7	Finance Department	16
8	Information Communication Technology Dept.	10
9	Shared Services Department	19
	Total Populasi	122

Sumber: Data Diolah (2018)

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut” (Sugiyono, 2016:118). Penentuan jumlah sampel dapat dihitung dari populasi tertentu yang sudah diketahui jumlahnya. Populasi tersebut akan diambil sampel dengan menggunakan rumus dari Taro Yamane (Riduwan dan Kuncoro, 2014:44) :

$$n = \frac{N}{1+(N.e^2)}$$

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N : Populasi

e : Perkiraan tingkat kesalahan (dalam hal ini ditentukan 10%)

Jadi perhitungan jumlah sampel responden yang akan diteliti adalah :

$$n = \frac{122}{1+122(0,1)^2}$$

$n = 54,955$ atau dibulatkan menjadi 55 responden

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Probability Sampling* dengan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*. Menurut Sugiyono (2015:82) teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Pengambilan anggota sampel didasarkan pada unit kerja PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Juanda. Berikut merupakan tabel pemilihan anggota sampel :

Tabel 7 Pemilihan Anggota Sampel

No	Unit Kerja Personil	Penghitungan Sampel	Jumlah Sampel yang Ditentukan
1	Procurement Section	$(3:122) \times 55$	1
2	Airport Operation&Services Dept.	$(8:122) \times 55$	4
3	Airport Facilities Readiness Dept.	$(12:122) \times 55$	5
4	Airport Equipment Readiness Dept.	$(23:122) \times 55$	10
5	Airport Safety & Quality Management Dept.	$(7:122) \times 55$	3
6	Sales Department	$(24:122) \times 55$	11
7	Finance Department	$(16:122) \times 55$	7
8	Information Communication Technology Dept.	$(10:122) \times 55$	5
9	Shared Services Department	$(19:122) \times 55$	9
	Total		55

Sumber: Data Diolah (2018)

E. Sumber Data

1. Data Primer

Menurut Martono (2016:65) data primer merupakan sekumpulan informasi yang diperoleh peneliti langsung dari lokasi penelitian melalui sumber pertama (responden atau informan, melalui wawancara) atau melalui hasil pengamatan yang dilakukan sendiri oleh peneliti. Data primer didapat dengan cara menyebarkan kuesioner yang akan dirancang sesuai dengan variabel dan

indikator serta item yang ditetapkan terlebih dahulu yang berkaitan dengan *employer branding*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* kepada responden.

2. Data Sekunder

Menurut Martono (2016:66) data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh dari sumber pertama. Data sekunder diperoleh melalui pengumpulan dokumen yang telah ada pada perusahaan sebagai lokasi penelitian yang berupa data-data pada bagian *Human Capital Section*, yang meliputi gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, komposisi karyawan serta dapat juga melalui literatur kepustakaan dan akses internet.

F. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner

Sugiyono (2015:142) menyatakan bahwa kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Tahap selanjutnya setelah kuesioner telah terkumpul maka akan dilakukan uji reliabilitas dan validitas.

2. Dokumentasi

“Dokumentasi adalah sebuah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian” (Martono, 2016:80). Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data mengenai gambaran umum PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Juanda dan data-data pendukung lainnya.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (1992:136) Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Menurut Arikunto (2006:170) rumus korelasi yang dapat digunakan adalah yang dikemukakan oleh Pearson, yang dikenal dengan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

N = banyaknya sampel

X = item/pertanyaan

Y = varian total

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006:178) “reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data karena instrumen itu sudah baik”. Mengukur reliabilitas menggunakan rumus *Alpha* sebagai berikut :

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \frac{S^2 r - \sum S_i^2}{S_x^2}$$

Keterangan :

- α = Koefisien reliabilitas Alpha
 K = Jumlah item pertanyaan
 $\sum S_i^2$ = Jumlah varians skor item
 SX^2 = Varians skor-skortes (seluruh item K)

Menurut Sekaran (2003:311) suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbachs Alpha* > 0,60

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Hasil Uji Validitas

Tabel 8 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Item	R hitung	R tabel	Keterangan	
<i>Employer Branding</i> (X)	X.1	X.1.1	0,599	0,3	Valid	
	X	X.1	X.1.2	0,619	0,3	Valid
	X	X.1	X.1.3	0,630	0,3	Valid
	X	X.2	X.2.1	0,604	0,3	Valid
	X	X.2	X.2.2	0,722	0,3	Valid
	X	X.2	X.2.3	0,623	0,3	Valid
	X	X.2	X.2.4	0,499	0,3	Valid
	X	X.3	X.3.1	0,742	0,3	Valid
	X	X.3	X.3.2	0,737	0,3	Valid
	X	X.3	X.3.3	0,657	0,3	Valid
	X	X.3	X.3.4	0,728	0,3	Valid
	X	X.4	X.4.1	0,743	0,3	Valid
	X	X.4	X.4.2	0,724	0,3	Valid
	X	X.4	X.4.3	0,615	0,3	Valid
	X	X.5	X.5.1	0,507	0,3	Valid
	X	X.5	X.5.2	0,662	0,3	Valid
	X	X.5	X.5.3	0,646	0,3	Valid
	X	X.5	X.5.4	0,591	0,3	Valid
	Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	Z.1.1	0,493	0,3	Valid
		Z	Z.1	Z.1.2	0,485	0,3
Z		Z.2	Z.2.1	0,625	0,3	Valid
Z		Z.2	Z.2.2	0,657	0,3	Valid
Z		Z.3	Z.3.1	0,820	0,3	Valid
Z		Z.3	Z.3.2	0,773	0,3	Valid
Z		Z.4	Z.4.1	0,647	0,3	Valid

Lanjutan Tabel 8 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Z	Z.4	Z.4.2	0,761	0,3	Valid
Z	Z.4	Z.4.3	0,668	0,3	Valid
Z	Z.5	Z.5.1	0,673	0,3	Valid
Z	Z.5	Z.5.2	0,548	0,3	Valid
<i>Turnover Intention (Y)</i>					
Y.1	Y.1	Y.1.1	0,709	0,3	Valid
Y	Y.1	Y.1.2	0,764	0,3	Valid
Y	Y.2	Y.2.1	0,781	0,3	Valid
Y	Y.2	Y.2.2	0,830	0,3	Valid
Y	Y.3	Y.3.1	0,717	0,3	Valid
Y	Y.3	Y.3.2	0,633	0,3	Valid
Y	Y.3	Y.3.3	0,854	0,3	Valid
Y	Y.4	Y.4.1	0,743	0,3	Valid
Y	Y.4	Y.4.2	0,635	0,3	Valid

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian untuk variabel *employer branding*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* sudah valid karena memiliki nilai r hitung $> 0,3$ sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
X	0,917	Reliabel
Z	0,860	Reliabel
Y	0,893	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 9 dapat diketahui bahwa semua variabel baik variabel *employer branding*, kepuasan kerja, *turnover intention* memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk keempat variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

H. Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengolahan, penyajian, interpretasi, dan analisis data yang diperoleh dari lapangan dengan tujuan agar data yang disajikan mempunyai makna sehingga pembaca dapat mengetahui hasil penelitian kita Martono (2016:10). Data yang diperoleh sebelum disajikan dalam bentuk informasi akan lebih dan dianalisis menggunakan bantuan program SPSS. Adapun analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif

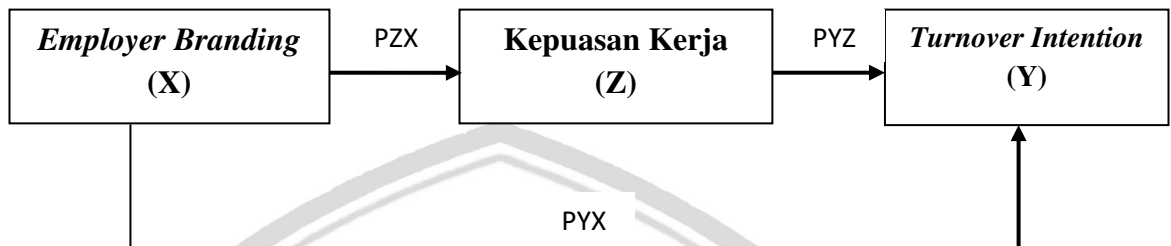
Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi". (Sugiyono, 2005:169). Pada analisis deskriptif juga dapat dilakukan untuk mencari kuatnya hubungan antar variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata sampel atau populasi.

2. Analisis Inferensial

a. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2014:2) model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Langkah – langkah yang dilakukan dalam penelitian dengan analisa jalur/*path*. Membuat diagram jalur yang akan digunakan untuk mengetahui arah hubungan variabel

yang akan diteliti, sehingga peneliti lebih mudah untuk menentukan struktur model, dan persamaan struktur modelnya. Diagram jalur tersebut dapat digambarkan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 4
Diagram Jalur Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan Dimediasi Kepuasan Kerja

Keterangan :

X = *Employer Branding*

Y = *Turnover Intention*

Z = Kepuasan Kerja

PZX = Jalur dari *Employer Branding* ke Kepuasan Kerja

PYZ = Jalur dari Kepuasan Kerja ke *Turnover Intention*

PYX = Jalur dari *Employer Branding* ke *Turnover Intention*

Diagram jalur diatas dapat ditulis dalam persamaan struktural sebagai berikut :

1. $Z = PZX$
2. $Y = PYZ + PYX$

b. Uji t (Pengujian Hipotesis)

Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian diterima atau tidak didukung. Hipotesis yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut (Riduwan dan Kuncoro, 2014:117)

$$H_a : \rho_{yx_1} > 0$$

$$H_0 : \rho_{yx_1} = 0$$

Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus Schumacker dan Lomax dalam Riduwan dan Kuncoro (2014:117-118)

$$t_k = \frac{\rho_k}{se_{\rho_k}} ; (dk = n-k-1)$$

Keterangan:

Statistik se px1 diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal ditransformasi ke interval.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisis jalur bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $(0,05 \leq \text{Sig})$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang artinya tidak signifikan.
- 2) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $(0,05 \geq \text{Sig})$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PT. Angkasa Pura 1 (Persero), yang disebut Angkasa Pura Airports atau Perseroan, merupakan pelopor perusahaan kebandarudaraan secara komersial di Indonesia. Angkasa Pura Airports berawal dari Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura Kemayoran, yang dibentuk pada tanggal 20 Februari 1962 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 33 Tahun 1962. Tugas pokoknya adalah mengelola dan mengusahakan Bandar Udara Kemayoran Jakarta, yang merupakan bandar udara internasional pertama di Indonesia. Masa transisi telah dilakukan selama dua tahun, terhitung sejak 20 Februari 1964 PN Angkasa Pura Kemayoran resmi mengambil alih secara penuh aset dan operasional Bandar Udara Kemayoran Jakarta dari Pemerintah. Tanggal 20 Februari 1964 kemudian ditetapkan sebagai hari jadi Perseroan. Pada perkembangannya, untuk lebih memperluas cakupan kerja mengelola bandara udara lain di wilayah Indonesia, berdasarkan PP Nomor 21 tahun 1965, PN Angkasa Pura Kemayoran berubah nama menjadi Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura sejak tanggal 17 Mei 1965. Perusahaan ini bertujuan untuk lebih membuka peluang bagi PN Angkasa Pura dalam melaksanakan pengelolaan bandar udara lain di wilayah Indonesia.

Berdasarkan PP Nomor 37 Tahun 1974, status badan hukum Perseroan diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum). Secara umum, seluruh perusahaan tersebut ditujukan untuk lebih memperluas cakupan kerja pengelolaan bandar

udara di Indonesia. tahun 1985, Bandar Udara Internasional Kemayoran dinyatakan berhenti beroperasi. Seluruh kegiatan operasional dialihkan ke Bandar Udara Soekarno Hatta yang pada kala itu bernama Bandar Udara Cengkareng (CGK). Berdasarkan PP Nomor 25 Tahun 1987, Perum Angkasa Pura berubah nama sejak tanggal 19 Mei 1987 menjadi Perum Angkasa Pura 1 bersamaan dengan dibentuknya Perum Angkasa Pura II yang khusus bertugas mengelola Bandar Udara Soekarno Hatta dan Halim Perdanakusuma. Tahun 1992, berdasarkan PP Nomor 5 Tahun 1992, bentuk perusahaan umum (perum) diubah menjadi Perusahaan Terbatas (PT) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Negara Republik Indonesia sehingga namanya menjadi PT. Angkasa Pura 1 (Persero) dengan Akta Notaris Muahni Salim, SH tanggal 3 Januari 1993 dan telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman dengan keputusan Nomor: C2-470.HT.01.01 Tahun 1993 tanggal 24 April 1993 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 52 tanggal 29 Juni 1993 dengan Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor: 2914/1993. Hingga saat ini Perseroan tidak pernah melakukan pergantian nama dan tetap menggunakan nama PT. Angkasa Pura 1 (Persero).

Pada tahun 2015 PT. Angkasa Pura 1 mengelola sebanyak 13 bandara dan 1 Strategic Business Unit (SBU) dan 5 Perusahaan Anak yang terletak di kota-kota besar wilayah tengah dan timur Indonesia, yaitu :

1. Bandara Ngurah Rai – Denpasar
2. Bandara Juanda – Surabaya
3. Bandara Hasanuddin – Makassar
4. Bandara Sepinggan – Balikpapan

5. Bandara Frans Kaisiepo – Biak
6. Bandara Sam Ratulangi – Manado
7. Bandara Syamsudin Noor – Banjarmasin
8. Bandara Ahmad Yani – Semarang
9. Bandara Adisutjipto – Yogyakarta
10. Bandara Adisumarmo – Surakarta
11. Bandara Internasional Lombok - Lombok Tengah
12. Bandara Pattimura – Ambon
13. Bandara El Tari - Kupang

2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

“Menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan pengelola bandar udara terbaik di Asia”.

b. Misi

- 1) Meningkatkan nilai pemangku kepentingan
- 2) Menjadi mitra pemerintah dan pendorong pertumbuhan ekonomi
- 3) Mengusahakan jasa kebandarudaraan melalui pelayanan prima yang memenuhi standar keamanan, keselamatan, dan kenyamanan
- 4) Meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreativitas dan inovasi
- 5) Memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan hidup

3. Identitas Perusahaan



Angkasa Pura | AIRPORTS

Gambar 5 Logo PT. Angkasa Pura 1 (Persero)
Sumber : Data PT Angkasa Pura 1 (2018)

4. Nilai-nilai Budaya Perusahaan

Perseroan telah menyusun dan menerapkan Nilai Perusahaan (*Corporate Values*) yaitu “SATU” untuk mengingatkan dan memberikan inspirasi kepada semua insan Angkasa Pura Airports untuk senantiasa melakukan yang terbaik untuk mencapai yang terbaik. SATU merupakan singkatan dari :

- a. Sinergy. Merupakan cara insan Angkasa Pura Airports menghargai keragaman dan keunikan setiap elemen untuk memberi nilai tambah bagi perusahaan, pembangunan ekonomi, dan lingkungan dimanapun insan Angkasa Pura Airports berada.
- b. Adaptif. Merupakan daya, semangat, dan hasrat insan Angkasa Pura Airports yang pantang menyerah, proaktif merespon perubahan dan kaya akan inovasi.
- c. Terpercaya. Merupakan karakter insan Angkasa Pura Airports yang senantiasa selaras antara kata dengan perbuatan, jujur dalam menjalankan tugas serta kewajiban, dan dapat diandalkan.
- d. Unggul. Merupakan komitmen insan Angkasa Pura Airports dalam memberikan layanan prima dengan profesional dan bertanggung jawab untuk memuaskan pelanggan secara berkelanjutan.

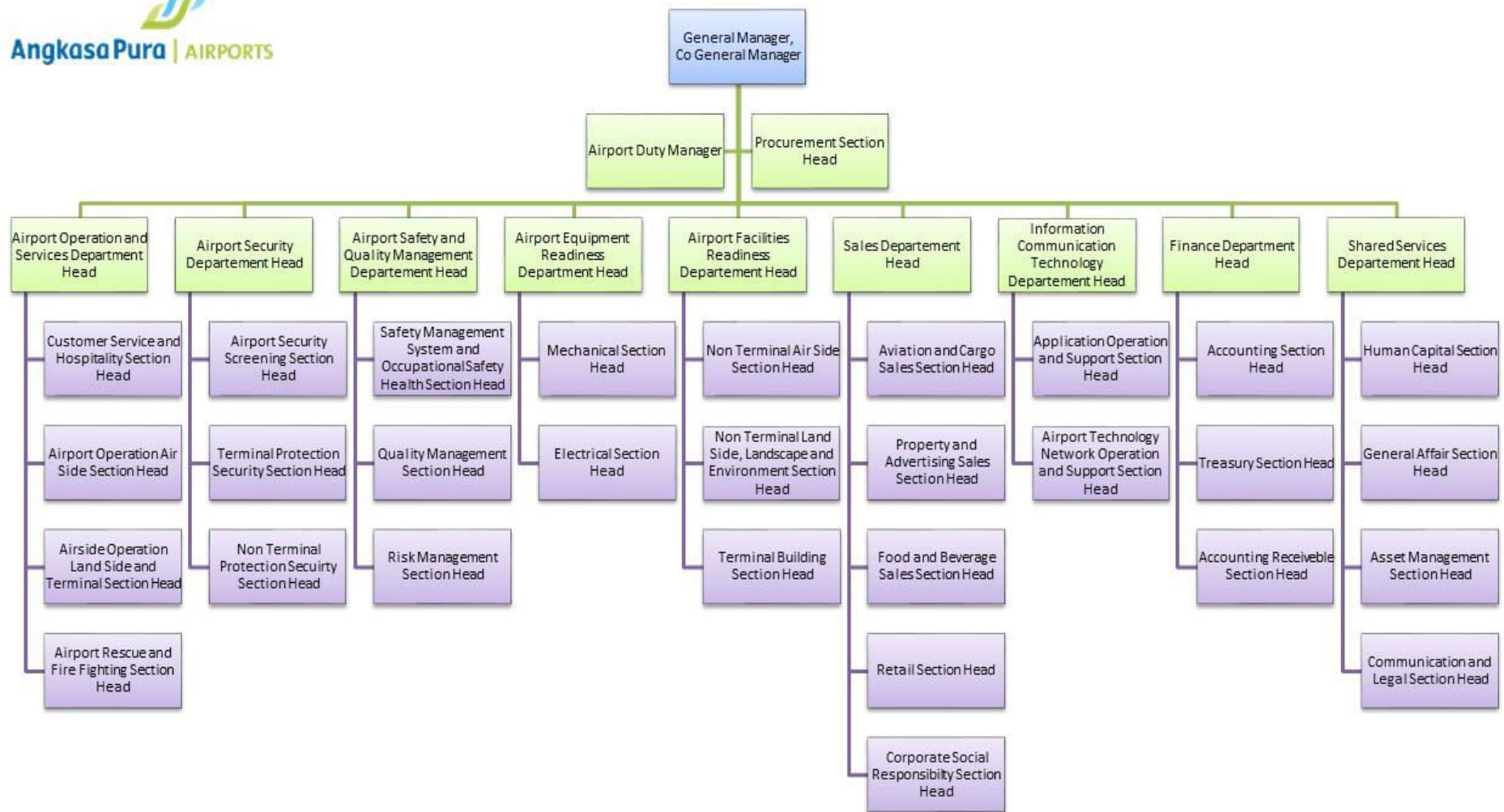
5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menunjukkan kerangka hubungan antara fungsi-fungsi atau bagian-bagian maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Adanya struktur organisasi, maka diharapkan adanya pembagian kerja, kewajiban dan kegiatan-kegiatan yang

dimiliki oleh masing-masing orang yang ada didalamnya sehingga menjadi jelas dan teratur. Struktur organisasi PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Juanda mengikuti garis dan terdiri General Manager, Co. General Manager, Department Head, Section Head, dan Officer.

Struktur organisasi PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Juanda memiliki sembilan Kepala Departemen yang terdiri dari *Ariport Operation and Service Departemen Head, Airport Security Departemen Head, Airport Safety and Quality Management Department Head, Airport Requirement Readiness Department Head, Airport Facilities Readiness Department Head, Sales Department Head, Information Technology Communication Department Head, Finance Department Head, dan Shared Service Department Head*. Bagan struktur organisasi PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Juanda secara rinci dapat dilihat pada gambar dibawah ini :





Gambar 6 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda

Sumber : PT Angkasa Pura 1 (2018)

B. Gambaran Umum Responden

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 10 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	34	61,8%
Perempuan	21	38,2%
Total	55	100%

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan Tabel 10 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 34 orang (61,8%) dan responden perempuan sebanyak 21 orang (38,2%).

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Jumlah responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 11 Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
19-25	13	23,6%
26-32	26	47,3%
33-39	7	12,7%
40-46	8	14,5%
47-53	1	1,8%
Total	55	100%

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan Tabel 11 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berusia 26-32 tahun yaitu sebanyak 26 orang atau 47,3%. Responden yang berusia 19-25 tahun sebanyak 13 orang (23,6%), responden yang berusia 33-39 tahun sebanyak 7 orang (12,7%), responden yang berusia 40-46 tahun sebanyak 8

orang (14,5%), dan responden yang berusia 47-53 tahun sebanyak 1 orang (1,8%).

3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden yang diambil dari karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 12 Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan Terakhir Responden	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
SMA/SMK	3	5,5%
Diploma	11	20%
S1	36	65,5%
S2	5	9,1%
Total	55	100%

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan Tabel 12 dapat diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 3 orang (5,5%), responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 11 orang (20%), responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 36 orang (65,5%), dan responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 5 orang (9,1%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden adalah pada tingkat S1 (sarjana) dengan jumlah 36 orang atau 65,5%.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Kerja

Daftar lama kerja responden dari karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Bandara Internasional Juanda terdapat pada tabel berikut :

Tabel 13 Gambaran Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja (Tahun)	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
0-5	33	60%
6-11	13	23,6%
12-17	3	5,5%
18-23	5	9,1%
24-29	1	1,8%
Total	55	100%

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan pada Tabel 13 diatas dapat diketahui bahwa responden dengan lama kerja 0-5 tahun sebanyak 33 orang (60%), responden dengan lama kerja 6-11 tahun sebanyak 13 orang (23,6%), responden dengan lama kerja 12-17 tahun sebanyak 3 orang (5,5%), responden dengan lama kerja 18-23 tahun sebanyak 5 orang (9,1%), dan responden dengan lama kerja 24-29 tahun sebanyak 1 orang (1,8%). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas lama kerja responden adalah sebanyak 0-5 tahun.

5. Gambaran Responden Berdasarkan Unit Kerja

Jumlah responden berdasarkan unit kerja dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 14 Gambaran Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit Kerja	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
<i>Procurement Sect.</i>	1	1,8%
<i>Airport Operation & Services Dept</i>	6	10,9%
<i>Airport Facilities Readines Dept.</i>	5	9,1%
<i>Airport Equipment Readiness Dept.</i>	10	18,2%
<i>Airport Safety & Quality Management Dept,</i>	3	5,5%
<i>Sales Department</i>	11	20%
<i>Finance Department</i>	7	12,7%
<i>Information Communication Tech. Dept</i>	3	5,5%
<i>Shared Services Department</i>	9	16,4%
TOTAL	55	100%

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan pada Tabel 14 diatas dapat diketahui bahwa responden dengan unit kerja *procurement section* sebanyak 1 orang (1,8%), responden dengan unit kerja *Airport Operation & Services Department* sebanyak 6 orang (10,9%), responden dengan unit kerja *Airport Facilities Readines Department* sebanyak 5 orang (9,1%), responden dengan unit kerja *Airport Equipment Readiness Department* sebanyak 10 orang (18,2%), responden dengan unit kerja *Airport Safety & Quality Management Department* sebanyak 3 orang (5,5%), responden dengan unit kerja *sales dapertment* sebanyak 11 orang (20%), responden dengan unit kerja *finance department* sebanyak 7 orang (12,7%), responden dengan unit kerja *Information Communication Technology Department* sebanyak 3 orang (5,5%), dan responden dengan unit kerja *Shared Services Department* sebanyak 9 orang (16,4%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas unit kerja responden adalah di *sales department* sebanyak 11 orang atau 20%.

C. Analisis Data

1. Hasil analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan jawaban dari responden mengenai masing-masing item dengan menghitung jumlah skor 5 untuk jawaban sangat setuju (SS), 4 untuk setuju (S), 3 untuk netral (N), 2 untuk tidak setuju (TS), dan 1 untuk sangat tidak setuju (STS).

a. *Employer branding* (X)

Deskripsi variabel *employer branding* (X) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 15 Distribusi Jawaban Responden Variabel *Employer Branding* (X)

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%	
X.1.1	0	0	0	0	3	5,5	31	56,4	21	38,2	4,33
X.1.2	0	0	3	5,5	7	12,7	34	61,8	11	20	3,96
X.1.3	0	0	3	5,5	17	30,9	32	58,2	3	5,5	3,64
X.2.1	0	0	5	9,1	18	32,7	26	47,3	6	10,9	3,60
X.2.2	0	0	1	1,8	6	10,9	34	61,8	14	25,5	4,11
X.2.3	0	0	2	3,6	14	25,5	34	61,8	5	9,1	3,76
X.2.4	0	0	0	0	8	14,5	35	63,8	12	21,8	4,07
X.3.1	0	0	4	7,3	21	38,2	22	40	8	14,5	3,62
X.3.2	0	0	1	1,8	12	21,8	31	56,4	11	20	3,95
X.3.3	0	0	2	3,6	25	45,5	20	36,4	8	14,5	3,62
X.3.4	2	3,6	4	7,3	21	38,2	25	45,5	3	5,5	3,42
X.4.1	0	0	1	1,8	13	23,6	38	69,1	3	5,5	3,78
X.4.2	0	0	1	1,8	9	16,4	40	72,7	5	9,1	3,89
X.4.3	0	0	1	1,8	10	18,2	33	60	11	20	3,98
X.5.1	0	0	0	0	7	12,7	40	72,7	8	14,5	4,02
X.5.2	0	0	1	1,8	7	12,7	32	58,2	15	27,3	4,11
X.5.3	0	0	0	0	5	9,1	35	63,6	15	27,3	4,18
X.5.4	0	0	1	1,8	5	9,1	37	67,3	12	21,8	4,09
Mean Variabel											3,9

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Keterangan :

- X.1.1 : Karyawan diizinkan menerapkan pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja
- X.1.2 : Karyawan diberi pelatihan *on the job training* dan *off the job training*
- X.1.3 : Karyawan diberi mentoring secara berkala dan berkelanjutan
- X.2.1 : Karyawan yang berprestasi diberi apresiasi
- X.2.2 : Karyawan merasa *enjoy* dan bahagia bekerja pada perusahaan
- X.2.3 : Karyawan diberi pengembangan karier yang dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja
- X.2.4 : Karyawan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan
- X.3.1 : Perusahaan memberikan paket kompensasi yang menarik
- X.3.2 : Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja
- X.3.3 : Perusahaan memberikan gaji yang lebih besar dibanding perusahaan lain yang sejenis
- X.3.4 : Perusahaan memberikan kesempatan promosi yang baik
- X.4.1 : Perusahaan mampu menciptakan tempat kerja yang menyenangkan
- X.4.2 : Karyawan diberikan kesempatan untuk berkreaitivitas dalam mengembangkan produk dan layanan perusahaan.

- X.4.3 : Perusahaan memberikan fasilitas untuk menunjang kerja karyawan
 X.5.1 : Perusahaan memiliki lingkungan kerja yang ramah, menyenangkan, dan nyaman untuk karyawan
 X.5.2 : Karyawan Memiliki hubungan yang baik dengan atasan
 X.5.3 : Karyawan Memiliki hubungan baik dengan sesama rekan kerja
 X.5.4 : Karyawan Memiliki rekan kerja yang saling mendukung dan dapat menyemangati dalam bekerja

Berdasarkan Tabel 15 diatas dapat diketahui bahwa pada item X.1.1 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju maupun responden yang menjawab tidak setuju. Terdapat 3 responden (5,5%) yang menjawab netral, 31 responden (56,4%) yang menjawab setuju, 21 responden (38,2%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item X.1.1 sebesar 4,33 yang berarti sangat baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa mayoritas karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah diizinkan menerapkan pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja dengan sangat baik.

Pada item X.1.2 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (5,5%) yang menjawab tidak setuju, 7 responden (12,7%) yang menjawab netral, 34 responden (61,8%) yang menjawab setuju, 11 responden (20%) yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui rata-rata skor pada item X.1.2 sebesar 3,96 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa mayoritas karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah melaksanakan program *on the job training* dan *off the job training* dari perusahaan dengan baik.

Pada item X.1.3 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (5,5%) menjawab tidak setuju, 17 responden (30,9%) menjawab netral, 32 responden (58,2%) menjawab setuju, 3 responden (5,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui rata-rata skor pada item X.1.3

sebesar 3,64 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah memberi mentoring secara berkala dan berkelanjutan untuk karyawan dengan baik.

Pada X.2.1 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (9,1%) menjawab tidak setuju, 18 responden (32,7%) menjawab netral, 26 responden (47,3%) menjawab setuju, 6 responden (10,9%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.2.1 sebesar 3,6 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah memberi apresiasi untuk karyawan yang berprestasi dengan baik.

Pada item X.2.2 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab tidak setuju, 6 responden (10,9%) menjawab netral, 34 responden (61,8%) menjawab setuju, 14 responden (25,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.2.2 sebesar 4,11 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa *enjoy* dan bahagia bekerja pada perusahaan.

Pada item X.2.3 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (3,6%) menjawab tidak setuju, 14 responden (25,5%) menjawab netral, 34 responden (61,8%) menjawab setuju, 5 responden (9,1%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item X.2.3 sebesar 3,76 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda

telah memberi program pengembangan karier yang dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja untuk karyawan dengan baik.

Pada item X.2.4 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju maupun tidak setuju, 8 responden (14,5%) menjawab netral, 35 responden (63,8%) menjawab setuju, 12 responden (21,8%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui rata-rata skor pada item X.2.4 sebesar 4,07 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan

Pada item X.3.1 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 4 responden (7,3%) menjawab tidak setuju, 21 responden (38,2%) menjawab netral, 22 responden (40%) menjawab setuju, 8 responden (14,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.3.1 sebesar 3,62 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah memberikan paket kompensasi yang menarik untuk karyawan.

Pada item X.3.2 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab tidak setuju, 12 responden (21,8%) menjawab netral, 31 responden (56,4%) menjawab setuju, 11 responden (20%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.3.2 sebesar 3,95 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah memberi jaminan keamanan dalam bekerja untuk karyawan dengan baik.

Pada item X.3.3 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (3,6%) menjawab tidak setuju, 25 responden (45,5%) menjawab netral, 20 responden (36,4%) menjawab setuju, 8 responden (14,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.3.3 sebesar 3,62 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap merasa bahwa PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah memberikan gaji yang lebih besar dibanding perusahaan lain yang sejenis.

Pada item X.3.4 diketahui bahwa 2 responden (3,6%) menjawab sangat tidak setuju, 4 responden (7,3%) menjawab tidak setuju, 21 responden (38,2%) menjawab netral, 25 responden (45,5%) menjawab setuju, 3 responden (5,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.3.4 sebesar 3,42 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap telah diberi kesempatan promosi yang baik oleh PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda.

Pada item X.4.1 diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab tidak setuju, 13 responden (23,6%) menjawab netral, 38 responden (69,1%) menjawab setuju, 3 responden (5,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.4.1 sebesar 3,78 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa perusahaan telah mampu menciptakan tempat kerja yang menyenangkan untuk karyawan dengan baik.

Pada item X.4.2 diketahui bahwa tidak responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab tidak setuju, 9 responden (16,4%) menjawab netral, 40 responden (72,7%) menjawab setuju, 5 responden (9,1%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.4.2 sebesar 3,89 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda diberi kesempatan untuk berkeaktivitas dalam mengembangkan produk dan layanan perusahaan dengan baik.

Pada item X.4.3 diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab tidak setuju, 10 responden (18,2%) menjawab netral, 33 responden (60%) menjawab setuju, 11 responden (20%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.4.3 sebesar 3,98 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah memberikan fasilitas kesehatan untuk menunjang kerja karyawan dengan baik.

Pada item X.5.1 diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju maupun tidak setuju, 7 responden (12,7%) menjawab netral, 40 responden (72,7%) menjawab setuju, dan 8 responden (14,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.5.1 sebesar 4,02 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar

Udara Internasional Juanda merasa memiliki lingkungan kerja ramah, menyenangkan, dan nyaman dengan baik.

Pada item X.5.2 diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab tidak setuju, 7 responden (12,7%) menjawab netral, 32 responden (58,2%) menjawab setuju, 15 responden (27,3%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.5.2 sebesar 4,11 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa memiliki hubungan yang baik dengan atasan.

Pada item X.5.3 diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, 5 responden (9,1%) menjawab netral, 35 responden (63,6%) menjawab setuju, 15 responden (27,3%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.5.3 sebesar 4,18 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja.

Pada item X.5.4 diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab tidak setuju, 5 responden (9,1%) menjawab netral, 37 responden (67,3%) menjawab setuju, 12 responden (21,8%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item X.5.4 sebesar 4,09 yang berarti baik. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1

(Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda memiliki rekan kerja yang saling mendukung dan dapat menyemangati dengan baik dalam bekerja.

b. Kepuasan Kerja (Z)

Deskripsi variabel kepuasan kerja (Z) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 16 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%	
Z.1.1	0	0	3	5,5	13	23,6	35	63,6	4	7,3	3,73
Z.1.2	0	0	1	1,8	14	25,5	38	69,1	2	3,6	3,75
Z.2.1	2	3,6	5	9,1	14	25,5	26	47,3	8	14,5	3,6
Z.2.2	2	3,6	6	10,9	12	21,8	28	50,9	7	12,7	3,58
Z.3.1	1	1,8	6	10,9	21	38,2	24	43,6	3	5,5	3,4
Z.3.2	2	3,6	5	9,1	22	40	24	43,6	2	3,6	3,35
Z.4.1	2	3,6	5	9,1	26	47,3	19	34,5	3	5,5	3,29
Z.4.2	1	1,8	0	0	21	38,2	29	52,7	4	7,3	3,64
Z.4.3	1	1,8	2	3,6	17	30,9	33	60	2	3,6	3,6
Z.5.1	0	0	1	1,8	10	18,2	39	70,9	5	9,1	3,87
Z.5.2	0	0	0	0	11	20	42	76,4	2	3,6	3,84
Mean Variabel											3,6

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Keterangan :

- Z.1.1 : Pekerjaan yang dilakukan saat ini sesuai dengan minat karyawan
- Z.1.2 : Pekerjaan yang diberikan perusahaan menarik dan menantang sesuai dengan harapan karyawan
- Z.2.1 : Nominal gaji yang diterima sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan
- Z.2.2 : Gaji yang diterima sesuai dengan kinerja dan harapan karyawan
- Z.3.1 : Terdapat peluang promosi jabatan sesuai dengan harapan karyawan
- Z.3.2 : Perusahaan adil dalam pelaksanaan promosi jabatan sesuai dengan harapan karyawan
- Z.4.1 : Karyawan selalu diberi pujian oleh atasan sesuai dengan harapan.
- Z.4.2 : Karyawan selalu diberi motivasi oleh atasan sesuai dengan harapan.
- Z.4.3 : Saran karyawan diterima oleh atasan sesuai dengan harapan
- Z.5.1 : Karyawan nyaman bekerja sama dengan rekan kerja sesuai dengan harapan
- Z.5.2 : Rekan kerja bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan.

Berdasarkan Tabel 16 diatas dapat diketahui bahwa pada item Z.1.1 tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (5,5%) menjawab tidak setuju, 13 responden (23,6%) menjawab netral, 35 responden (63,6%) menjawab setuju, 4 responden (7,3%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.1.1 sebesar 3,73 yang berarti tinggi. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda saat ini telah sesuai dengan minat.

Pada item Z.1.2 dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab tidak setuju, 14 responden (25,5%) menjawab netral, 38 responden (69,1%) menjawab setuju, 2 responden (3,6%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.1.2 sebesar 3,75 yang berarti tinggi. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa telah diberi pekerjaan yang menarik dan menantang.

Pada item Z.2.1 diketahui bahwa 2 responden (3,6%) menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (9,1%) menjawab tidak setuju, 14 responden (25,5%) menjawab netral, 26 responden (47,3%) menjawab setuju, 8 responden (14,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.2.1 sebesar 3,6 yang berarti tinggi. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa nominal gaji yang diterima telah sesuai dengan kebutuhan dan harapan.

Pada item Z.2.2 diketahui terdapat 2 responden (3,6%) menjawab sangat tidak setuju, 6 responden (10,9%) menjawab tidak setuju, 12 responden (21,8%) menjawab netral, 28 responden (50,9%) menjawab setuju, 7 responden (12,7%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.2.2 sebesar 3,58 yang berarti tinggi. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa bahwa gaji yang diterima telah sesuai dengan kinerja dan harapan.

Pada item Z.3.1 diketahui bahwa terdapat 1 responden (1,8%) menjawab sangat tidak setuju, 6 responden (10,9%) menjawab tidak setuju, 21 responden (38,2%) menjawab netral, 24 responden (43,6%) menjawab setuju, 3 responden (5,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.3.1 sebesar 3,4 yang berarti tinggi. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa mengetahui adanya peluang promosi jabatan sesuai dengan harapan.

Pada item Z.3.2 diketahui bahwa terdapat 2 responden (3,6%) menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (9,1%) menjawab tidak setuju, 22 responden (40%) menjawab netral, 24 responden (43,6%) menjawab setuju, 2 responden (3,6%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.3.2 sebesar 3,35 yang berarti cukup tinggi. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa bahwa perusahaan telah cukup adil dalam pelaksanaan promosi jabatan sesuai dengan harapan.

Pada item Z.4.1 diketahui bahwa terdapat 2 responden (3,6%) menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (9,1%) menjawab tidak setuju, 26 responden (47,3%) menjawab netral, 19 responden (34,5%) menjawab setuju, 3 responden (5,5%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.4.1 sebesar 3,29 yang berarti cukup tinggi. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda diberi pujian oleh atasan (supervisi).

Pada item Z.4.2 diketahui bahwa terdapat 1 responden (1,8%) menjawab sangat tidak setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju, 21 responden (38,2%) menjawab netral, 29 responden (52,7%) menjawab setuju, 4 responden (7,3%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.4.2 sebesar 3,64 yang berarti tinggi. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda selalu diberi motivasi oleh atasan sesuai dengan harapan.

Pada item Z.4.3 diketahui bahwa terdapat 1 responden (1,8%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (3,6%) menjawab tidak setuju, 17 responden (30,9%) menjawab netral, 33 responden (60%) menjawab setuju, 2 responden (3,6%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.4.3 sebesar 3,6 yang berarti tinggi. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa saran dari karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda dapat diterima oleh atasan sesuai dengan harapan.

Pada item Z.5.1 diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab tidak setuju, 10 responden (18,2%) menjawab netral, 39 responden (70,9%) menjawab setuju, 5 responden (9,1%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.5.1 sebesar 3,87 yang berarti tinggi. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja sesuai dengan harapan.

Pada item Z.5.2 diketahui bahwa tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju maupun tidak setuju, 11 responden (20%) menjawab netral, 42 responden (76,4%) menjawab setuju, 2 responden (3,6%) menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Z.5.2 sebesar 3,84 yang berarti tinggi. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa bahwa rekan kerjanya bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan.

c. *Turnover Intention (Y)*

Deskripsi variabel *turnover intention* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 17 Distribusi Jawaban Responden Variabel *Turnover Intention (Y)*

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%	
Y.1.1	33	60	20	36,4	2	3,6	0	0	0	0	1,44
Y.1.2	32	58,2	21	38,2	2	3,6	0	0	0	0	1,45
Y.2.1	27	49,1	26	47,3	1	1,8	1	1,8	0	0	1,56
Y.2.2	29	52,7	24	43,6	2	3,6	0	0	0	0	1,51
Y.3.1	37	67,3	17	30,9	1	1,8	0	0	0	0	1,35
Y.3.2	26	47,3	23	41,8	5	9,1	1	1,8	0	0	1,65
Y.3.3	29	52,7	21	38,2	5	9,1	0	0	0	0	1,56
Y.4.1	20	36,4	26	47,3	8	14,5	1	1,8	0	0	1,82
Y.4.2	39	70,9	13	23,6	2	3,6	1	1,8	0	0	1,36
Mean Variabel											1,52

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Keterangan :

- Y.1.1 : karyawan sering tidak hadir dengan alasan yang tidak rasional
- Y.1.2 : karyawan sering meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya
- Y.2.1 : pekerjaan sering terbengkalai
- Y.2.2 : karyawan sering tidak melaksanakan tugas dari atasan
- Y.3.1 : karyawan melakukan penyalahgunaan wewenang di perusahaan
- Y.3.2 : karyawan sering terlambat masuk kerja
- Y.3.3 : tidak memenuhi peraturan perusahaan yang telah ditentukan
- Y.4.1 : kebijakan perusahaan bertentangan dengan harapan karyawan
- Y.4.2 : karyawan merasa kurang hormat terhadap atasan

Berdasarkan Tabel 17 diatas dapat diketahui bahwa pada item Y.1.1 terdapat 33 responden (60%) menjawab sangat tidak setuju, 20 responden (36,4%) menjawab tidak setuju, 2 responden (3,6%) menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab setuju maupun sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pada item Y.1.1 sebesar 1,44 yang berarti sangat rendah. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT.

Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda tidak sering tidak hadir dengan alasan yang tidak rasional.

Pada item Y.1.2 diketahui bahwa 32 responden (58,2%) menjawab sangat tidak setuju, 21 responden (38,2%) menjawab tidak setuju, 2 responden (3,6%) menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab setuju maupun sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata skor pada item Y.1.2 sebesar 1,45 yang berarti sangat rendah. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda tidak sering meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya.

Pada item Y.2.1 diketahui bahwa 27 responden (49,1%) menjawab sangat tidak setuju, 26 responden (47,3%) menjawab tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab netral, 1 responden (1,8%) menjawab setuju, dan tidak ada responden yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata skor pada item Y.2.1 sebesar 1,56 yang berarti sangat rendah. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa pekerjaan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda tidak sering terbengkalai.

Pada item Y.2.2 diketahui bahwa 29 responden (52,7%) menjawab sangat tidak setuju, 24 responden (43,6%) menjawab tidak setuju, 2 responden (3,6%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab setuju maupun sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata skor pada item Y.2.2 sebesar 1,51 yang berarti sangat rendah. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor

Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa tidak sering tidak melaksanakan tugas dari atasan.

Pada item Y.3.1 diketahui bahwa 37 responden (67,3%) menjawab sangat tidak setuju, 17 responden (30,9%) menjawab tidak setuju, 1 responden (1,8%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab setuju maupun sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata skor pada item Y.3.1 sebesar 1,35 yang berarti sangat rendah. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa bahwa tidak melakukan penyalahgunaan wewenang di perusahaan.

Pada item Y.3.2 diketahui bahwa 26 responden (47,3%) menjawab sangat tidak setuju, 23 responden (41,8%) menjawab tidak setuju, 5 responden (9,1%) menjawab netral, 1 responden (1,8%) menjawab setuju, dan tidak ada responden yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata skor pada item Y.3.2 sebesar 1,65 yang berarti sangat rendah. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda tidak sering terlambat masuk kerja.

Pada item Y.3.3 diketahui bahwa 29 responden (52,7%) menjawab sangat tidak setuju, 21 responden (38,2%) menjawab tidak setuju, 5 responden (9,1%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab setuju maupun sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata skor pada item Y.3.3 sebesar 1,56 yang berarti sangat rendah. Hasil pernyataan tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor

Cabang Bandar Udara Internasional Juanda memenuhi peraturan perusahaan yang telah ditentukan.

Pada item Y.4.1 diketahui bahwa 20 responden (36,4%) menjawab sangat tidak setuju, 26 responden (47,3%) menjawab tidak setuju, 8 responden (14,5%) menjawab netral, 1 responden (1,8%) menjawab setuju, dan tidak ada responden yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata skor pada item Y.4.1 sebesar 1,82 yang berarti rendah. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa bahwa kebijakan perusahaan tidak bertentangan.

Pada item Y.4.2 diketahui bahwa 39 responden (70,9%) menjawab sangat tidak setuju, 13 responden (23,6%) menjawab tidak setuju, 2 responden (3,6%) menjawab netral, 1 responden (1,8%) menjawab setuju, dan tidak ada responden yang menjawab sangat setuju. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata skor pada item Y.4.2 sebesar 1,36 yang berarti sangat rendah. Hasil pernyataan tersebut menunjukkan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa hormat terhadap atasan mereka.

2. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Kegunaan dari analisis jalur (*Path Analysis*) adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel yang diteliti, baik pengaruh secara langsung maupun pengaruh secara tidak langsung. Hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut :

a. Pengaruh *Employer Branding* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil analisis jalur pengaruh *employer branding* (X) terhadap kepuasan kerja (Z) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 18 Hasil Analisis Pengaruh *Employer Branding* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,581	4,196		,615	,541
	XEmployerBranding	,528	,059	,774	8,887	,000

a. Dependent Variable: ZkepuasanKerja
Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan Tabel 17, menunjukkan angka t hitung sebesar 8,887 > t tabel sebesar 1,674 ($\alpha=0,05$; df residual= 53) dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar 0,000 ($0,000<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh variabel *employer branding* terhadap variabel kepuasan kerja dapat diketahui dari nilai koefisien beta ialah sebesar 0,774 atau 77,4%. Hasil positif tersebut menunjukkan apabila semakin baik *employer branding* maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Hasil analisis jalur pengaruh *employer branding* (X) terhadap *turnover intention* (Y) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 19 Hasil Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	38,487	3,737		10,300	,000
	XEmployerBranding	-,180	,083	-,341	-2,162	,035
	ZKepuasanKerja	-,307	,122	-,396	-2,515	,015

a. Dependent Variable: YturnovrIntention

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan Tabel 19, menunjukkan angka t hitung sebesar $-2,515 > t$ tabel sebesar $1,674$ ($\alpha=0,05$; df residual=53) dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar $0,015$ ($0,015 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel *turnover intention* dapat diketahui dari nilai koefisien beta ialah sebesar $-0,396$ atau $39,6\%$. Hasil negatif tersebut menunjukkan apabila semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan berdampak pada penurunan tingkat *turnover intention*.

c. Pengaruh *Employer Branding* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Hasil analisis jalur pengaruh *employer branding* (X) terhadap *turnover intention* (Y) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 20 Hasil Analisis Pengaruh *Employer Branding* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	38,487	3,737		10,300	,000
1 XEmployerBranding	-,180	,083	-,341	-2,162	,035
ZKepuasanKerja	-,307	,122	-,396	-2,515	,015

a. Dependent Variable: YturnovrIntention

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan Tabel 20, menunjukkan angka t hitung sebesar $-2,162 > t$ tabel sebesar 1,674 ($\alpha=0,05$; df residual=53) dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar 0,035 ($0,035 < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *employer branding* (X) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Besarnya pengaruh variabel *employer branding* terhadap variabel *turnover intention* dapat diketahui dari nilai koefisien beta sebesar -0,341 atau -34,1%. Hasil negatif tersebut menunjukkan apabila semakin baik *employer branding* pada suatu perusahaan maka tingkat *turnover intention* akan semakin menurun.

d. Pengaruh Tidak Langsung *Employer Branding* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

Hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

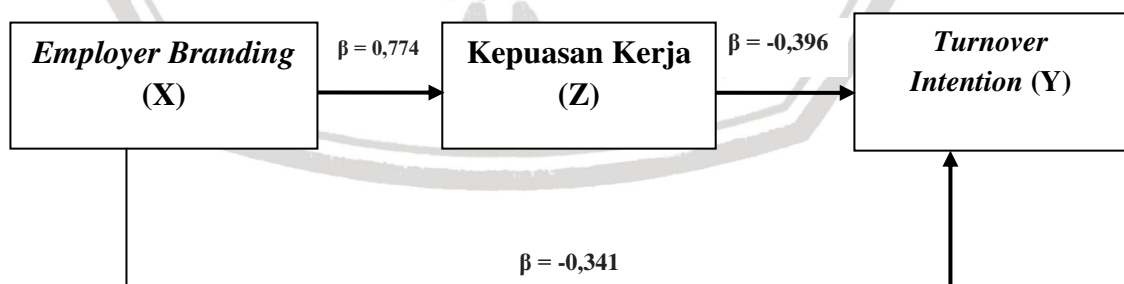
Tabel 21 Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Employer Branding* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

Pengaruh Variabel	Hasil Pengaruh Langsung	Hasil Pengaruh Tidak Langsung
X terhadap Z	0,774	-
Z terhadap Y	-0,396	-
X terhadap Y	-0,341	$0,774 \times -0,396 = -0,307$

Sumber: Hasil Analisis Jalur (2018)

Berdasarkan Tabel 21 diatas dapat diketahui hasil pengaruh langsung variabel *employer branding* (X) terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,774, hasil pengaruh langsung variabel kepuasan kerja (Z) terhadap *turnover intention* (Y) sebesar -0,396, dan hasil pengaruh langsung variabel *employer branding* (X) terhadap *turnover intention* (Y) adalah sebesar -0,341. Pengaruh tidak langsung variabel *employer branding* (X) terhadap *turnover intention* (Y) dengan dimediasi kepuasan kerja (Z) adalah sebesar $0,774 \times -0,396 = -0,307$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel *employer branding* (X) terhadap *turnover intention* (Y) dengan dimediasi kepuasan kerja (Z) adalah sebesar -0,307.

Model hubungan antar variabel (diagram jalur) yang dihasilkan pada penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 7 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Maksud dari gambar tersebut adalah :

- a) *Employer branding* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,774
- b) Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* sebesar -0,396
- c) *Employer branding* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* sebesar -0,341

D. Pembahasan

1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

a. *Employer Branding* (X)

Grand Mean yang dimiliki variabel *employer branding* (X) sebesar 3,9 yang menunjukkan bahwa *employer branding* yang diterapkan PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda dapat dikategorikan baik. Menurut jawaban responden penerapan *employer branding* yaitu *application value*, *development value*, *economic value*, dan *interest value*, serta *social value* telah sesuai dengan yang diharapkan responden. Nilai mean tertinggi pada variabel *employer branding* adalah pada item X.1.1 sebesar 4,33 yaitu karyawan diizinkan menerapkan pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja. Nilai mean terendah pada variabel *employer branding* adalah pada item X.3.4 sebesar 3,42 yaitu perusahaan memberikan kesempatan promosi.

b. Kepuasan Kerja (Z)

Grand mean dari variabel kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 3,6 yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda adalah tinggi.

Menurut jawaban responden telah merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi yang diberikan, terhadap atasan, dan merasa puas terhadap rekan kerjanya. Nilai mean tertinggi pada variabel kepuasan kerja adalah pada item Z.5.1 sebesar 3,87 yaitu Karyawan nyaman bekerja sama dengan rekan kerja sesuai dengan harapan. Nilai mean terendah pada variabel kepuasan kerja adalah pada item Z.4.1 sebesar 3,29 yaitu karyawan selalu diberi pujian oleh atasan sesuai dengan harapan.

c. *Turnover Intention (Y)*

Grand mean dari variabel *Turnover intention (Y)* adalah sebesar 1,52 yang menunjukkan tingkat *turnover intention* karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda adalah rendah. Menurut jawaban responden kondisi *turnover intention* seperti absensi yang meningkat, malas untuk bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib, dan peningkatan protes terhadap atasan dapat dikategorikan tidak sesuai dengan keadaan karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. Nilai mean tertinggi pada variabel *turnover intention* adalah pada item Y.4.1 sebesar 1,82 yaitu kebijakan perusahaan bertentangan dengan harapan karyawan. Nilai mean terendah pada variabel *turnover intention* adalah pada item Y.3.1 sebesar 1,35 yaitu karyawan melakukan penyalahgunaan wewenang di perusahaan.

2. Pembahasan Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

a. Pengaruh *Employer Branding* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Employer branding (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan nilai koefisien beta sebesar sebesar 0,774. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ($0,000 < 0,05$). Nilai t hitung sebesar 8,887 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,674 ($8,887 > 1,674$). Hasil positif menunjukkan bahwa apabila *employer branding* telah diterapkan dengan baik maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Parasuraman, *et.al* (1991) karyawan juga dapat dianggap sebagai pelanggan oleh organisasi. Penelitian tentang hubungan antara persepsi *employer branding* dan sikap karyawan (termasuk kepuasan karyawan), Schlager, *et.al* (2011) termasuk tiga dimensi diidentifikasi oleh Berthon *et.al* (2005) untuk mengukur *employer branding*. Hasilnya menunjukkan bahwa *employer branding* yang kuat menghasilkan peningkatan kepuasan karyawan. Penelitian Berthon *et.al* (2005) menemukan bahwa *employer branding* memiliki dampak positif pada kepuasan kerja, dapat dikemukakan bahwa sebuah organisasi yang memiliki *employer branding* yang kuat dapat merespon secara lebih efektif terhadap kebutuhan karyawannya sehingga dapat meningkatkan tingkat kepuasan mereka.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang

menunjukkan nilai koefisien beta sebesar $-0,396$. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar $0,015$ lebih kecil dibandingkan dengan $0,05$ ($0,015 < 0,05$). Nilai t hitung sebesar $-2,515$ yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar $1,674$ ($02,515 > 1,674$). Hasil negatif menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja telah diterapkan dengan baik maka akan berdampak pada penurunan tingkat *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Kalbers dan Fogarty (1995) dan Brayfield dan Crocket (1997) menemukan bahwa kepuasan kerja dihubungkan secara negatif dengan keinginan berpindah karyawan, tetapi korelasi itu lebih kuat daripada apa yang ditemukan dalam kemangkiran. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

c. Pengaruh *Employer Branding* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Employer branding (X) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* (Y). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan variabel *employer branding* (X) berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* (Y) dengan nilai koefisien beta sebesar $-0,341$. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar $0,035$ lebih kecil dibandingkan dengan $0,05$ ($0,035 < 0,05$). Nilai t hitung sebesar $-2,162$ yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar $1,674$ ($-2,162 > 1,674$). Hasil negatif menunjukkan bahwa apabila *employer branding* ditingkatkan maka *turnover intention* karyawan akan menurun. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ningtyas (2014) yang mengungkapkan bahwa menciptakan *employer brand* dalam upaya membawa *value* bagi perusahaan tidak hanya berdampak pada

penekanan angka *turnover*, namun juga dapat membangun hubungan bagi karyawan untuk merasakan adanya ikatan dengan organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Daud (2015) menemukan bahwa nilai pengembangan *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

d. Pengaruh Tidak Langsung *Employer Branding* (X) terhadap *Turnover Intention* dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi kepuasan kerja adalah sebesar $(0,774 \times -0,396 = -0,307)$ lebih besar dibandingkan pengaruh langsung *employer branding* terhadap *turnover intention* sebesar -0,341. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung *employer branding* terhadap *turnover intention* pada karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. *Employer branding* yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka dapat berdampak pada turunnya tingkat *turnover intention*. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja cukup bermakna sebagai variabel mediator.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya tentang Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan Dimediasi Kepuasan Kerja pada karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda, maka hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penerapan *employer branding* PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah dilakukan sudah baik, sesuai dengan hasil *grand mean* pada distribusi frekuensi variabel. Tingkat kepuasan kerja di PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda tinggi dan dapat dirasakan oleh semua karyawan. Tingkat *turnover intention* karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda rendah sehingga menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan.
2. *Employer Branding* (X) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua terbukti atau diterima.
3. Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* (Y) pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor

Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terbukti atau diterima.

4. *Employer Branding* (X) berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* (Y) pada karyawan tetap PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama terbukti atau diterima.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa hal yang dapat penulis sarankan, yaitu sebagai berikut :

Sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan kepuasan kerja agar *turnover intention* pada karyawan tetap PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda dapat lebih menurun. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan atasan (supervisi) memberikan pujian kepada karyawan yang berprestasi dan adil dalam melaksanakan promosi jabatan sesuai dengan harapan karyawan agar dapat mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan ke perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, N.A. and Daud, S. 2016. Engaging People With Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*. 23(2016): 690-698.
- Alniacik, E dan Alniacik U. 2012. Identifying Dimension of Attractiveness in Employer branding: Effect of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 58(2012): 1336-1343.
- Andini, R. 2006. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover intention*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro (tidak diterbitkan).
- Annual Report PT Angkasa Pura 1 (Persero), Tahun 2016.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi VI*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(502).
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Berthon, P., Michael, E., and Li. 2005. Coptiving Company: Dimensions of Attractiveness in *Employer Branding*, *International Journal of Advertising*. 24(2): 151-172.
- Biswas, Mukesh. 2016. *Employer branding: A Human Resource Strategy*. Research Gate
- Crockett, A. 1997. *Penggunaan Asma dalam Perawatan Primer*. diterjemahkan oleh Erlan, Hal 9, 12, 18, Penerbit Buku Kedokteran EGC, Jakarta.
- Dawn dan Biswas. 2010. Employer branding A new Strategic Dimension of Indian Corporations. *Asian Journal of Management Research*. 22.
- Dell, D., and Ainspan, N. 2001. Engaging Employees Through Your Brand. *Conference Board Report No.R-1288-01 RR*, Conference Board, Washington, D.C.
- Femisyah, A.N. 2017. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention*. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya.
- Figurska, I. and Matuska, E. 2013. Employer Branding as A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*. 7(2). 35-51.
- Gunawan, Sri. 2013. Pengaruh *Self Congruity, Performance* dan *Alternative Attractiveness* terhadap *Turnover Intention* Dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Karyawan Marketing Industri Perbankan Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 23(2): 172-188.
- Glissmeyer, Michael., Bishop, James W., dan Fass, David. 2008. *Role conflict, role ambiguity and intention to quit the organization: the case of law enforcement officer*. *Journal of Management*.
- Hartono. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua*. PT Prehallindo. Jakarta.
- Kalbers, Lawrence P. dan Fogarty, Timothy J. 1995. *Professionalism and Its Consequences: A Study of Internal Auditors*. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*.

- Kelly Services. 2013. *Building a Strong Employer Brand at all times for sustainable organization*. (online) Available on: kellyservices.com.my.
- Lum L, Kervin J, and Clark K. 1998. *Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment*. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 543-565.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh, (Alih Bahasa Yuwono, V.A, dkk), Edisi Bahasa Indonesia..* Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martono, Nanang. 2016. *Metode Penelitian Sosial: Konsep-konsep Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mendis, M.VS. and Wanigasekara, W.M.S.K. 2013. Impact of Employer Branding on Job Satisfaction: with Special Reference to Insurance Company. *Kelaniya Journal of Human Resource Management* 8(2): 134-148.
- Nelwan. 2008. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, Peluang Promosi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Turnover intention*. *Jurnal Manajemen*, Vol. 5, No.2: 139-150.
- Ningtyas, S. 2014. *Pengaruh Employer Brand terhadap Turnover intentions dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening yang Dimoderasi oleh Employee Empowerment pada PT. Bank CIMB Niaga High End Commercial Banking Jawa Timur Area*. *Jurnal Manajemen Universitas Airlangga*.
- Reis, G.G dan Braga, B.M. 2015. *Employer Attractiveness From A Generational Perspective: Implications For Employer Branding*. *R.Adm., Sao Paulo*, 51(1): 103-116.
- Riduwan, Kuncoro E.A., 2014. *Cara Mudah Menggunakan dan Memaknai PATH ANALYSIS (ANALISIS JALUR) Lengkap dengan Contoh Tesis dan Perhitungan SPSS 17.0*. Bandung: Alfabeta.
- Sari, NS. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 27(1): 1-8.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 2 Edisi 4. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sitko, W. and Zarebska, A. 2007. *Zintegrowany model zarzadzania tozsamoscia organizacyjnaw przedsiebiorstwie. Organizacja i Kierowanie, 1*.
- Sokro, E. 2012. Impact of Employer branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*. 4(18): 164-173.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Suikkanen, E. 2010. *How does Employer branding increace Employee Retention?*. Metropolia University of Applied Science, The University of Lincoln.
- Sullivan, J. 2004. Eight Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*. 23 cited in Backhaus, K., and Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 9(4): 501-517.

- Triaryati, N. 2003. Pengaruh Adaptasi Kebijakan Mengenai Work Family Issue Terhadap Absen dan Turnover. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 5(1): 85-96.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Vandenberg, R.J dan Nelson, J.B. 1999. *Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?*. *Human Relations*. 52(10): 1313-1336.
- Wahyuni, Ana Sri. 2014. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* (keinginan berpindah) karyawan pada perusahaan jasa konstruksi. Tesis, Fakultas Teknik. Universitas Brawijaya.
- Widyatari, AT. 2015. *Pengaruh Employer branding terhadap Discretionary Effort dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi*. Yogyakarta. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gajah Mada.

