

**PENGARUH *EMPLOYER BRANDING*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

(STUDI PADA KARYAWAN TETAP BANK X BUMN CABANG
BRAWIJAYA MALANG)

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Gelar Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ARINATIAR RIMA SAGITA M.
NIM. 135030200111135**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Rabu

Tanggal : 06 Juni 2018

Jam : 09.30

Skripsi atas nama : Arinatiar Rima Sagita M.

Judul : Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang)

dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,

Anggota,

Dr. Drs. M. Al Musadieq, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Dr. M. Cahyo Widye Sulistyono, MBA
NIP. 2013048303181000

Anggota,

Anggota,

Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591210 198601 1 001

Aulia Luqman Aziz, SS, SPd, MPd
NIP. 19770420 200502 2 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang)”** 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 di 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 dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 28 Mei 2018



Arinatiar Rima Sagita M.
NIM. 135030200111135



CURRICULUM VITAE**BIODATA**

Nama : Arinatiar Rima Sagita M.
Tempat, Tanggal Lahir : Lumban Tolong, 10 Mei 1996
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Kristen Protestan
Status Pernikahan : Belum Menikah
Alamat Asal : Jl. Mesjid Hasahatan Parmaksian
Alamat di Malang : Jl. M.T Haryono 112A, Malang
No HP : 085748409141
Email : githamanurung96@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

2001 – 2007 SD INPRES 175374 Dolok Nauli
2007 – 2010 SMP Sw. Budhi Dharma Balige
2010 – 2013 SMAN 1 Balige
2013 – 2018 Universitas Brawijaya

PENGALAMAN KERJA

2 Maret – 22 April 2017 Palang Merah Indonesia Kota Malang (*Internship*)

PENGALAMAN ORGANISASI

- 2014 Anggota Divisi Edukasi Administration English Club (AEC) FIA UB
- 2014 Music Player Administration Music Club (AMC) FIA UB
- 2016 Koordinator Divisi Edukasi Administrastion English Club (AEC) FIA UB
- 2016-2018 Anggota Divisi Pendidikan dan Minat Bakat HKBP Malang
- 2016-2018 Anggota Aktif Gracioso Sonora Choir

PRESTASI

- 2010 Finalis Idola Radio by Sopo Production Balige
- 2013 Juara I FIA's Got Talent Administration Festival (Adfest) FIA UB



Manurung, Arinatiar Rima S., 2018. **Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang):** Dr. Drs. M. Al Musadieg, MBA; Dr. M. Cahyo Widyo Sulisty, SE, MBA; 139 + xvi

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan; 1) Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement* Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang, 2) Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang, 3) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 88 karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 55 orang dengan menggunakan *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial (analisis jalur dan uji t) dengan bantuan program SPSS 20.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) *Employer Branding* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,675 (67,5%) dengan arah positif, 2) *Employer Branding* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,367 (36,7%) dengan arah negatif, 3) *Employee Engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,440 (44%) dengan arah negatif.

Kata kunci : *Employer Branding, Employee Engagement, Turnover Intention*

Manurung, Arinatiar Rima S., 2018. *The Influence of Employer Branding towards Turnover Intention with Employee Engagement as Mediation Variable (Study on Permanent Employees of Bank X BUMN Branch of Brawijaya Malang)*: Dr. Drs. M. Al Musadieq, MBA; Dr. M. Cahyo Widyo Sulisty, SE, MBA; 139 + xvi

SUMMARY

This research aims to explain; 1) The Influence of Employer Branding towards Employee Engagement Bank X BUMN Branch of Brawijaya Malang, 2) The Influence of Employer Branding towards Turnover Intention Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang, 3) The Influence of Employee Engagement towards Turnover Intention Bank X BUMN Branch of Brawijaya Malang. This research is a kind of explanatory research. The techniques of data collection in this research using questionnaire and documentation. The population in this research amounted to 88 employees. The samples used in this research totalled 55 samples by using purposive sampling. This research used descriptive analysis and inferensial analysis (path analysis and t-test) with SPSS 20.0.

The result of this research indicate that; 1) Employer Branding has a significant influence towards Employee Engagement of 0,675 (67,5%) with a positive direction, 2) Employer Branding has a significant influence towards Turnover Intention of 0,367 (36,7%) with a negatif direction, 3) Employee Engagement has a significant influence towards Turnover Intention of 0,440 (44%) with a negatif direction.

Keywords: Employer Branding, Employee Engagement, Turnover Intention

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan hikmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang)**”. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada prodi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Ibu Nilam Pandiangan, Bapak Urip Santoso Pandapotan, Kakak Silvina Sri Hartati, Kakak Christina Emelya, Abang Henry Nixon, Abang Gideon, dan Claudia Stefani yang setia dan tidak ada hentihentinya memberikan doa serta semangat bagi penulis selama penyusunan skripsi ini, serta seluruh keluarga besar untuk segala dukungannya kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

3. Bapak Dr. Drs. M. Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya sekaligus Dosen Pembimbing yang telah bersedia mengarahkan, mendukung, dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Dr. M. Cahyo Widyo Sulisty, SE, MBA selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini sampai dengan selesai.
5. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos, M.Si, Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Kepala Wilayah Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk menjadikan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang sebagai objek penelitian skripsi ini.
8. Seluruh karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden pada penelitian ini.
9. Sahabat yang selalu memberi semangat dan mendukung penulis Lidya, Dedy, Onivya, Paulus, dan Poltak, serta teman-teman

seperjuangan Devi, Tiffany, Nadya, Dorris, dan Johannes yang selalu memberikan semangat dan bantuannya kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.

10. Kakak-kakak, abang-abang, teman-teman, dan adik-adik NHKBP Malang untuk semangat dan dukungannya kepada penulis.
11. Keluarga Besar AEC FIA UB yang sudah pernah menjadi bagian hidup dari penulis dan memberikan banyak ilmu dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.
12. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 28 Mei 2018

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang	1
	B. Rumusan Masalah	11
	C. Tujuan Penelitian	11
	D. Kontribusi Penelitian.....	12
	E. Sistematika Pembahasan	13
BAB II	KAJIAN PUSTAKA	
	A. Kajian Empiris	15
	B. Kajian Teoritis.....	17
	1. <i>Employer Branding</i>	17
	a. <i>Branding</i>	17
	b. Pengertian <i>Employer Branding</i>	18
	c. Membangun <i>Employer Branding</i>	19
	d. Perlunya Mengembangkan <i>Employer Branding</i> untuk Kelangsungan Bisnis	19
	e. Manfaat <i>Employer Branding</i>	20
	f. Dimensi Pengukuran <i>Employer Branding</i>	21
	2. <i>Employee Engagement</i>	23
	a. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	23
	b. Dimensi <i>Employee Engagement</i>	24
	c. Tipe Karyawan berdasarkan Tingkat <i>Employee Engagement</i>	25
	d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Employee</i> <i>Engagement</i> dan Konsekuensi <i>Employee</i> <i>Engagement</i>	26
	3. <i>Turnover Intention</i>	27
	a. Pengertian <i>Turnover Intention</i>	27
	b. Indikasi <i>Turnover Intention</i>	28
	c. Dimensi <i>Turnover Intention</i>	29



C. Keterkaitan Antar Variabel	30
1. Keterkaitan <i>Employer Branding</i> dengan <i>Turnover Intention</i>	30
2. Keterkaitan <i>Employer Branding</i> dengan <i>Employee Engagement</i>	31
3. Keterkaitan <i>Employee Engagement</i> dengan <i>Turnover Intention</i>	31
D. Model Konsep dan Model Hipotesis	32
1. Model Konsep	32
2. Model Hipotesis	33

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	35
B. Lokasi Penelitian	35
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran	36
1. Konsep	36
2. Variabel Penelitian	37
3. Definisi Operasional	38
4. Skala Pengukuran	45
D. Populasi dan Sampel	47
1. Populasi	47
2. Sampel	48
E. Teknik Pengumpulan Data	48
1. Sumber Data	48
a. Data Primer	48
b. Data Sekunder	48
2. Instrumen Penelitian	49
F. Uji Instrumen	51
1. Uji Validitas	51
2. Uji Reliabilitas	52
3. Hasil Uji Validitas	53
4. Hasil Uji Reliabilitas	55
G. Analisis Data	56
1. Analisis Statistik Deskriptif	56
2. Analisis Inferensial	56
a. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	56
b. Uji Hipotesis	59

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	60
1. Sejarah Perkembangan	60
2. Visi dan Misi	62



3.	Struktur Organisasi.....	65
B.	Gambaran Umum Responden	66
1.	Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Pendidikan Terakhir	66
2.	Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Masa Kerja.....	67
3.	Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Usia.....	68
4.	Gambaran Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin	69
C.	Analisis Data	70
1.	Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	70
a.	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employer Branding</i> (X).....	71
b.	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z)	80
c.	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Turnover Intention</i> (Y)	87
2.	Analisis Inferensial.....	91
a.	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	91
b.	Uji Hipotesis (Uji t)	98
D.	Pembahasan Hasil Penelitian	100
1.	Analisis Statistik Deskriptif	100
a.	Variabel <i>Employer Branding</i>	100
b.	Variabel <i>Employee Engagement</i>	100
c.	Variabel <i>Turnover Intention</i>	101
2.	Analisis Statistik Inferensial.....	102
a.	Pengaruh <i>Employer Branding</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	102
b.	Pengaruh <i>Employer Branding</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	103
c.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	104
BAB V PENUTUP		
A.	Kesimpulan	105
B.	Saran.....	106
C.	Keterbatasan Penelitian	107
DAFTAR PUSTAKA		108
LAMPIRAN.....		113



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Table 2.1	Dimensi <i>Employer Branding</i>	22
Tabel 3.1	Variabel, Dimensi, dan Item	43
Tabel 3.2	Instrumen Skala <i>Likert</i>	46
Tabel 3.3	Interval Kelas Skala <i>Likert</i>	47
Tabel 3.4	<i>Response Rate</i>	50
Tabel 3.5	Uji Validitas Variabel	54
Tabel 3.6	Uji Reliabilitas Variabel.....	55
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Pendidikan Terakhir	66
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Masa Kerja	67
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Usia	68
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin	69
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employer Branding</i> (X)	71
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i> (Z)	81
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Turnover Intention</i> (Y)	88
Tabel 4.8	Hasil Uji Koefisien Jalur <i>Employer Branding</i> (X) terhadap <i>Employee Engagement</i> (Z).....	92
Tabel 4.9	Hasil Uji Koefisien Jalur <i>Employer Branding</i> (X) dan <i>Employee Engagement</i> (Z) terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y).....	93
Tabel 4.10	Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total	96
Tabel 4.11	Hasil Uji Hipotesis (Uji t)	98
Tabel 4.12	Ringkasan Hasil Penelitian	99

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Manfaat <i>Employer Branding</i>	21
Gambar 2.2	Model Konsep	33
Gambar 2.3	Model Hipotesis	33
Gambar 3.1	Diagram Jalur	57
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang	66
Gambar 4.3	Diagram Model Jalur Variabel <i>Employer Branding</i> , <i>Employee Engagement</i> , dan <i>Turnover Intention</i>	96



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan komponen penting dan merupakan kunci keberhasilan dalam sebuah perusahaan (Sofyandi, 2013:2). Perusahaan akan berusaha untuk tidak hanya sekedar memenuhi kebutuhan konsumennya, tetapi juga memberi *effort* terbaik untuk memuaskan apa yang menjadi kebutuhan konsumennya. “Perusahaan yang baik akan menganggap sumber daya manusianya bukan sekedar pegawai atau karyawan, melainkan aset berharga dan faktor produksi yang perlu dipelihara dengan baik untuk kemudian dapat dimanfaatkan secara produktif” (Hasibuan, 2012:9). Sumber daya manusia tersebut berikutnya disebut sebagai *talent* karena memiliki kombinasi kinerja dan potensi yang tinggi (Tansley, 2010:270). Kenyataan saat ini mengenai tenaga kerja perusahaan adalah bertambah intensnya persaingan untuk mendapatkan orang bertalenta di pasar tenaga kerja (Schumann dan Sartain, 2010).

Membangun hubungan kerja yang baik antara perusahaan dan karyawan kini menjadi perhatian utama dimana hubungan kerja berkaitan dengan kesepakatan yang dibuat mengenai apa yang ditawarkan perusahaan dan bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusinya atau yang lebih sering disebut sebagai pemenuhan janji sebuah *brand* (Schumann dan Sartain, 2010:13). Kesepakatan ini tidak hanya kontrak yang bersifat legal, namun ada kontrak lain yang disoroti dalam dunia kerja akhir-akhir ini yaitu hubungan kepercayaan diantara keduanya disebut sebagai kontrak psikologis (Rousseau, 2000 dalam Adryanto, 2016:22).

Kontrak psikologis sesuai dengan yang terdapat pada artikel dalam *website theworkfoundation.com* merupakan komponen dasar dalam membangun hubungan kerja.

Teori kontrak psikologis mendukung strategi *employer branding* dalam menawarkan suatu pengalaman kerja yang unik dan berbeda bagi karyawan (Backhaus dan Tikoo, 2004). *Employer branding* diartikan sebagai suatu paket dari manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologi yang disediakan oleh perusahaan tersebut (Ambler dan Barrow, 1996 dalam Arachchige dan Robertson, 2013). *Employer branding* menggarisbawahi tentang aspek unik mengenai apa yang ditawarkan perusahaan, misalnya lingkungan kerja, tunjangan, dan lain-lain (Ahmad dan Daud, 2015:691).

“*Branding* merupakan bentukan kata yang berasal dari kata *brand*. *American Marketing Association* memberikan pemahaman mengenai *brand* sebagai nama, tanda, simbol, atau desain, atau kombinasi dari keempat hal tersebut. Keempat hal tersebut dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang dan jasa dari satu atau suatu kelompok penjual untuk membedakan mereka dari para pesaingnya” (Backhaus dan Tikoo, 2004:502).

Employer branding diadaptasi dari konsep pemasaran yang mana perusahaan menawarkan produk kepada konsumen. Penerapan konsep *branding* inilah yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia dengan melihat perusahaan sebagai produk (*brand*) dan karyawan sebagai pelanggan (Ambler dan Barrow, 1996). Adaptasi ini membuat perusahaan memperkuat *brandingnya* dan menjadikannya lebih menarik bagi calon tenaga kerja.

Employer branding merupakan hasil usaha perusahaan untuk menciptakan identitas baik di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan. Asumsi dan antusiasme setiap orang terhadap suatu perusahaan akan berbeda-

beda. Ketertarikan dan rasa kagum yang diberikan orang lain terhadap suatu perusahaan akan menciptakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan maupun calon karyawan. Calon karyawan yang berasumsi tinggi tentang keinginan bekerja dengan perusahaan tempat mereka akan bekerja, akan menambah nilai perusahaan dan mampu meningkatkan komitmen (Backhaus dan Tikoo, 2004:501).

Telah banyak perusahaan yang telah menerapkan *employer branding* atau sedang mengembangkan *employer branding*. Hal tersebut diungkapkan dalam survei SDM yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management* (SHRM) dalam Schumann dan Sartain (2010:104), menyebutkan bahwa 61% responden mengatakan jika perusahaan mereka telah memiliki *employer brand* sedangkan 25% lainnya sedang mengembangkan atau merencanakan *employer brand* mereka dalam waktu dua belas bulan. Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa sebanyak 81% profesional SDM mengatakan perusahaan mereka telah memiliki strategi baik formal maupun informal untuk menggunakan *employer brand* mereka dalam menarik talenta, dan 69% menggunakan *brand* mereka untuk mempertahankan talenta yang sedang bekerja di dalam perusahaan. Berdasarkan banyaknya perusahaan yang telah mengenal *employer brand*, 55% diantaranya menggunakan *employer brand* tersebut untuk kegiatan perekrutan orang-orang tepat dalam arti sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan dan nantinya dapat bersama-sama memajukan kelangsungan bisnis perusahaan.

Di Indonesia telah banyak perusahaan yang menerapkan strategi *employer branding*. Hal tersebut diungkapkan oleh Ferizal (2016:122), diantaranya adalah perusahaan multinasional yang bergerak di bidang pengiriman barang berskala

waktu dan logistik yaitu Thomas Nationwide Transport yang lebih sering disebut TNT. TNT telah sadar pentingnya melakukan *eksternal branding* yang baik untuk pebisnis yang menjadi target utama mereka agar memilih TNT dalam kegiatan pengiriman barang. Selain pebisnis, yang menjadi target sekunder mereka adalah mahasiswa S1 dan S2 yang merupakan sumber *talent* dan calon pemimpin di masa depan. TNT berupaya menjadikan perusahaannya sebagai *employer of choice* di kalangan mahasiswa.

Perusahaan lain yang juga telah melakukan strategi *employer branding* menurut Ferizal (2016:124), adalah Nokia Siemens Network (NSN). Perusahaan tersebut terus melakukan *sharing* mengenai praktik *human resource* yang baik di bisnis telekomunikasi kepada berbagai operator selular. Manfaat yang diperoleh NSN dari komunikasi yang terbentuk yaitu selain berguna sebagai jaringan informasi, juga dapat membantu perusahaan untuk membangun dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Dapat dikatakan, *employer branding* memiliki banyak manfaat untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Selain karyawan, perusahaan juga dapat membangun *image positif* dan loyalitas pelanggan.

Brand dalam *employer branding* berfungsi sebagai janji perusahaan yang ditawarkan saat belum terjadinya kesepakatan antara karyawan dan perusahaan. Jika perusahaan gagal untuk memenuhi janji *employer brand*, penilaian yang diberikan oleh karyawan akan terpengaruh secara negatif dan dapat menyebabkan peningkatan *turnover* untuk organisasi (Schein 1996; Backhaus dan Tikoo, 2004 dalam Wallace et al. 2014:24). Janji tersebut dikemas dalam bentuk nilai yang disebut dengan *Employee Value Proposition* (EVP). EVP merupakan janji dalam

bentuk *reward* yang diterima oleh karyawan karena mereka telah mendedikasikan dirinya untuk bekerja di sebuah organisasi. Perspektif berupa manfaat apa yang akan diterima saat menjadi bagian perusahaan dan sering kali muncul dibenak karyawan.

Perusahaan akan berusaha untuk memasarkan EVP tersebut kepada karyawan potensial yang menjadi target (Backhaus dan Tikoo, 2004). *Employer branding* membentuk persepsi perusahaan sebagai *employer of choice* sehingga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh calon-calon karyawan terbaik (Backhaus dan Tikoo, 2004:502). Perusahaan membangun *employer of choice* tersebut sebagai salah satu strategi yang dapat digunakan oleh manajer SDM dalam menghadapi persaingan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta menekan tingkat *turnover* (Lenaghan dan Eisner, 2006).

Turnover intention didefinisikan sebagai niat karyawan untuk keluar dari sebuah organisasi secara sukarela (Chatzoglou et al. 2011; Ali & Baloch, 2008 dalam Ahmad dan Daud, 2016). Ada hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* dimana *turnover intention* tinggi ketika kepuasan kerja rendah. Sebaliknya, menurut Mangkunegara (2013) kepuasan kerja yang tinggi berakibat pada tingkat *turnover* yang rendah. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja yang diperoleh berasal dari pemenuhan nilai EVP yang ditawarkan *employer branding*. Ada hubungan kausalitas yang terjadi antara *employer branding* dengan *turnover intention*. Suikkanen (2010) dalam Ahmad & Daud (2015), menyatakan bahwa *employer branding* dapat dianggap sebagai metode untuk mempertahankan

karyawan karena hal tersebut mempengaruhi keseluruhan pengalaman kerja, mendorong konsep ‘*a good place to work*’ dan mengurangi *voluntary turnover*. Sokro (2012) dalam hasil studinya menyetujui bahwa organisasi yang menggunakan strategi *employer branding* dalam bisnisnya akan menarik karyawan potensial untuk tetap tinggal bersama perusahaan. Hal inilah yang membuat *employer branding* pada dasarnya dapat mempengaruhi pilihan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan atau meninggalkan perusahaan.

Hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian. Hubungan kerja tersebut berkaitan dengan kesepakatan yang dibuat mengenai apa yang ditawarkan perusahaan, berupa *employee value proposition*, dan bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan merasa bahwa nilai yang ditawarkan melalui EVP tersebut terpenuhi yang berdampak pada berkurangnya niat keluar karyawan dari perusahaan. Jika pemenuhan angka perputaran menurun mengindikasikan bahwa *Employer Branding* disebut berhasil.

Melalui EVP perusahaan dapat menjelaskan perbedaan mereka dengan perusahaan lainnya dan keuntungan apa saja yang bisa diperoleh. Proposisi nilai yang baik harus menjangkau seluruh karyawan agar mereka tahu manfaat yang dapat dirasakan jika bekerja di perusahaan tersebut. Nilai yang akan didapat oleh perusahaan selanjutnya adalah karyawan memiliki ekspektasi yang baik karena mereka merasa nyaman, cocok, dan bangga dapat bekerja di perusahaan tersebut dan pada akhirnya perusahaan berhasil membuat karyawan mereka terikat dalam waktu yang lama.

Employee engagement digunakan sebagai variabel mediasi untuk menilai pengaruh *Employer Branding* terhadap *turnover intention*. *Employee engagement* menurut Robbins dan Judge (2008:103), adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap pekerjaan yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuannya kepada perusahaan. Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*employee engaged*) merupakan karyawan yang produktif (Gallup, 2010).

Alasan dipilihnya *employee engagement* sebagai variabel mediasi, adalah terdapat pengaruh yang kuat *employer branding* terhadap *employee engagement*. Kucherov dan Zavyalova, 2011 mengungkapkan bahwa di perusahaan yang mengembangkan *employer branding*, karyawan lebih cepat terikat dalam pembuatan keputusan dan proses manajemen. Karyawan yang merasa terikat lebih memungkinkan untuk bekerja lebih keras dan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggalkan perusahaan (*turnover*) dibandingkan karyawan yang tidak terikat.

Employer branding mempengaruhi *turnover intention* melalui *employee engagement* dimana *employer branding* memainkan peranannya dalam membangun *engagement* dengan cara meyakinkan karyawan untuk memberikan usaha terbaik mereka selama bekerja dan akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. *Employer branding* memiliki tujuan untuk meyakinkan karyawan bahwa organisasi yang mereka pilih merupakan tempat kerja yang baik untuk mempertahankan karyawan dan memastikan

pemahaman tentang tujuan organisasi serta komitmen untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Sullivan, 2004) yang pada akhirnya membuat pilihan keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Hal yang memotivasi penulis melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan adalah langkanya studi yang membahas *employer branding*, *employee engagement*, dan *turnover intention* dalam satu studi multidimensional. Beberapa studi mengungkapkan pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement*. Studi tersebut diantaranya adalah: 1) Sokro, 2012 dalam studi empiris yang berjudul *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and retention*, 2) Burawat, 2015 dalam studi empiris yang berjudul *The Relationships among Perceived Employer Branding, Employee Engagement and Employee Expectation in Service Industry*, 3) Sharma, 2014 dalam studi empiris yang berjudul *Influences of Employer Brand Image on Applicant Attraction in Recruitment Process*, menemukan bahwa *Employer Branding* yang kuat meningkatkan loyalitas karyawan melalui praktik retensi, keterikatan (*engagement*), dan rekrutmen yang efektif. Sementara beberapa studi lain mengungkapkan pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Studi tersebut diantaranya adalah: 1) Ridwan et al., 2013 dalam penelitian yang berjudul *Determinants of Turnover Intentions in Government and Private Employees: An Empirical Study from Pakistan*, 2) Ahmad dan Daud, 2015 dalam studi empiris yang berjudul *Engaging People with Employer Branding* mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara *Employer Branding* dengan *Turnover Intention*.

Mengembangkan strategi *employer branding* memiliki manfaat besar untuk jangka panjang perusahaan karena semua organisasi apapun menginginkan karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi dan mengharapkan mereka tetap memiliki komitmen, loyal dan *engaged* terhadap perusahaan dalam waktu yang lama. Strategi ini sangat diperlukan pada sebuah industri yang ketat akan persaingan, salah satunya adalah pada industri perbankan. Artikel yang terdapat dalam finance.detik.com, 2014 menyatakan bahwa perbankan merupakan salah satu tumpuan perekonomian Indonesia harus menjadi industri keuangan yang berkembang menggunakan teknologi yang maju dan menyediakan informasi yang lengkap agar masyarakat mempercayai industri perbankan untuk menyimpan dan meminjam dana. Sekarang ini banyak perusahaan perbankan mulai mencari cara untuk membentuk sebuah *brand* yang sangat kompetitif yang bisa merebut hati konsumen dengan produk unggulan dan juga *service* yang baik. Dikutip dari Majalah Swa selain merebut pasar konsumen, perusahaan juga dihadapkan dengan masalah “*war of talent*” karena semakin dinamis dan kompetitifnya sebuah perusahaan maka semakin besar peluang *war of talent* yang akan dihadapi.

Bank X BUMN merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa keuangan dan perbankan yang memiliki pangsa pasar yang besar di Indonesia. Berdasarkan laman cnnindonesia.com diketahui bahwa Bank X BUMN merupakan salah satu BUMN Indonesia yang masih memegang pangsa pasar terbesar di Indonesia. Bank X BUMN dengan pangsa pasar yang besar mencerminkan bahwa perusahaan tersebut memiliki daya saing yang kuat.

Motivasi perlunya penelitian ini dilakukan di Bank X BUMN adalah karena Bank X BUMN merupakan salah satu perusahaan yang menerima predikat *Best Employers Indonesia 2017* versi Aon dapat diakses melalui *website* marketing.co.id. Aon Best Employers didesain untuk meningkatkan *employee engagement*, efektivitas karyawan, *employer branding*, dan budaya kerja untuk mendorong kinerja yang tinggi. Bank X BUMN sebagai salah satu perusahaan yang menerima penghargaan ini menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian dikarenakan ada variabel yang sesuai dengan survei yang dilakukan oleh Aon, yaitu variabel *employee engagement* dan *employer branding*. Selanjutnya, penelitian ini akan dilaksanakan di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Kota Malang sendiri memiliki hasil pendaftaran Sensus Ekonomi 2016 tercatat sebanyak 113.131 usaha perusahaan non pertanian berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik yang dapat diakses melalui *website* malangkota.bps.go.id. Studi empiris yang dilakukan oleh Bank of England, APEC dan lembaga lainnya menunjukkan bahwa kredit perbankan merupakan sumber pembiayaan yang penting bagi UMKM (Azis dan Rusland dalam bi.go.id, 2009). Maka dari itu, Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang memiliki kesempatan yang sama dengan bank lainnya untuk memajukan perekonomian dengan melakukan usaha maksimal melalui kinerja karyawannya.

Berdasarkan hal tersebut, melalui *employer branding* Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang melakukan identifikasi kebutuhan karyawan dan juga membangun *image* sebagai organisasi pilihan untuk bekerja di masa mendatang.

Strategi *employer branding* dengan proposisi nilai EVP dapat digunakan agar perusahaan dapat memikat *talent-talent* terbaik untuk bergabung dan nantinya *talent* tersebut bisa *engaged* di dalam perusahaan. Strategi tersebut bisa digunakan untuk menjaga karyawan potensial di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang. Dengan begitu *turnover intention* dapat diminimalisir. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang selanjutnya dikemas dengan judul “**Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan di atas, secara umum perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement*?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention*?
3. Apakah ada pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement*.

2. Untuk mengetahui pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk menambah pemahaman mengenai *employer branding* dan pengaruhnya terhadap *turnover intention* (intensi karyawan untuk keluar dari sebuah organisasi atau perusahaan) dan *employee engagement* (keterikatan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja), dan bagaimana *employee engagement* menjadi mediator antara *employer branding* dan *turnover intention*. Diharapkan penelitian ini menjadi referensi yang baik bagi peneliti berikutnya yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai *employer branding*, *turnover intention*, dan *employee engagement*.

2. Kontribusi Praktis dan Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk menambah dan menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh penulis selama berada di perguruan tinggi dan juga untuk menggali pengetahuan serta wawasan dengan melakukan analisis dan pengamatan yang berkaitan dengan *employer branding*, *turnover intention*, dan *employee engagement*.

E. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini dibagi dalam lima bab dan tiap bab dibagi dalam sub-sub bab. Adapun rincian masing-masing bab adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian mengenai pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan mediasi *employee engagement* yang terjadi di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah yang diteliti serta menjelaskan tentang teori *employer branding*, teori *turnover intention*, teori *employee engagement*, dan menjelaskan adanya pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* yang selanjutnya menjadikan konsep dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang akan digunakan yakni jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel dan defenisi operasional, sampel dan populasi, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan metode data serta uji hipotesis.

Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan dan responden, hasil penelitian, serta pembahasan dari hasil penelitian.

Bab V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dan saran bagi peneliti berikutnya, dan keterbatasan penelitian.





BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

Penelitian terdahulu adalah pedoman penting bagi peneliti untuk menyusun penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk mengetahui penemuan dan hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Berikut beberapa penjelasan dari penelitian terdahulu terkait dengan topik penelitian:

1) Fitriani (2012)

Penelitian dengan judul *Employee Engagement : Antecedent dan Pengaruhnya terhadap Intention to Quit dan Organizational Citizenship Behavior* bertujuan untuk mengetahui karakteristik pekerjaan, pengakuan dan penghargaan, *perceived organizational support* dan keadilan organisasional pada *intention to quit* dan *organizational citizenship behavior* serta untuk menguji peran mediasi *employee engagement*. Hasil penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan, pengakuan dan penghargaan, *perceived organizational support*, dan keadilan organisasi berpengaruh positif pada *employee engagement*. Sementara, *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to quit* dan berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*. Berikutnya *employee engagement* memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan, pengakuan dan penghargaan, *organizational support*, keadilan organisasi pada *intention to quit* dan *organizational citizenship behavior* dan bentuk mediasinya adalah mediasi penuh (*fully mediated*). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*.

2) Widyantari (2015)

Penelitian dengan judul Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Discretionary Effort* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi bertujuan untuk menguji pengaruh *employer branding* terhadap *discretionary effort* melalui *employee engagement*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode regresi mediasi yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) dan pengolahan data menggunakan program IBM SPSS Statistics 16. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *employer branding* terhadap *discretionary effort*, *employer branding* terhadap *employee engagement*, dan *employee engagement* terhadap *discretionary effort*. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi penuh pengaruh *employer branding* terhadap *discretionary effort*. Persamaan dengan penelitian ini adalah *employer branding* sebagai variabel bebas dan variabel mediasinya sama-sama *employee engagement*. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini adalah *discretionary effort* sebagai variabel terikat.

3) Kusuma (2017)

Penelitian dengan judul Penerapan Strategi *Employer Branding* dan *Employee Value Proposition* untuk Menciptakan *Employee Engagement* (Studi pada PT Bank Central Asia Tbk) bertujuan untuk mengetahui strategi *employer branding* dapat dijadikan solusi untuk membentuk komunikasi bahwa perusahaan memiliki kelebihan sehingga merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Sedangkan strategi *employee value proposition* dapat dijadikan identitas unik yang menjadikan perusahaan berbeda dengan kompetitornya. Hasil dari penelitian ini

adalah BCA telah menetapkan strategi *employer branding* dan *employee value proposition* sebagai strategi untuk aktifitas sumber daya manusia. Strategi *employer branding* dibangun melalui dua arah yaitu eksternal dan internal. Berdasarkan jawaban mayoritas dari karyawan, BCA menetapkan EVP mereka adalah *Friendly Working Environment* dan *Continuous Improvement*.

B. Kajian Teoritis

1. Employer Branding

a. Branding

Branding merupakan bagian yang sangat penting bagi kegiatan pemasaran dan biasanya digunakan untuk produk, namun dalam dunia Manajemen Sumber Daya Manusia juga memerlukan *branding* untuk perusahaan yang tujuannya adalah untuk menarik SDM yang memiliki talenta tinggi dan juga dapat mempertahankan karyawan yang sudah ada. Menurut *American Marketing Association* dalam Backhaus dan Tikoo (2004:502), *brand* adalah sebuah nama, istilah, tanda, simbol atau desain atau kombinasi dari keempat hal tersebut yang bertujuan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dan nantinya dapat membedakan mereka dengan para pesaingnya. Menurut Sokro (2012:164), *branding* digunakan untuk membedakan produk dan perusahaan dalam hal membangun nilai ekonomi bagi kedua pihak (pelanggan dan perusahaan). Disimpulkan bahwa aktifitas *branding* sangat penting dilakukan di sebuah perusahaan karena dapat dijadikan sebuah keunikan atau pembeda dari pesaing lainnya.

b. Pengertian *Employer Branding*

Menurut Lloyd (2002) dalam Ahmad dan Daud (2015:691), *employer branding* didefinisikan sebagai usaha perusahaan untuk menunjukkan kepada karyawan yang sedang dipekerjakan saat ini dan calon karyawan bahwa perusahaan mereka adalah tempat yang diinginkan untuk bekerja. Menurut Sokro (2012:167), *employer branding* melibatkan promosi, baik di dalam maupun di luar perusahaan, memberikan pandangan yang jelas mengenai apa yang membuat perusahaan tersebut berbeda dan merupakan perusahaan yang diinginkan. Di sisi lain Ahmad dan Salina (2015:691) berpendapat *employer branding* merupakan bidang yang baru dan dapat menarik dengan potensi untuk mengubah cara perusahaan beroperasi. Pendapat kedua menurut Sullivan (2004) dalam Dawn dan Biwas (2010:22), *employer branding* merupakan target strategi jangka panjang untuk mengelola kesadaran dan persepsi karyawan, karyawan potensial dan *stakeholder* terkait.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut maka *employer branding* dapat didefinisikan sebagai proses untuk mempromosikan perusahaan bahwa perusahaan tersebut memiliki keunikan dan perbedaan dari pesaing serta merupakan pilihan terbaik untuk bekerja bagi karyawan, calon karyawan dan *stakeholder*. Dapat dikatakan, membranding perusahaan adalah upaya mengkomunikasikan kepada *talent-talent* terbaik bahwa perusahaan tersebut merupakan sebuah tempat yang bagus untuk bekerja. Disisi lain, *employer branding* juga dapat meningkatkan *corporate brand* lebih lanjut dan menempatkan posisi perusahaan sebagai perusahaan yang handal dan menarik.

c. Membangun *Employer Branding*

Menurut Backhaus dan Tikoo (2004:502), perusahaan membangun *employer branding* melalui tiga tahapan proses, yaitu:

- 1) Pertama, perusahaan mengembangkan *Employee Value Proposition* (EVP) atau konsep proposisi nilai yang akan ditawarkan kepada calon karyawan dan karyawan yang sudah ada. Mengembangkan konsep proposisi nilai dengan menggunakan informasi mengenai budaya organisasi, gaya manajemen, gambaran kerja saat ini, kualitas karyawan saat ini, nilai yang ditawarkan untuk karyawan agar membuat perusahaan dipersepsikan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.
- 2) Kedua, memasarkan *Employee Value Proposition* kepada pihak eksternal (karyawan potensial yang telah ditargetkan) bahwa perusahaan memiliki proposisi nilai menarik bagi pelamar kerja yang menjadi target melalui perekrutan.
- 3) Ketiga, melakukan *Internal Branding*, yaitu membangun janji dari *brand* secara internal dan melibatkannya sebagai bagian dari budaya organisasi.

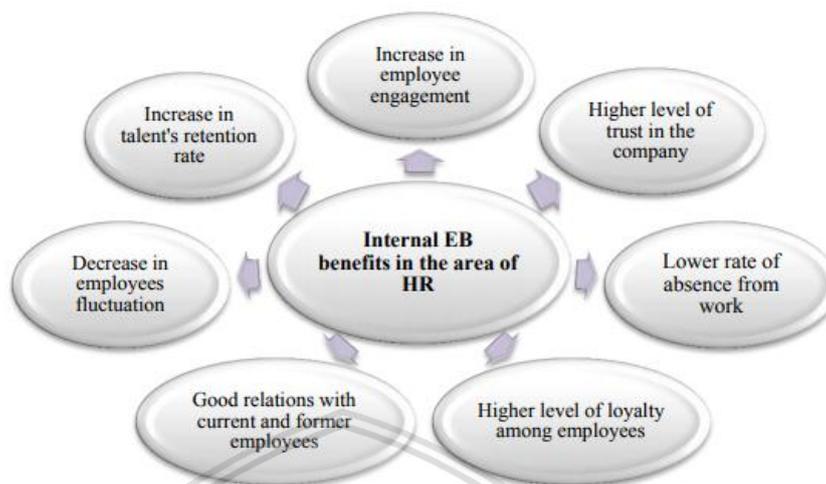
d. Perlunya Mengembangkan *Employer Branding* untuk Kelangsungan Bisnis

Dunia bisnis selalu mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan zaman. Perusahaan harus selalu memperhatikan setiap kebutuhan pasar agar tidak mengalami ketertinggalan. Figurska dan Matuska (2013:37-38), berpendapat bahwa terdapat tren global yang dapat menentukan kebutuhan dalam membangun *employer branding* diantaranya adalah:

- 1) Pertama, saat ini organisasi berjalan pada lingkungan yang terus mengalami perubahan yang tidak terduga. Perubahan tersebut terjadi pada ekonomi, proses dan prosedur di dalam organisasi, kebutuhan pelanggan. Perusahaan yang mampu mengelola perubahan dengan baik memiliki kesempatan dalam mencapai keuntungan kompetitif di pasar.
- 2) Kedua, tren lain yang terjadi adalah globalisasi. Perusahaan harus membangun teknologi untuk komunikasi yang canggih agar *employer branding* tidak hanya dibangun untuk di satu pasar atau wilayah tertentu saja karena banyak perusahaan tidak menyadari bahwa tren bisnis sekarang tidak hanya sebatas tingkat nasional saja namun telah melibatkan kelompok atau jaringan dengan berbagai negara.
- 3) Ketiga, yang menentukan berikutnya adalah daya saing. Saat ini telah banyak perusahaan mengembangkan program *talent management* didasarkan pada asumsi bahwa program tersebut merupakan syarat untuk membangun organisasi jangka panjang yang kompetitif khususnya dalam mempertahankan karyawan yang berbakat. Maka dari itu, banyak perusahaan mengadopsi program *employer branding* untuk mempertahankan karyawan yang berbakat untuk jangka panjang.
- 4) Keempat, transparansi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi perlunya membangun *employer branding* di dalam perusahaan. Karyawan di zaman sekarang memiliki akses yang mudah untuk berbagi pendapat dengan berbagai macam orang melalui jaringan *online*. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan informasi yang transparan dan otentik karena akan diverifikasi oleh karyawan yang ada dan karyawan terdahulu.

e. Manfaat *Employer Branding*

Studi yang dilakukan oleh Hewitt Associates dalam Mosley (2009:5), mengemukakan terdapat beberapa manfaat utama bagi perusahaan jika menerapkan *employer branding* yaitu menambah daya tarik, retensi, dan *engagement*. *Employer branding* yang kuat terkait dengan daya tarik yang lebih tinggi dari tingkat rata-rata *employee engagement* akan memberikan kontribusi keuntungan yang lebih baik. Figurska dan Matuska (2013:40), berpendapat bahwa dalam membangun *employer branding* yang sukses tidak lepas dari peran *human resource* di dalam sebuah perusahaan. Berikut adalah manfaat yang diperoleh oleh perusahaan di bidang *human resource* dalam mengembangkan *internal employer branding*:



Gambar 2.1 Manfaat *Employer Branding*
Sumber: Figurska dan Matuska (2013:40)

f. Dimensi Pengukuran *Employer Branding*

Adanya sudut pandang pengukuran mengenai *employer brand* yang dapat diaplikasikan kepada karyawan maka dapat memberikan kemudahan bagi setiap perusahaan dalam menilai apakah perusahaan mereka telah sesuai harapan. Berthon et.al. (2005) memberikan lima dimensi pengukuran *employer branding* yang terdapat di dalam benak karyawan, yaitu:

- 1) *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.
- 2) *Social Value* (Nilai Sosial)
Nilai ini menyinggung 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, memiliki hubungan yang baik dengan atasan, memiliki rekan kerja yang saling mendukung dan menyemangati.
- 3) *Economic Value* (Nilai Ekonomi)

Nilai ini mengartikan sejauh mana perusahaan memberikan paket kompensasi yang menarik, keamanan kerja, dan prospek untuk berkarir kepada karyawannya.

4) *Development Value* (Nilai Pengembangan)

Nilai ini mengartikan 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.

5) *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.

Berikut ini disajikan tabel keterangan dimensi *Employer Branding*:

Tabel 2.1 Dimensi *Employer Branding*, Berthon (2005)

Dimensi	Item
<i>Interest Value</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi menghasilkan produk jasa yang inovatif • Perusahaan mempraktekkan hal baru-berpikir kedepan • Perusahaan menggunakan kreativitas karyawan • Organisasi menghasilkan produk yang berkualitas tinggi
<i>Social Value</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki hubungan baik dengan rekan kerja • Hubungan baik dengan atasan • Rekan kerja yang saling mendukung • Lingkungan kerja yang membahagiakan
<i>Economic Value</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan paket kompensasi yang menarik • Keamanan kerja di organisasi • Memberikan kesempatan promosi yang baik dalam organisasi • Adanya pengalaman antar departemen
<i>Development Value</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Merasa percaya diri sebagai hasil bekerja untuk sebuah organisasi tertentu • Merasa bahagia dengan diri sendiri karena bekerja untuk sebuah organisasi tertentu • Memperoleh pengalaman karena peningkatan karir • Penghargaan dari manajemen
<i>Application Value</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kesempatan mengajari orang lain tentang apa yang sudah dipelajari • Organisasi berorientasi pada konsumen • Organisasi terlibat dalam kegiatan kemanusiaan-memberikan kontribusi untuk masyarakat • Merasa diterima dan memiliki

Sumber: Fadillah (2016:56-57)

2. *Employee Engagement*

a. *Pengertian Employee Engagement*

Engagement pertama kali dikonseptualisasikan oleh Kahn pada tahun 1990. *Employee engagement* didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya (Anitha, 2014:308). Menurut Perrin (2007) dalam Armstrong (2008:140) *employee engagement* adalah sejauh mana karyawan menempatkan usaha ekstra ke dalam pekerjaan mereka diluar batasan minimum untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan dalam bentuk tambahan waktu, kekuatan otak maupun energi. Ada tiga hal yang menandakan karyawan memiliki *engagement* dengan pekerjaannya yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

“*Vigor* atau semangat merupakan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* atau dedikasi merupakan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Absorption* atau absorpsi yaitu berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah” (Schaufeli dan Bakker, 2004:295).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah rasa keterikatan karyawan terhadap tempat kerja, tidak hanya kehadiran fisik melainkan kehadiran psikologis melalui tanggung jawab untuk tercapainya tujuan organisasi. Sikap positif karyawan di tempat kerja dengan nilai-nilai yang ada disebut sebagai hubungan emosional yang positif dari karyawan terhadap pekerjaan. Karyawan yang secara emosional melekat dengan organisasi bekerja ekstra diluar perjanjian kerja. *Employee engagement* tidak hanya terbatas pada kehadiran psikologis individu dan interpretasi kognitif

kegiatan pada suatu peran, namun juga meliputi afektif dan psikologis untuk pekerjaan dan organisasinya (Memon *et al.*, 2014:207).

“Karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaan dan organisasi akan tampil lebih baik daripada karyawan yang tidak memiliki rasa *engaged*. Hal ini dikarenakan karyawan yang *engaged* sering mengalami emosi yang positif termasuk rasa kebahagiaan, suka cita, antusiasme, mengalami kesehatan yang lebih baik, membuat pekerjaan mereka sendiri, dan mentransfer rasa *engaged* mereka kepada karyawan lain.” (Bakker dan Demerouti, 2008: 215).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan alat untuk membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif dari karyawan. Aspek sumber daya manusia adalah aset yang tidak dapat diduplikasi atau ditiru oleh pesaing dan dianggap paling berharga jika dikelola dan terlibat dengan benar. Karyawan menjadi kunci utama tercapainya keberhasilan organisasi.

b. Dimensi *Employee Engagement*

Dimensi *employee engagement* menurut Schaufeli *et al.*, (2002:74-75) adalah sebagai berikut:

1) *Vigor* atau semangat

Dimensi ini ditandai dengan adanya tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental dalam bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Hal ini dimaksudkan bahwa *vigor* adalah keterikatan karyawan yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan mental, energi yang optimal, keberanian berusaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan berusaha sungguh-sungguh melakukan pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil maksimal pada setiap pekerjaan gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan bertahan menghadapi kesulitan.

2) *Dedication* atau dedikasi

Dimensi ini ditandai dengan adanya antusiasme dalam melakukan suatu pekerjaan, merasa bangga dan tertantang dengan apa yang dikerjakan, dan memiliki anggapan bahwa dirinya diperlukan dalam pekerjaan. Hal ini dimaksudkan bahwa *dedication* adalah keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya, perasaan antusias karyawan ketika bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi.

3) *Absorption* atau Penyerapan

Absorption ditandai dengan konsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah. Hal ini dimaksudkan bahwa *absorption* adalah keterikatan karyawan yang ditandai dengan memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan, berkonsentrasi tinggi, serius melakukan pekerjaannya, dan merasa bahwa waktu cepat berlalu ketika bekerja sehingga karyawan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan dimensi yang diadopsi dari penelitian Schaufeli *et al.*, (2002:74-75) tentang *employee engagement*. Ketiga dimensi tersebut adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang secara ringkas mampu mendeskripsikan ciri-ciri karyawan yang terikat secara fisik maupun psikologis.

c. Tipe Karyawan berdasarkan Tingkat *Employee Engagement*

Menurut Gallup Organization (2004) dalam Lewiuci dan Mustamu (2016:102) terdapat tipe karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu:

1) *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka akan selalu menunjukkan kinerja mereka yang maksimal dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Karyawan tipe ini akan bersedia memberikan kekuatan dan bakat mereka secara penuh untuk dapat mengembangkan organisasi.

2) *Not Engaged*

Karyawan tipe ini hanya fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka kurang memiliki inisiatif dalam bekerja, artinya hanya menunggu perintah dari atasan dan hanya akan mengerjakan sesuai yang diperintahkan kepada mereka. Karyawan ini cenderung memiliki kontribusi yang rendah dalam bekerja.

3) *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka secara konsisten dan terbuka menunjukkan perlawanan dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang diberikan. Mereka cenderung memberikan pengaruh yang negatif terhadap karyawan yang *engaged*.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang terikat dengan pekerjaan dan organisasinya secara fisik dan psikologis akan loyal dan bekerja ekstra melebihi harapan kinerja yang ditentukan. Lingkungan di dalam organisasi tentunya terdapat berbagai jenis karakter karyawan yang dapat

membedakan seorang karyawan terindikasi atau tidaknya engaged terhadap pekerjaan dan organisasi. Hal ini terjadi karena adanya latar belakang karyawan yang berbeda-beda sehingga dapat mempengaruhi perilakunya sehari-hari ketika bekerja.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement* dan Konsekuensi *Employee Engagement*

Menurut model *employee engagement* yang dikemukakan oleh Bakker (2009) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee engagement* meliputi:

- 1) *Job Resources*, terdiri dari dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, umpan balik kinerja, otonomi dan kesempatan untuk berkembang. *Jobresources* yang merujuk pada aspek fisik, sosial, dan organisasional dapat memberikan manfaat dalam mencapai tujuan kinerja.
- 2) *Saliency of Job*, terkait dengan seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.
- 3) *Personal Resources*, karyawan yang terikat dengan pekerjaannya memiliki sifat seperti, optimisme, *self efficacy*, dan ketahanan yang membantu mereka untuk mencapai kinerja dan kesuksesan karir.

Selain faktor-faktor diatas, juga terdapat konsekuensi dari *employee engagement*. Saks (2006:607) mengemukakan bahwa salah satu konsekuensi dari *employee engagement* adalah *turnover intention*. *Employee engagement* diyakini berhubungan positif dengan komitmen organisasi dan berhubungan negatif dengan *turnover intention* dan diyakini juga berhubungan dengan kinerja dan perilaku ekstra-peran. Schaufeli & Bakker (2004) berpendapat bahwa karyawan dengan tingkat *engaged* yang lebih besar pada organisasi cenderung memiliki *turnover intention* yang rendah. Lebih lanjut Schaufeli & Bakker (2004) mengemukakan bahwa *employee engagement* berhubungan negatif dengan *turnover intention* dan memediasi antara sumber pekerjaan dan *turnover intention*.

3. *Turnover Intention*

a. *Pengertian Turnover Intention*

Chatzoglou *et al.*, (2011) dalam Ahmad & Salina (2015:692) mendefinisikan *employee turnover intention* sebagai kecenderungan karyawan untuk keluar dari sebuah organisasi dengan sukarela. Zefanne (1994) dalam Wahyuni (2014:9) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Suwandi & Indriantoro (1999) dalam Permatasari (2013:123) berpendapat *turnover intention* adalah keinginan individu untuk keluar dari organisasi serta evaluasi mengenai posisi seseorang berkenaan dengan ketidakpuasan yang memicu seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Pengertian mengenai *turnover intention* juga dikemukakan oleh Tet & Meyer (1993) dalam Ridlo (2012:16) bahwa *turnover intention* merupakan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sadar dan hasrat disengaja dari karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Lebih lanjut Grifeth *et al.*, (2000) dalam Ahmad & Salina (2015:692) menyatakan bahwa *turnover intention* memberikan gambaran tingkah laku refleksi mengenai keputusan seorang karyawan apakah mereka akan tetap bertahan atau meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Ajzen dalam Melky (2015:698) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah niat individu untuk melakukan suatu perilaku yang pasti, intensi mengarahkan perilaku agar ditampilkan pada waktu dan kesempatan yang tepat. Pendapat tersebut diperjelas oleh Jewell (1998) dalam Melky (2015:698), yang menyatakan bahwa *turnover intention* melibatkan

pembuatan komitmen perilaku untuk menunjukkan suatu tindakan atau tidak, dimana ada harapan yang diperkirakan seseorang dalam menunjukkan suatu tindakan bahkan ketika komitmen belum dibuat.

Bertumpu pada pendapat di atas, maka *turnover intention* merupakan keinginan, hasrat dan niat yang melekat pada pikiran, sikap dan tindakan karyawan untuk melepaskan diri dari pekerjaan dan mencari peluang pekerjaan lain yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. *Turnover intention* menekankan pada seberapa besar kadar keinginan karyawan untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang selama ini ditekuninya.

Berdasarkan dari definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, maka teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *turnover intention* menurut Mobley *et al.*, (1978) karena dianggap kuat dan mudah dipahami serta banyak dari peneliti-peneliti terdahulu yang menggunakan teori Mobley *et al.*, (Permatasari, 2013; Carolina, 2012; Mardiana dkk, 2014) sehingga dianggap bahwa teori Mobley *et al.*, dianggap sesuai untuk dijadikan pedoman dalam penelitian ini.

b. Indikasi *Turnover Intention*

Menurut Hartono (2002:2) menjelaskan bahwa ada beberapa indikasi yang dapat dijadikan acuan untuk memprediksi adanya kemungkinan *turnover intention* di suatu perusahaan, antara lain:

- 1) Absensi yang terus meningkat
Fase ini terlihat ketika ketidakhadiran karyawan dalam bekerja meningkat. Tanggungjawab karyawan juga akan sangat berkurang dibandingkan sebelumnya.
- 2) Mulai malas bekerja
Fase ini tercermin ketika karyawan terlihat mulai malas bekerja karena karyawan berorientasi bahwa bekerja di tempat lain dipandang lebih mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.
- 3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja
Fase ini tercermin ketika meningkatnya pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakuka oleh karyawan yang

berkeinginan untuk melakukan *turnover*. Karyawan akan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

- 4) Peningkatan protes terhadap atasan
Fase ini terlihat adanya indikasi *turnover intention* adalah ketika karyawan mulai melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan pada atasan, baik mengenai balas jasa yang diberikan ataupun peraturan dari perusahaan yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan.
- 5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya
Fase ini terlihat ketika perilaku yang muncul biasanya karyawan akan memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap tugas yang dibebankan. Tanggung jawab yang ditunjukkan meningkat jauh dan sangat berbeda dari biasanya. Fase ini justru menunjukkan bahwa karyawan akan melakukan *turnover*.

Berdasarkan indikasi *turnover intention* yang dikemukakan oleh Hartono (2002), maka dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan sering menunjukkan perilaku seperti malas bekerja, absen dalam pekerjaan, sering meninggalkan tempat kerja dan bentuk protes terhadap kebijakan atasan ataupun perusahaan tanpa alasan pasti dan jelas adalah salah satu bentuk keinginan karyawan untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

c. Dimensi *Turnover Intention*

Menurut Mobley *et al.*, (1978:410) terdapat tiga kategori dalam pengukuran *turnover intention*, yaitu:

- 1) Berpikir untuk keluar (*Thinking of Quitting*)
Berpikir untuk keluar mencerminkan karyawan untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
- 2) Mencari alternatif pekerjaan
Mencari alternatif pekerjaan lain mencerminkan karyawan berkeinginan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik di organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- 3) Niat untuk keluar (*Intention to Quit*)
Niat untuk keluar mencerminkan karyawan yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang

lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Berdasarkan dimensi pengukuran *turnover intention* menurut Mobley *et al.*, (1978), maka dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan mulai berpikir untuk keluar, mencari alternatif pekerjaan lain dan niat untuk keluar merupakan salah satu cara yang dapat mengidentifikasi pengukuran *turnover intention*.

C. Keterkaitan Antar Variabel

1. Keterkaitan *Employer Branding* dengan *Turnover Intention*

Penelitian yang dilakukan oleh Kucherov dan Zavyalova (2011) sangat mendukung anggapan bahwa organisasi yang menerapkan *employer branding* memperoleh sejumlah keuntungan ekonomis karena tingkat *turnover* karyawan lebih rendah dan tingkat investasi sumber daya manusia lebih tinggi dalam hal motivasi kerja karyawan. Suikkanen (2010) juga menyatakan bahwa *employer branding* dapat dianggap sebagai metode untuk mempertahankan karyawan (retensi staf) karena mempengaruhi keseluruhan pengalaman kerja, mendorong konsep "good place to work" dan mengurangi *voluntary turnover*. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Sokro (2012) mengemukakan bahwa organisasi yang menggunakan strategi *employer branding* dalam menjalankan bisnis adalah untuk menarik karyawan dan tetap tinggal (*stay*) bersama perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa strategi *employer branding* yang diterapkan oleh suatu perusahaan atau organisasi pada dasarnya dapat mempengaruhi pilihan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Ketika karyawan

merasa janji perusahaan yang ditawarkan melalui *employer branding* terpenuhi maka karyawan akan memilih untuk tinggal dan berkontribusi bagi perusahaan, dan mengurangi tingkat *turnover*.

2. Keterkaitan *Employer Branding* dengan *Employee Engagement*

Pada tahun 2007, Brain Heger mengadakan studi tentang komponen utama dari *employer branding*, *employee value proposition* (EVP) dan pengaruhnya terhadap tingkat *engagement* (Park dan Zhou, 2013). Studi tersebut mengungkapkan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh EVP organisasi yang bertindak untuk memotivasi karyawan sebuah perusahaan. Studi lain yang diungkapkan oleh Kucherov & Zavyalova (2011) bahwa perusahaan yang mengembangkan *employer branding*, karyawan lebih cepat *engaged* dalam pembuatan keputusan dan proses manajemen.

Berdasarkan studi empiris yang telah dipaparkan, maka terdapat pengaruh antara *employer branding* terhadap *employee engagement*. Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap pekerjaan yang membuat karyawan akan memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan sebagai wujud balasan kepada perusahaan karena perusahaan telah memenuhi janji yang telah ditawarkan kepada karyawan.

3. Keterkaitan *Employee Engagement* dengan *Turnover Intention*

Penelitian dari Park & Gursoy (2012) yang berjudul *Generation Effect on the Relationship between Work Engagement, Satisfaction, and Turnover Intention among US Hotel Employees* dengan menggunakan *Path Analysis* membuktikan

bahwa hasil pengujian statistik menyimpulkan *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan Saks (2006:609) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *employee engagement* dengan kepuasan kerja karyawan dan berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Park & Guyson (2012:4) juga berpendapat bahwa ketika karyawan terikat dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi karakter psikologis karyawan, misalnya pekerjaan dari diri sendiri dan optimis, akan mendorong karyawan lebih jauh lagi dan hal ini akan mendorong kepuasan kerja sehingga berakibat pada rendahnya *turnover intention* karyawan.

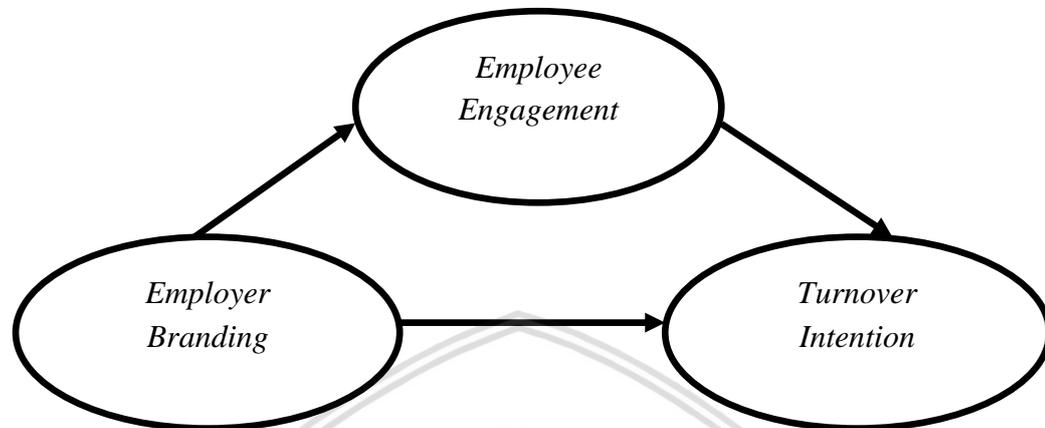
Lebih lanjut Schaufeli & Bakker (2004:293) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* mengurangi tingkat *turnover intention*. Berdasarkan studi empiris yang telah dipaparkan, maka dapat dikatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap tinggi rendahnya tingkat *turnover intention*. Ketika karyawan merasa bahwa dirinya *engaged* dan nyaman dalam pekerjaannya maka akan mengurangi tingkat *turnover* pada diri karyawan.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Model konsep merupakan tata cara berpikir yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan analisis penelitian dan dapat mempermudah alur pemikiran terhadap permasalahan yang akan diteliti. Konsep dalam penelitian ini menganggap bahwa terdapat hubungan antara *employer branding*, *turnover intention*, serta *employee engagement*. Kerangka konseptual yang mendasari

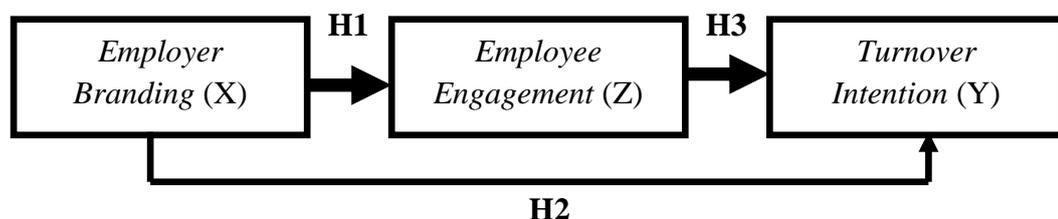
penelitian ini digambarkan dalam model konsep yang dapat dilihat dalam Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Model Konsep
Sumber: Kajian Teoritis, 2017

2. Model Hipotesis

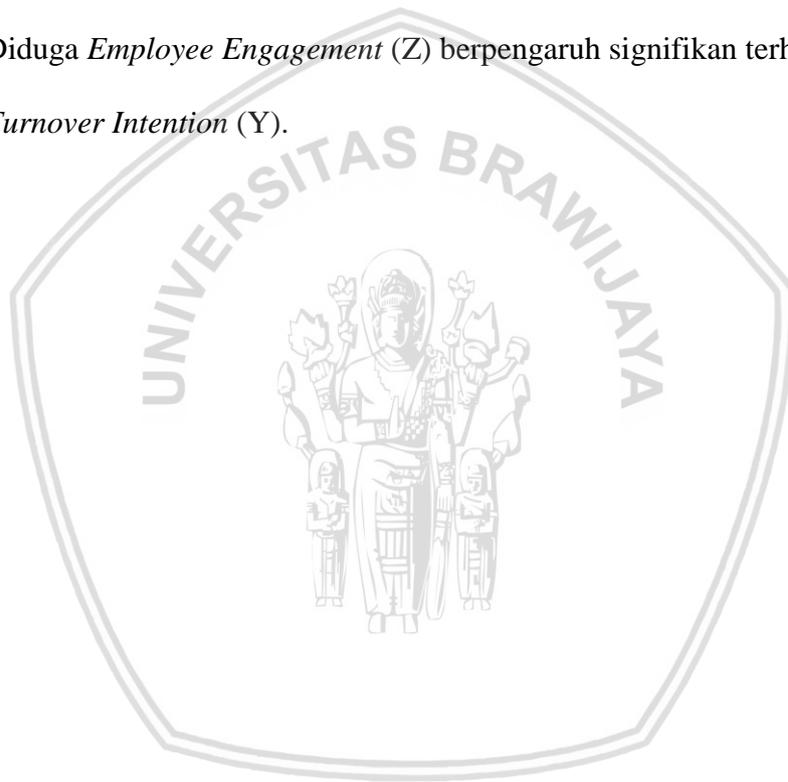
Menurut Sekaran (2013:135) “hipotesis bisa didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.” Jawaban yang terdapat di dalam penelitian ini sementara berlandaskan teori-teori yang ada dan berbagai penelitian terdahulu. Berdasarkan landasan teori dan model konseptual yang telah dijelaskan, model hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Model Hipotesis
Sumber: Kajian Teoritis, 2018

Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Diduga *Employer Branding* (X) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z).
- H2 : Diduga *Employer Branding* (X) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).
- H3 : Diduga *Employee Engagement* (Z) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*. Oleh karena itu, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Dermawan (2013:68) bahwa penelitian penjelasan adalah penelitian yang harus dilakukan penjelasan atas hubungan, pengaruh, atau adanya hubungan kausal dan sebab akibat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

“Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan” (Sugiyono, 2014:8).

Pendekatan kuantitatif digunakan karena memudahkan peneliti untuk mengetahui dan menjelaskan fenomena dalam bentuk pengaruh antar variabel yang diajukan melalui hipotesis berdasarkan hasil perhitungan yang objektif dan terukur. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji kebenaran sebuah teori yang sudah ada. Proses pengukuran berdasarkan hasil pengamatan empiris yang merupakan bagian utama dalam penelitian kuantitatif.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilaksanakan dan menjadi narasumber dalam pengumpulan data yang diperlukan sebagai bukti

konkrit dan data penguat dalam penulisan sebuah penelitian. Penelitian ini dilakukan di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang. Lokasi penelitian ini dipilih oleh peneliti dikarenakan hal-hal berikut:

1. Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merupakan salah satu perusahaan yang menerima predikat *Best Employers Indonesia 2017* versi Aon. Aon Best Employers didesain untuk meningkatkan *employee engagement*, efektivitas karyawan, *employer branding*, dan budaya kerja untuk mendorong kinerja yang tinggi.
2. Berdasarkan hasil pendaftaran Sensus Ekonomi 2016 SE, Kota Malang tercatat sebanyak 113.131 usaha perusahaan non pertanian berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (malangkota.bps.go.id, 2017). Maka dari itu, Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang memiliki kesempatan yang sama dengan bank lainnya untuk menarik nasabah baru atau pun nasabah lama agar melakukan transaksi, kredit, menabung, dan lain-lain di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.
3. Karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang dipilih sebagai responden karena dinilai memiliki ikatan emosional dengan perusahaan atau dalam kata lain *ter-engaged* dengan perusahaan.

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

1. Konsep

Konsep didalam suatu penelitian ilmiah dapat dimanfaatkan untuk menggambarkan suatu permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini memiliki 3 macam konsep sebagai berikut:

a. *Employer Branding*

Employer branding adalah penawaran pengalaman kerja berbeda yang diberikan perusahaan terhadap tenaga kerja maupun calon tenaga kerja yang dikemas dalam suatu paket dari manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologi.

b. *Turnover Intention*

Turnover intention adalah keinginan untuk berpindah, namun belum sampai tahap realisasi yaitu keluar dari organisasi tempat bekerja saat ini dan pindah ke organisasi lain. *Turnover intention* menekankan pada seberapa besar kadar keinginan, hasrat dan niat yang melekat pada karyawan untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang selama ini ditekuninya.

c. *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan tingkatan keterikatan, pandangan, ide dan tanggapan bersifat multidimensi secara emosi, kognitif maupun fisik. Hal ini terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain dalam pekerjaannya. Sikap *engaged* yang melekat pada karyawan terlihat ketika mereka antusias dalam bekerja, berkontribusi maksimal serta mencurahkan kualitas hasil kerja terbaiknya kepada organisasi.

2. Variabel Penelitian

“Variabel penelitian adalah atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2014:38). Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel bebas (*independent*), variabel mediasi (*intervening*), dan variabel terikat (*dependent*).

a. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat (Sugiyono, 2014:39). Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah variabel *employer branding* (X).

b. Variabel Mediasi (*Intervening*)

Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel *independent* dengan *dependent* menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2014:39). Variabel mediasi (*intervening*) dalam penelitian ini adalah variabel *employee engagement* (Z).

c. Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014:39). Variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah variabel *turnover intention* (Y).

3. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Effendi (2012:51) adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu penelitian, dengan kata lain definisi operasional memberikan petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Tujuan pendefinisian variabel secara operasional adalah

untuk memberikan gambaran bagaimana suatu variabel akan diukur, jadi variabel harus mempunyai pengertian yang sangat spesifik dan terukur (Mustafa, 2013:40). Penelitian ini operasionalisasi dimulai dari variabel lalu diturunkan menjadi dimensi. Dimensi kemudian diturunkan menjadi item. Adapun operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. *Employer Branding*

Employer branding merupakan suatu paket dari manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologi yang disediakan perusahaan bagi karyawan dan calon karyawan perusahaan tersebut (Ambler dan Barrow (1996) dalam Arachchige dan Robertson, 2013). *Employer branding* berkaitan dengan penawaran pengalaman kerja berbeda yang diberikan perusahaan terhadap tenaga kerja maupun calon tenaga kerja. Asumsi dan antusiasme yang tinggi yang diberikan seseorang terhadap sebuah perusahaan akan menambah nilai perusahaan dan mampu meningkatkan komitmen. Penelitian ini menggunakan dimensi pengukuran *employer branding* yang diadopsi dari penelitian Berthon *et.al.*, (2005) dalam Ahmad dan Daud (2015:691-692). Item pengukuran dalam dimensi tersebut terbukti dapat digunakan pada penelitian sebelumnya untuk mengetahui paket manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dimensi *employer branding* tersebut adalah:

1) *Interest Value* (Nilai Ketertarikan)

Nilai yang menyinggung persepsi didalam diri karyawan, apakah mereka menginginkan perusahaan yang menghasilkan produk jasa yang inovatif, mempraktekkan hal-hal baru dan berpikir lebih maju, memiliki tempat

kerja yang menggairahkan, serta menggunakan kreativitas karyawannya dalam mengembangkan produk dan layanan yang bergengsi.

2) *Social Value* (Nilai Sosial)

Nilai ini menyinggung sejauh mana perusahaan memberikan penawaran kepada karyawannya bahwa mereka memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan dan membahagiakan, hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan, dan rekan kerja yang saling mendukung dan meyakini.

3) *Economic Value* (Nilai Ekonomi)

Nilai ini menyinggung sejauh mana perusahaan memberikan paket kompensasi yang menarik, keamanan kerja, dan prospek berkarir bagi karyawan untuk masa mendatang.

4) *Development Value* (Nilai Pengembangan)

Nilai ini mengartikan sejauh mana 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.

5) *Application Value* (Nilai Manfaat)

Nilai ini merupakan sebuah persepsi bahwa perusahaan memberikan penawaran kepada karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan

keterampilan mereka di tempat kerja serta memberikan pengajaran melalui pelatihan dan mentoring, dengan demikian karyawan merasa diterima dan terlibat dalam kegiatan perusahaan.

b. *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Penelitian ini menggunakan dimensi pengukuran yang diadopsi dari Mobley *et al.*, (1978:410). Item pengukuran dalam dimensi tersebut terbukti dapat digunakan pada penelitian sebelumnya untuk mengetahui kecenderungan karyawan untuk berhenti dari sebuah perusahaan. Dimensi *turnover intention* tersebut adalah:

1) Berpikir untuk keluar (*Thinking of Quitting*)

Berpikir untuk keluar merupakan salah satu indikator dari *turnover intention* dimana aspek ini karyawan berpikir apakah keluar atau tetap berada di lingkungan organisais. Aspek tersebut berawal ketika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang diembannya, kurangnya keyakinan karyawan terhadap organisasi serta kondisi kerja yang tidak sesuai sehingga karyawan mulai berpikir untuk keluar dari organisasi.

2) Mencari alternatif pekerjaan

Mencari alternatif pekerjaan lain merupakan salah satu indikator *turnover intention* dimana karyawan berkeinginan untuk emncari pekerjaan pada organisasi lain yang dinilai lebih menjanjikan. Pada aspek ini karaywan akan sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain baik secara personal maupun sosial.

3) Niat untuk keluar (*intention to quit*)

Niat untuk keluar merupakan salah satu indikator *turnover intention* dimana karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan apakah akan tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

c. *Employee Engagement*

Employee engagement adalah rasa keterikatan karyawan terhadap tempat kerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan sebagai hubungan emosional yang positif. Penelitian ini menggunakan dimensi pengukuran yang diadopsi dari penelitian Schaufeli *et al.*, (2002:74). Item dan dimensi pengukuran yang digunakan terbukti dapat digunakan pada penelitian sebelumnya untuk menghasilkan gambaran tingkat ketertarikan karyawan dengan pekerjaannya. Dimensi *employee engagement* tersebut adalah:

1) *Vigor*

Vigor atau semangat merupakan salah satu indikator dari *employee engagement* yang menekankan pada aspek kekuatan fisik dan mental yang tinggi untuk setiap tugas yang diemban karyawan. Aspek tersebut mencerminkan kesiapan karyawan dalam mengabdikan segala upaya selama menjalankan pekerjaannya.

2) *Dedication*

Dedication atau dedikasi salah satu indikator dari *employee engagement* yang menekankan pada aspek emosional atau perasaan karyawan saat bekerja. *Dedication* mengacu pada bagaimana keterlibatan karyawan

terhadap pekerjaannya sehingga tercipta rasa antusias, tertantang, dan mampu menginspirasi dirinya maupun orang lain.

3) *Absorption*

Absorption atau penyerapan salah satu indikator dari *employee engagement* yang menekankan pada aspek kognitif dimana karyawan terikat dengan kondisi kerjanya. *Absorption* mengacu pada keadaan dimana karyawan merasa bahwa adanya penghayatan dalam dirinya yang meliputi konsentrasi dan minat yang mendalam sehingga merasa bahwa waktu berlalu begitu cepat bahkan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Berikut disajikan dalam Tabel 3.1 mengenai Variabel, Dimensi, dan Item penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.1
Variabel, Dimensi, dan Item

Variabel	Dimensi	Item
<i>Employer Branding</i> (X)	1) <i>Interest Value</i>	a. Perusahaan menghasilkan produk yang inovatif. b. Perusahaan berpikir lebih maju. c. Perusahaan menggunakan kreativitas karyawan. d. Perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi.
	2) <i>Social Value</i>	a. Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja. b. Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan. c. Rekan kerja saya saling mendukung. a. Saya merasa lingkungan kerja saya membahagiakan.

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Dimensi	Item
	3) <i>Economic Value</i>	<p>a. Perusahaan saya memberikan paket kompensasi yang menarik.</p> <p>b. Perusahaan menjamin keamanan kerja di tempat kerja.</p> <p>c. Perusahaan memberikan kesempatan promosi.</p> <p>d. Perusahaan memberikan pengalaman antar departemen (rotasi kerja).</p>
	4) <i>Development Value</i>	<p>a. Saya merasa percaya diri sebagai bagian dari perusahaan ini.</p> <p>b. Saya merasa bahagia dengan diri sendiri karena bekerja di perusahaan ini.</p> <p>c. Saya memperoleh pengalaman akan peningkatan karir.</p> <p>d. Saya merasa diapresiasi oleh pihak manajemen.</p>
	5) <i>Application Value</i>	<p>a. Saya diberi kesempatan untuk berbagi ilmu dengan rekan kerja saya mengenai ilmu yang telah saya pelajari.</p> <p>b. Perusahaan ini berorientasi pada konsumen.</p> <p>c. Perusahaan ini terlibat dalam kegiatan kemanusiaan sebagai kontribusi bagi masyarakat.</p> <p>d. Saya merasa diterima di perusahaan ini.</p> <p>Berthon <i>et al.</i> (2005:158)</p>
<i>Employee engagement (Z)</i>	1) <i>Vigor</i>	<p>a. Saya memiliki semangat ketika hendak pergi kerja.</p> <p>b. Saya merasa penuh dengan energi ketika bekerja.</p> <p>c. Saya merasa gigih dalam bekerja meskipun menghadapi masalah</p> <p>d. Saya mampu untuk melanjutkan pekerjaan saya dalam waktu yang relatif lama.</p> <p>e. Saya memiliki ketangguhan secara mental dalam bekerja.</p> <p>f. Saya merasa bersungguh-sungguh dalam bekerja.</p>

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Dimensi	Item
	2) <i>Dedication</i>	a. Saya merasa tertantang dengan pekerjaan. b. Saya merasa terinspirasi dengan pekerjaan. c. Saya merasa antusias dengan pekerjaan. d. Saya merasa bangga dengan apa yang saya kerjakan. e. Saya merasa pekerjaan saya penuh arti.
	3) <i>Absorption</i>	a. Saya merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja. b. Saya memiliki konsentrasi yang baik dalam bekerja. c. Saya merasa senang ketika bekerja dengan keras. Schaufeli <i>et al.</i> (2002:89)
<i>Turnover Intention</i> (Y)	1) Berpikir untuk keluar	a. Saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya. b. Saya mempunyai pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saya.
	2) Mencari alternatif pekerjaan	a. Saya berkeinginan mencari informasi pekerjaan di tempat lain. b. Saya mencoba mencari alternatif pekerjaan lain yang dirasa lebih baik.
	3) Niat untuk keluar	a. Saya berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan saya. Mobley <i>et al.</i> (1978)

Sumber: Tinjauan Teoritis, 2018

4. Skala Pengukuran

Sugiyono (2014: 92) mengemukakan bahwa skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Maksud dari skala pengukuran ini untuk mengklasifikasikan variabel yang akan diukur supaya tidak terjadi kesalahan dalam menentukan analisis data untuk penelitian selanjutnya. Skala pengukuran yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah skala

Likert. Menurut Sugiyono (2014:93), skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Cara pengukuran skala *Likert* adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberi jawaban yang terdiri atas lima alternatif jawaban yang mengandung variasi nilai bertingkat dari objek penelitian melalui jawaban pertanyaan yang diberi nilai 1 sampai 5. Pada skala *Likert* ini, responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pertanyaan dengan memilih salah satu dari lima alternatif jawaban tersebut. Penggunaan skala *Likert* pada penelitian dengan topik dan tujuan ini adalah karena penelitian ini mengukur proposisi nilai yang diberikan perusahaan mempengaruhi tingkat *turnover intention* melalui *employee engagement*.

Tabel 3.2 Instrumen Skala *Likert*

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (RR)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2014:93)

Berdasarkan tabel 3.2, selanjutnya dapat ditentukan besarnya kelas atau panjang interval dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 2012:64):

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

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* yang dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 3.3 Interval Kelas Skala *Likert*

No.	Notasi	Skor	Interval Kelas
1	Sangat setuju	5	>4,2 – 5
2	Setuju	4	>3,4 – 4,2
3	Ragu-ragu	3	>2,6 – 3,4
4	Tidak setuju	2	>1,8 – 2,6
5	Sangat tidak setuju	1	>1 – 1,8

Sumber: Data diolah, 2017

Hasil dari keseluruhan nilai yang dikelompokkan, peneliti akan menjumlahkan seluruh skor yang diperoleh kemudian dilakukan perhitungan untuk mencari hasil deskripsi jawaban responden dan pengaruh antar variabel.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2014:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang, yaitu sebanyak 55 orang karyawan tetap dan 33 karyawan kontrak serta karyawan *outsourcing*.

2. Sampel

Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Menurut Sugiyono (2014:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Darmawan (2013:152) mengemukakan bahwa teknik *purposive sampling* adalah responden yang terpilih menjadi anggota sampel atas dasar pertimbangan peneliti sendiri. *Purposive sampling* dipilih oleh peneliti pada penelitian ini karena pertimbangan variabel *employee engagement* dimana responden yang terpilih harus memiliki ikatan emosional dengan perusahaan dibandingkan karyawan kontrak dan karyawan *outsourcing*. Oleh sebab itu, sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 55 orang karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2014:137), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini adalah data hasil pengisian kuesioner yang diisi oleh responden. Didalam kuesioner tersebut terdapat identitas responden dan pertanyaan tentang variabel yang digunakan di dalam penelitian ini.

b. Data Sekunder

“Sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data ke pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono,

2014:137). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumentasi arsip yang dimiliki organisasi berupa profil perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, dan data-data yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:102), instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014:142). Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- 1) Bagian pertama, meliputi pengantar kuesioner yang memuat permohonan bantuan untuk pengisian kuesioner kepada karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.
- 2) Bagian kedua, cara pengisian kuesioner yang memuat petunjuk pengisian kuesioner dan identitas responden di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.
- 3) Bagian ketiga, meliputi kuesioner penelitian tentang *employer branding*, *turnover intention*, *employee engagement*.

Pernyataan-pernyataan dalam instrumen penelitian ini bersumber dari penelitian sebelumnya yang terkait dengan topik yang diteliti. Pernyataan variabel *employer branding* bersumber dari penelitian Berthon *et al.* (2005) sejumlah 20 pertanyaan. Pernyataan variabel *employee engagement* bersumber dari penelitian Schaufeli *et al.* (2002:89) sejumlah 14 pertanyaan, jadi total ada 39 pernyataan.

Pernyataan variabel *turnover intention* bersumber dari penelitian Mobley *et al.* (1978) sejumlah 5 pertanyaan.

Pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden kemudian hasilnya diukur dengan menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur variabel *independent* yaitu *employer branding* terhadap variabel *dependent* yaitu *turnover intention* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang ingin diketahui oleh peneliti. Berdasarkan pembagian kuesioner yang telah diberikan kepada tiap responden, maka *respon rate* dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4 Response Rate

Keterangan	Jumlah	Keterangan Lain
Kuesioner yang disebar	55	Sampel
Kuesioner yang tidak kembali	0	
Kuesioner yang kembali	55	
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>) (55/55X100%)	100%	

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.4 di atas, tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) adalah 100% yang didapatkan dan dihitung dari persentase jumlah kuesioner yang kembali (55 kuesioner) dibagi jumlah kuesioner yang disebarkan (55 kuesioner). Tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) sebesar 100% termasuk kriteria *excellent* (sangat baik). Artinya, tingkat pengembalian (*response rate*) dapat diterima dan hasil jawaban kuesioner dapat diolah karena *response rate* lebih besar dari kriteria *acceptable* (dapat diterima).

F. Uji Instrumen

Dalam penelitian ini, pengujian instrumen dilakukan dengan uji validitas dan reabilitas. Pengujian instrumen dalam penelitian ini dibutuhkan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah *valid* dan *reliable*.

Sugiyono (2014:202) menjelaskan:

“Hasil penelitian valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Kalau dalam obyek berwarna merah, sedangkan data yang terkumpul memberikan data berwarna putih maka hasil penelitian tidak valid. Selanjutnya hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Kalau dalam obyek kemarin berwarna merah, maka sekarang dan besok tetap berwarna merah.”

1. Uji Validitas

Menurut Umar (2010:52), uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014:121). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SPSS Statistics 20. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* sehingga metode yang digunakan yaitu *Pearson Correlation* yang dikenal dengan rumus korelasi *Product Moment*. Rumus Korelasi *Product Moment*:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Sumber : Sugiyono (2014:183)

Keterangan:

r = Korelasi *product moment*

n = Jumlah responden

X = Skor jawaban setiap item

Y = Skor total

Apabila nilai koefisien korelasi (r) antar item pertanyaan dengan skor total item mempunyai taraf signifikansi diatas atau sama dengan 0,05 ($\alpha=5\%$), maka item pertanyaan yang digunakan dalam instrumen penelitian tersebut adalah *valid*, sebaliknya jika nilai koefisien (r) antara item pertanyaan dengan skor total item mempunyai taraf signifikan dibawah 0,05 ($\alpha=5\%$), maka item pertanyaan yang digunakan dalam instrumen penelitian adalah tidak *valid*.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016:47), uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Lebih lanjut Ghozali (2016:47) mengatakan bahwa suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk menghitung alat ukur dalam penelitian ini reliabel, maka teknik yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha*. Kuncoro (2013:181) menyatakan bahwa suatu kuesioner yang menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dianggap reliabel apabila koefisien reliabilitas atau α yang diperoleh $\geq 0,600$. Rumus *Alpha Cronbach* (Umar, 2010:56), yaitu:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Sumber: Umar (2010:56)

Keterangan:

- r_{11} = Reliabilitas instrumen
- K = Banyaknya butir pertanyaan
- σt^2 = Varians total
- $\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians tiap butir

3. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi dari masing-masing item pertanyaan dengan skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan r *product moment*. Tujuan dari pengujian validitas adalah untuk melihat hasil dari variabel atau pertanyaan yang diajukan mewakili segala informasi yang seharusnya diukur. Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$, tidak terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

$H_1 : r \neq 0$, terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

Hipotesa nol (H_0) diterima apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H_1) diterima apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 20.0 dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.5
Uji Validitas Variabel

Variabel	Item	r_{hitung}	Sig.	r_{tabel}	Keterangan
<i>Employer Branding (X)</i>	X1.1	0.373	0.005	0.3	Valid
	X1.2	0.591	0.000	0.3	Valid
	X1.3	0.566	0.000	0.3	Valid
	X1.4	0.482	0.000	0.3	Valid
	X1.5	0.440	0.001	0.3	Valid
	X1.6	0.593	0.000	0.3	Valid
	X1.7	0.456	0.000	0.3	Valid
	X1.8	0.473	0.000	0.3	Valid
	X1.9	0.665	0.000	0.3	Valid
	X1.10	0.610	0.000	0.3	Valid
	X1.11	0.664	0.000	0.3	Valid
	X1.12	0.616	0.000	0.3	Valid
	X1.13	0.456	0.000	0.3	Valid
	X1.14	0.498	0.000	0.3	Valid
	X1.15	0.671	0.000	0.3	Valid
	X1.16	0.483	0.000	0.3	Valid
	X1.17	0.517	0.000	0.3	Valid
	X1.18	0.706	0.000	0.3	Valid
	X1.19	0.623	0.000	0.3	Valid
	X1.20	0.597	0.000	0.3	Valid
<i>Employee Engagement (Z)</i>	Z1.1	0.693	0.000	0.3	Valid
	Z1.2	0.752	0.000	0.3	Valid
	Z1.3	0.730	0.000	0.3	Valid
	Z1.4	0.497	0.000	0.3	Valid
	Z1.5	0.591	0.000	0.3	Valid
	Z1.6	0.685	0.000	0.3	Valid
	Z1.7	0.476	0.000	0.3	Valid
	Z1.8	0.583	0.000	0.3	Valid
	Z1.9	0.650	0.000	0.3	Valid
	Z1.10	0.580	0.000	0.3	Valid
	Z1.11	0.629	0.000	0.3	Valid
	Z1.12	0.540	0.000	0.3	Valid
	Z1.13	0.544	0.000	0.3	Valid
	Z1.14	0.507	0.000	0.3	Valid
<i>Turnover Intention (Y)</i>	Y1.1	0.834	0.000	0.3	Valid
	Y1.2	0.891	0.000	0.3	Valid
	Y1.3	0.905	0.000	0.3	Valid
	Y1.4	0.880	0.000	0.3	Valid
	Y1.5	0.877	0.000	0.3	Valid

Sumber: Data diolah, 2018

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 39 item. Berdasarkan Tabel 3.5 dapat dilihat bahwa keseluruhan item penelitian memiliki korelasi positif dan koefisien korelasi (r) > r_{tabel} 0,3. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa tiap-tiap item variabel adalah valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

4. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal). Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini akan disajikan dalam bentuk tabel berikut ini:

Tabel 3.6
Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
<i>Employer Branding</i> (X)	0.880	Reliabel
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.865	Reliabel
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0.923	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2018

Dari Tabel 3.6 dapat diketahui bahwa koefisien reliabilitas untuk tiga variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0,60 (>0,60). *Employer Branding* memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,880 > 0,60. *Employee engagement* memiliki

koefisien reliabilitas sebesar $0,865 > 0,60$, dan *Turnover Intention* memiliki koefisien sebesar $0,923 > 0,60$. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan item penelitian untuk variabel *employer branding*, *employee engagement*, dan *turnover intention* dinyatakan reliabel.

G. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014:29), statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Data statistik yang dikumpulkan masih acak dan tidak terorganisir sehingga perlu diringkas dalam bentuk tabel. Hal ini digunakan untuk memperoleh data frekuensi, persentase dan rata-rata skor jawaban responden untuk masing-masing item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Setelah itu skor yang diperoleh dianalisis untuk mengungkapkan fenomena yang terdapat pada setiap variabel.

2. Analisis Inferensial

Menurut Sugiyono (2014:148), statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya akan digeneralisasikan atau diinferensialkan kepada populasi dimana sampel diambil. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

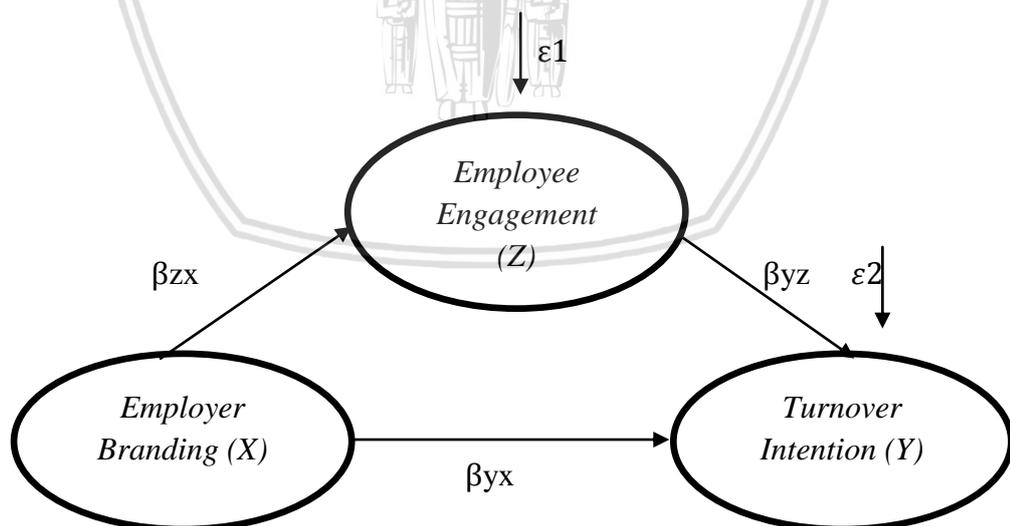
a. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2014:97), analisis jalur atau *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk

mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung pada seperangkat variabel bebas (eksogen) dan terikat (endogen). Pengaruh langsung artinya hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen yang tidak melalui variabel lain (secara langsung), sedangkan pengaruh tidak langsung artinya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel antara (variabel *intervening*). Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian yang menggunakan uji *Path Analysis* adalah:

- 1) *Employer Branding* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.
- 2) *Employer Branding* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.
- 3) *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan hubungan antar variabel secara teoritis tersebut, dapat dibuat model dalam bentuk diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 3.1 Diagram Jalur
Sumber: Data diolah, 2017

Keterangan:

β_{zx} , β_{yz} , β_{yx} = koefisien jalur (*Standardize Coeficiens Beta*)

ϵ_1 , ϵ_2 = kesalahan pengganggu, yaitu nilai-nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan. Nilai ini biasanya tidak dihiraukan dalam perhitungan

x = *Employer Branding*

y = *Employee Engagement*

z = *Turnover Intention*

Model tersebut dinyatakan dalam bentuk persamaan membentuk sistem persamaan sebagai berikut:

1. $Employee\ Engagement = \beta_{zx} \text{ Employer Branding} + \epsilon_1$

$$Z = \beta_{zx} X + \epsilon_1$$

2. $Turnover\ Intention = \beta_{yx} \text{ Employer Branding} + \beta_{yz} \text{ Employee Engagement} + \epsilon_1$

$$Y = \beta_{yx} X + \beta_{yz} Z + \epsilon_1$$

Untuk menghitung koefisien jalur secara langsung digunakan piranti lunak statistik secara parsial dimana koefisien jalurnya adalah koefisien regresi yang distandarisasi (*Standardize Coeficiens Beta*). Selain pengaruh langsung, analisis jalur juga memiliki pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Apabila nilai total t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung. Jika salah satu pengaruh langsungnya tidak signifikan, maka pengaruh tidak dinyatakan tidak signifikan atau tidak terdapat pengaruh tidak langsung. Valid tidaknya suatu analisis jalur bergantung pada terpenuhinya asumsi yang mendasari analisis jalur. Terdapat indikator validitas model di dalam analisis jalur yaitu:

- a) Koefisien Determinasi
- b) Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat diukur dengan:

$$RM^2 = 1 - (1 - R1^2) \times (1 - R2^2)$$

b. Uji Hipotesis

Pada penelitian ini dilakukan uji t untuk menguji pengaruh antar variabel. Uji t dilakukan dengan membandingkan statistik dengan t-tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$: Hipotesis diterima
- 2) $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$: Hipotesis ditolak

Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t_{hitung} dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik dengan bantuan *SPSS* versi 20.0 maka nilai t_{tabel} yang digunakan adalah 2,006. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika $t_{\text{hitung}} > 2,006$. Jika t_{hitung} lebih dari 2,006 maka dapat disimpulkan hubungan tersebut adalah signifikan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perkembangan

Bank X BUMN didirikan pada tanggal 5 Juli 1946. Bank X BUMN menjadi bank pertama milik negara yang lahir setelah kemerdekaan Indonesia. Lahir pada masa perjuangan kemerdekaan Republik Indonesia, Bank X BUMN sempat berfungsi sebagai bank sentral dan bank umum sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2/1946, sebelum akhirnya beroperasi sebagai bank komersial sejak tahun 1955. Orang Republik Indonesia atau ORI sebagai alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia pada tanggal 30 Oktober 1946 dicetak dan diedarkan oleh Bank X BUMN.

Menyusul penunjukan De Javasche Bank yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai bank sentral pada tahun 1949, pemerintah membatasi peran Bank X BUMN sebagai bank sentral. Bank X BUMN lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan dan diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa pada tahun 1950 dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Kantor cabang Bank X BUMN pertama di luar negeri dibuka di Singapura pada tahun 1955.

Peranan Bank X BUMN untuk mendukung perekonomian Indonesia semakin strategis dengan munculnya inisiatif untuk melayani seluruh lapisan masyarakat dari Sabang sampai Merauke pada tahun 1960-an dengan memperkenalkan

berbagai layanan perbankan seperti Bank Terapung, Bank Keliling, Bank Bocah dan Bank Sarinah. Tujuan utama dari pembentukan Bank terapung adalah untuk melayani masyarakat yang tinggal di kepulauan seperti Kepulauan Riau atau daerah yang sulit dijangkau dengan transportasi darat seperti Kalimantan. Bank X BUMN juga meluncurkan Bank Keliling, yaitu jasa layanan perbankan di mobil keliling sebagai upaya proaktif untuk mendorong masyarakat menabung. Sesuai dengan UU No. 17 Tahun 1968 sebagai bank umum dengan nama Bank X BUMN 1946, Bank X BUMN bertugas memperbaiki ekonomi masyarakat dan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi nasional.

Segmentasi nasabah juga dibidik Bank X BUMN sejak awal dengan dirintisnya bank yang melayani khusus nasabah wanita yaitu Bank Sarinah dimana seluruh petugas bank adalah perempuan, dan Bank Bocah yang memberi edukasi kepada anak-anak agar memiliki kebiasaan menabung sejak dini. Pelayanan Bank Bocah dilakukan juga oleh anak-anak. Bahkan sejak 1963, Bank X BUMN telah merintis layanan di perbankan di perguruan tinggi saat membuka Kantor Kas Pembantu di Universitas Sumatera Utara (USU) di Medan. Saat ini Bank X BUMN telah memiliki kantor layanan hampir di seluruh perguruan tinggi negeri maupun swasta terkemuka di Indonesia.

Bank X BUMN pada masa penjajahan telah mereposisi identitas korporatnya untuk menyesuaikan dengan pasar keuangan yang dinamis. Identitas pertama sejak Bank X BUMN berdiri berupa lingkaran warna merah dengan tulisan Bank X BUMN 1946 berwarna emas melambangkan persatuan, keberanian, dan patriotisme yang memang merefleksikan semangat Bank X BUMN sebagai bank

perjuangan. Tahun 1988, identitas korporat berubah menjadi logo layar kapal dan gelombang untuk mempresentasikan posisi Bank X BUMN sebagai Bank Pemerintah Indonesia yang siap memasuki pasar keuangan dunia dengan memiliki kantor cabang di luar negeri. Gelombang mencerminkan gerak maju Bank X BUMN yang dinamis sebagai bank komersial negara yang berorientasi pada pasar.

Setelah krisis keuangan melanda Asia 1988 yang mengguncang kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional, Bank X BUMN melakukan program restrukturisasi termasuk diantaranya melakukan *rebranding* untuk membangun dan memperkuat reputasi Bank X BUMN. Identitas baru ini dengan menempatkan angka '46' di depan kata 'Bank X BUMN'. Kata 'Bank X BUMN' berwarna tosca yang mencerminkan kekuatan, keunikan, dan kekokohan. Sementara angka '46' dalam kotak oranye diletakkan secara diagonal untuk menggambarkan Bank X BUMN baru yang modern.

2. Visi dan Misi

Visi Perusahaan

“Menjadi lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja”

Penjabaran Visi adalah sebagai berikut:

a. Unggul dalam Layanan

Bank X BUMN menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam melayani seluruh kebutuhan keuangan nasabah sebagai *lifetime financial partner*, dengan menyediakan total *financial solution*.

b. Unggul dalam Kinerja

Bank X BUMN sebagai lembaga keuangan yang unggul dalam kinerja keuangan, sehingga mampu memberikan *values* kepada nasabah, investor, karyawan, komunitas, dan industri.

Misi Perusahaan

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

Penjabaran Misi

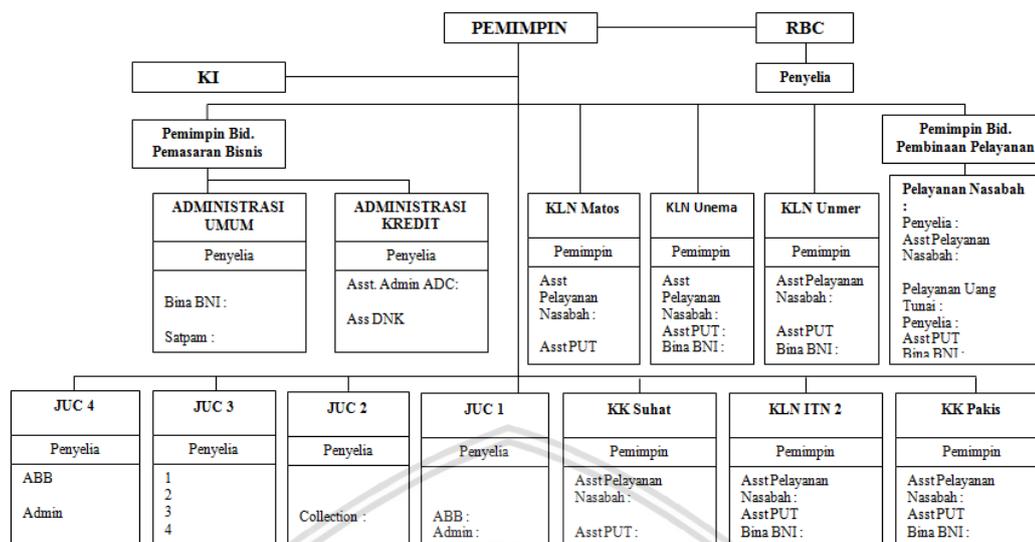
1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
 - a. Menyediakan produk/jasa-jasa perbankan yang lengkap, terpadu, berkualitas, terpercaya, dan dapat diandalkan;
 - b. Menyediakan informasi pelayanan perbankan yang lengkap
 - c. Memberikan kualitas pelayanan unggul meliputi keramahan, kecepatan, ketepatan, kenyamanan dan keamanan;
 - d. Keluwesan dan keceptan yang maksimal dalam mengambil keputusan pada saat negosiasi;

- e. Bersifat tanggap dan akomodatif terhadap kritik dan saran nasabah;
 - f. Secara proaktif melakukan penyesuaian dan perbaikan sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan nasabah akan kualitas produk/jasa yang ditawarkan Bank X BUMN.
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor
 - a. Pencapaian laba (profitabilitas) usaha maksimal;
 - b. Pertumbuhan yang berkesinambungan dan dapat dipertanggung jawabkan (*sustainable growth*);
 - c. Bank yang sehat;
 - d. Pengendalian biaya (*cost effectiveness*).
 3. Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi
 - a. Pemberian kesempatan yang sama dan luas bagi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kepastian jenjang karir;
 - b. Pemberian imbalan dan fasilitas kesejahteraan yang bersaing dengan standar pasar;
 - c. Menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang aman, nyaman, harmonis sehingga menunjang sasaran peningkatan produktivitas.
 4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas
 - a. Aktif melayani kebutuhan perbankan segenap lapisan masyarakat;
 - b. Aktif mencari dan memasuki bisnis baru sesuai dengan undang-undang;

- c. Aktif memberikan kesempatan program mencerdaskan kehidupan bangsa;
 - d. Aktif bersosialisasi dengan masyarakat di lingkungan operasi Bank X BUMN;
 - e. Aktif meningkatkan kualitas lingkungan yang sejalan dengan pengembangan bisnis
5. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri
- a. Pelaksanaan *risk management* yang terpadu dengan mengacu kepada Basel III;
 - b. Mengakomodasi *whistle blower* bagi kepentingan perusahaan;
 - c. *Senior Leadership* aktif berkomunikasi dengan *workforce* dan menjadi *role model*;
 - d. Aktif meng-*update* ketentuan, peraturan, serta melaksanakannya secara disiplin dan tersistem.

3. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah struktur organisasi yang dimiliki oleh Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang dalam Gambar 4.1 di bawah ini:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang

Sumber: Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang, 2018

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian terdapat 55 orang responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang, maka dapat dijabarkan gambaran umum responden sebagai berikut:

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Pendidikan Terakhir

Responden yang digolongkan dalam kategori jenis kelamin dan pendidikan terakhir yang berjumlah 55 orang dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan
Jenis Kelamin dan Pendidikan Terakhir

Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir			Total
	Diploma	S1	S2	
Laki-laki	6 (10,91%)	18 (32,73%)	2 (3,63%)	26 (47,27%)
Perempuan	10 (18,18%)	18 (32,73%)	1 (1,82%)	29 (52,73%)
Total	16 (29,09%)	36 (65,46%)	3 (5,44%)	55 (100%)

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat bahwa dari 55 responden, diketahui sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 29 orang dimana diketahui sebanyak 10 orang (18,18%) memiliki pendidikan terakhir diploma, sebanyak 18 orang (32,73%) memiliki pendidikan terakhir S1 dan sebanyak 1 orang (1,82%) memiliki pendidikan terakhir S2. Sebagian besar lainnya berjenis kelamin laki-laki sebanyak 26 orang diketahui sebanyak 6 orang (10,91%) memiliki pendidikan terakhir diploma, sebanyak 18 orang (32,73%) memiliki pendidikan terakhir S1 dan sebanyak 2 orang (3,63%) memiliki pendidikan terakhir S2.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Masa Kerja

Responden yang digolongkan dalam kategori pendidikan terakhir dan masa kerja berjumlah 55 dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Masa Kerja

Pendidikan Terakhir	Masa Kerja				Total
	≤ 5 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	> 15 tahun	
Diploma	15 (27,27%)	0 (0%)	1 (1,82%)	0	16 (29,10%)
S1	30 (54,55%)	2 (3,63%)	2 (3,63%)	2 (3,63 %)	36 (65,44%)
S2	0 (0%)	2 (3,63%)	0 (0%)	1 (1,82 %)	3 (5,46%)
Total	45 (81,82%)	4 (7,27%)	3 (5,46%)	0	55 (100%)

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa dari 55 responden, diketahui bahwa sebanyak 16 orang yang berpendidikan diploma dan diketahui sebanyak 1 orang (1,82%) memiliki masa kerja 11-15 tahun. Selanjutnya sebanyak 36 orang

yang berpendidikan S1 terdapat sebanyak 30 orang (54,55%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, sebanyak 2 orang (3,63%) memiliki masa kerja 6-10 tahun, sebanyak 2 orang (3,63%) memiliki masa kerja 11-15 tahun dan sebanyak 2 orang (3,63%) memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Selanjutnya, diketahui sebanyak 3 orang (5,46%) yang berpendidikan S2 dan diketahui sebanyak 2 orang (3,63%) memiliki masa kerja 6-10 tahun dan sebanyak 1 orang (1,82%) memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Usia

Responden yang digolongkan kategori masa kerja dan usia berjumlah 55 dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Usia

Masa Kerja	Usia				Total
	≤ 30 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	> 50 tahun	
≤ 5 tahun	23 (41,82%)	10 (18,18%)	12 (21,82%)	0	45 (81,82%)
6-10 tahun	0 (0%)	3 (5,45%)	0 (0%)	1 (1,82%)	4 (7,27%)
11-15 tahun	0 (0%)	0 (0%)	3 (5,46%)	0 (0%)	3 (5,46%)
> 15 tahun	0 (0%)	1 (1,82%)	2 (3,64%)	0 (0%)	3 (5,45%)
Total	23 (41,82%)	14 (25,45%)	17 (30,91%)	1 (1,82%)	55 (100%)

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat terlihat dari 55 responden, sebanyak 45 orang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun terdapat sebanyak 23 orang (41,82%) memiliki usia kurang dari 30 tahun, sebanyak 10 orang (18,18%) memiliki usia 31-40 tahun, dan sebanyak 12 orang (21,82%) memiliki usia 41-50 tahun. Selanjutnya sebanyak 4 orang memiliki masa kerja 6-10 tahun terdapat sebanyak 3 orang (5,45%) memiliki usia 31-40 tahun dan sebanyak 1 orang (1,82%)

memiliki usia diatas 50 tahun. Selanjutnya sebanyak 3 orang memiliki masa kerja 11-15 tahun memiliki usia 41-50 tahun. Selanjutnya, sebanyak 3 orang memiliki masa kerja diatas 15 tahun terdapat sebanyak 1 orang (1,82%) memiliki usia 31-40 tahun dan sebanyak 2 orang 41-50.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Responden yang digolongkan dalam kategori usia dan jenis kelamin yang berjumlah 55 dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

Usia	Jenis Kelamin		Total
	Laki-laki	Perempuan	
≤ 30 tahun	10 (18,18%)	13 (23,64%)	23 (41,82%)
31-40 tahun	8 (14,55%)	6 (10,91%)	14 (25,46%)
41-50 tahun	8 (14,55%)	9 (16,36%)	17 (30,91%)
> 50 tahun	1 (1,81%)	0	1 (1,81%)
Total	27 (49,09%)	28 (50,91%)	55 (100%)

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat terlihat bahwa dari 55 orang responden, diketahui sebanyak 23 orang yang memiliki usia dibawah 30 tahun terdapat 10 orang (18,18%) berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 13 orang (23,64%) berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya diketahui sebanyak 14 orang yang memiliki usia 31-40 tahun terdapat 8 orang (14,55%) yang berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 6 orang (10,91%) yang berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya diketahui sebanyak 17 orang yang memiliki usia 41-50 tahun terdapat sebanyak 8 orang (14,55%) berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 9 orang (16,36%) berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 orang (1,81%) yang memiliki usia diatas 50 tahun yang berjenis kelamin laki-laki.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan kuesioner responden berdasarkan item dari masing-masing variabel. Hasil angket yang disebarkan kepada 55 responden telah direkapitulasi dan dapat dideskripsikan yaitu variabel *employer branding* (X), *employee engagement* (Z), dan *turnover intention* (Y). Data yang terkumpul ditabulasikan dalam tabel, kemudian dibahas secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam presentase angka. Untuk mengetahui mayoritas jawaban yang dijawab oleh responden dapat diketahui dengan melihat rumus *struges* sebagai berikut (Supranto, 2000:64) :

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

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

Keterangan:

- c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)
 k = banyaknya kelas
 X_n = nilai observasi terbesar
 X₁ = nilai observasi terkecil

Sehingga masing-masing kelas mempunyai interval sebagai berikut:

- 1,00 – 1,8 = Sangat Rendah / Buruk / Sangat Jarang
- 1,81 – 2,6 = Rendah / Jarang
- 2,61 – 3,4 = Cukup
- 3,41 – 4,2 = Tinggi / Baik / Sering
- 4,21 – 5,0 = Sangat Tinggi / Sangat Baik / Sangat Sering

a. Distribusi Frekuensi Variabel *Employer Branding* (X)

Variabel *employer branding* terdapat 20 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Pernyataan responden dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel *Employer Branding* (X)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata
	F	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
X ₁	14	25.45	37	67.27	4	7.27	0	0.00	0	0.00	4.18
X ₂	10	18.18	41	74.55	4	7.27	0	0.00	0	0.00	4.11
X ₃	14	25.45	34	61.82	7	12.73	0	0.00	0	0.00	4.13
X ₄	8	14.55	39	70.91	6	10.91	2	3.64	0	0.00	3.96
X ₅	11	20.00	32	58.18	12	21.82	0	0.00	0	0.00	3.98
X ₆	11	20.00	27	49.09	16	29.09	1	1.82	0	0.00	3.87
X ₇	11	20.00	31	56.36	12	21.82	1	1.82	0	0.00	3.95
X ₈	13	23.64	28	50.91	13	23.64	1	1.82	0	0.00	3.96
X ₉	10	18.18	30	54.55	14	25.45	1	1.82	0	0.00	3.89
X ₁₀	15	27.27	30	54.55	10	18.18	0	0.00	0	0.00	4.09
X ₁₁	18	32.73	28	50.91	9	16.36	0	0.00	0	0.00	4.16
X ₁₂	19	34.55	29	52.73	7	12.73	0	0.00	0	0.00	4.22
X ₁₃	11	20.00	33	60.00	11	20.00	0	0.00	0	0.00	4.00
X ₁₄	10	18.18	36	65.45	9	16.36	0	0.00	0	0.00	4.02
X ₁₅	10	18.18	38	69.09	7	12.73	0	0.00	0	0.00	4.05
X ₁₆	9	16.36	41	74.55	5	9.09	0	0.00	0	0.00	4.07
X ₁₇	13	23.64	37	67.27	5	9.09	0	0.00	0	0.00	4.15
X ₁₈	25	45.45	25	45.45	5	9.09	0	0.00	0	0.00	4.36
X ₁₉	18	32.73	31	56.36	6	10.91	0	0.00	0	0.00	4.22
X ₂₀	13	23.64	35	63.64	7	12.73	0	0.00	0	0.00	4.11
<i>Grand Mean</i>											4.07

Sumber : Data diolah, 2018

Keterangan:

X₁: Perusahaan menghasilkan produk jasa inovatif

X₂: Perusahaan berpikir lebih maju

X₃: Perusahaan menggunakan kreativitas karyawan

X₄: Perusahaan menghasilkan produk berkualitas tinggi

X₅: Karyawan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja

X₆: Karyawan memiliki hubungan baik dengan atasan

X₇: Rekan kerja karyawan saling mendukung

X₈: Lingkungan kerja membahagiakan

X₉: Perusahaan memberikan paket kompensasi menarik

- X₁₀: Perusahaan menjamin keamanan kerja
- X₁₁: Perusahaan memberikan kesempatan promosi
- X₁₂: Memberikan pengalaman antar departemen
- X₁₃: Karyawan percaya diri sebagai bagian perusahaan
- X₁₄: Karyawan bahagia karena bekerja di perusahaan ini
- X₁₅: Karyawan memperoleh peningkatan karir
- X₁₆: Karyawan diapresiasi oleh manajemen
- X₁₇: Karyawan diberi kesempatan berbagi ilmu
- X₁₈: Perusahaan berorientasi pada konsumen
- X₁₉: Perusahaan terlibat kegiatan kemanusiaan
- X₂₀: Karyawan merasa diterima

Hasil skor rata-rata jawaban responden atau nilai *grand mean* variabel *employer branding* sebesar 4,07 dan berada pada interval baik. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item X₁₈ (Perusahaan berorientasi pada konsumen) dengan nilai *mean* 4,36. Sedangkan rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item X₆ (Karyawan memiliki hubungan baik dengan atasan) dengan nilai *mean* 3,8 berada pada interval baik. Hal ini menunjukkan bahwa *employer branding* yang terdapat pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang sudah baik, karena mayoritas responden memberikan respon positif terhadap pernyataan yang telah diberikan.

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diperoleh penjelasan distribusi frekuensi dari masing-masing item *employer branding* (X). Berdasarkan tanggapan dari 55 responden, dapat diketahui bahwa item pertama atau X₁ berisi pernyataan “Perusahaan menghasilkan produk yang inovatif”. Hasil tanggapan item pertama yaitu 14 responden (25,45%) menyatakan sangat setuju, 37 responden (67,27%) menyatakan setuju, sebanyak 4 responden (7,27%) menyatakan Ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X₁ adalah sebesar 4,18 dan

dikategorikan baik. Hasil deskripsi tersebut mengindikasikan sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang setuju bahwa Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang menghasilkan produk yang inovatif.

Item kedua atau X_2 berisi pernyataan “Perusahaan berpikir lebih maju”. Hasil tanggapan item kedua yaitu 10 responden (18,18%) menyatakan sangat setuju, 41 responden (74,55%) menyatakan setuju, 4 responden (7,27%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_2 adalah sebesar 4,11 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_2 mengindikasikan sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang setuju bahwa Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang berpikir lebih maju.

Item ketiga atau X_3 berisi pernyataan “Perusahaan menggunakan kreativitas karyawan”. Hasil tanggapan item ketiga yaitu 14 responden (25,45%) menyatakan sangat setuju, 34 responden (61,82%) menyatakan setuju, 7 responden (12,73%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_3 adalah sebesar 4,13 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_3 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang menggunakan kreativitas karyawan.

Item keempat atau X_4 berisi pernyataan “Perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi”. Hasil tanggapan item keempat yaitu 8 responden

(14,55%) menyatakan sangat setuju, 39 responden (70,91%) menyatakan setuju, 6 responden (10,91%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,64%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_4 adalah sebesar 3,96 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_4 mengindikasikan sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang setuju bahwa Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang menghasilkan produk yang berkualitas tinggi.

Item kelima atau X_5 berisi pernyataan “Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja”. Hasil tanggapan item kelima yaitu 11 responden (20,00%) menyatakan sangat setuju, 32 responden (58,18%) menyatakan setuju, 12 responden (21,82%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_5 adalah sebesar 3,98 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_5 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja.

Item keenam atau X_6 berisi pernyataan “Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan”. Hasil tanggapan item keenam yaitu 11 responden (20,00%) menyatakan sangat setuju, 27 responden (49,09%) menyatakan setuju, 16 responden (29,09%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,82%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_6 adalah sebesar 3,87 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_6 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X

BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa memiliki hubungan yang baik dengan atasan.

Item X₇ berisi pernyataan “Rekan kerja saya saling mendukung”. Hasil tanggapan item ketujuh yaitu 11 responden (20,00%) menyatakan sangat setuju, 31 responden (56,36%) menyatakan setuju, 12 responden (21,82%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,82%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X₇ adalah sebesar 3,95 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X₇ mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang saling mendukung satu sama lain.

Item kedelapan atau X₈ berisi pernyataan “Saya merasa lingkungan kerja saya membahagiakan”. Hasil tanggapan item kedelapan yaitu 13 responden (23,64%) menyatakan sangat setuju, 28 responden (50,91%) menyatakan setuju, 13 responden (23,64%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,82%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X₈ adalah sebesar 3,96 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X₈ mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa lingkungannya membahagiakan.

Item kesembilan atau X₉ berisi pernyataan “Perusahaan saya memberikan paket kompensasi yang menarik”. Hasil tanggapan item kesembilan yaitu 10 responden (18,18%) menyatakan sangat setuju, 30 responden (54,55%) menyatakan setuju, 14 responden (25,45%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,82%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat

tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_9 adalah sebesar 3,89 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_9 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa perusahaan sudah memberikan paket kompensasi yang menarik.

Item kesepuluh atau X_{10} berisi pernyataan “Perusahaan menjamin keamanan kerja di tempat kerja”. Hasil tanggapan item kesepuluh yaitu 15 responden (27,27%) menyatakan sangat setuju, 30 responden (54,55%) menyatakan setuju, 10 responden (18,18%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{10} adalah sebesar 4,09 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{10} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa perusahaan menjamin keamanan kerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item kesebelas atau X_{11} berisi pernyataan “Perusahaan memberikan kesempatan promosi”. Hasil tanggapan item kesebelas yaitu 18 responden (32,73%) menyatakan sangat setuju, 28 responden (50,91%) menyatakan setuju, 9 responden (16,36%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{11} adalah sebesar 4,16 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{11} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa perusahaan memberikan kesempatan promosi kerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item keduabelas atau X_{12} berisi pernyataan “Perusahaan memberikan pengalaman antar departemen (rotasi kerja)”. Hasil tanggapan item keduabelas yaitu 19 responden (34,55%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (52,73%) menyatakan setuju, 7 responden (12,73%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{12} adalah sebesar 4,22 dan dapat dikategorikan sangat baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{12} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa perusahaan memberikan kesempatan rotasi kerja yang baik di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item ketigabelas atau X_{13} berisi pernyataan “Saya merasa percaya diri sebagai bagian dari perusahaan ini”. Hasil tanggapan item ketigabelas yaitu 11 responden (20,00%) menyatakan sangat setuju, 33 responden (60,00%) menyatakan setuju, 11 responden (20,00%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{13} adalah sebesar 4,00 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{13} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa percaya diri bekerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item keempatbelas atau X_{14} berisi pernyataan “Saya merasa bahagia dengan diri sendiri karena bekerja di perusahaan ini”. Hasil tanggapan item keempatbelas yaitu 10 responden (18,18%) menyatakan sangat setuju, 36 responden (65,45%) menyatakan setuju, 9 responden (16,36%) menyatakan ragu-

ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{14} adalah sebesar 4,02 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{14} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa bahagia karena bekerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item kelimabelas atau X_{15} berisi pernyataan “Saya memperoleh pengalaman akan peningkatan karir”. Hasil tanggapan item kelimabelas yaitu 10 responden (18,18%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (69,09%) menyatakan setuju, 7 responden (12,73%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{15} adalah sebesar 4,05 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{15} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang memperoleh peningkatan karir selama bekerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item keenambelas atau X_{16} berisi pernyataan “Saya merasa diapresiasi oleh pihak manajemen”. Hasil tanggapan item keenambelas yaitu 9 responden (16,36%) menyatakan sangat setuju, 41 responden (74,55%) menyatakan setuju, 5 responden (9,09%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{16} adalah sebesar 4,07 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{16} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank

X BUMN Cabang Malang merasa diapresiasi oleh manajemen Bank X BUMN Cabang Malang.

Item ketujuhbelas atau X_{17} berisi pernyataan “Saya diberi kesempatan untuk berbagi ilmu dengan rekan kerja saya mengenai ilmu yang telah saya pelajari”. Hasil tanggapan item ketujuhbelas yaitu 13 responden (23,64%) menyatakan sangat setuju, 37 responden (67,27%) menyatakan setuju, 5 responden (9,09%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{17} adalah sebesar 4,15 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{17} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa diberi kesempatan berbagi ilmu dengan sesama rekan kerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item kedelapanbelas atau X_{18} berisi pernyataan “Perusahaan ini berorientasi pada konsumen”. Hasil tanggapan item kedelapanbelas yaitu 25 responden (45,45%) menyatakan sangat setuju, 25 responden (45,45%) menyatakan setuju, 5 responden (9,09%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{18} adalah sebesar 4,36 dan dapat dikategorikan sangat baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{18} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang setuju perusahaan berorientasi pada konsumen.

Item kesembilanbelas atau X_{19} berisi pernyataan “Perusahaan ini terlibat dalam kegiatan kemanusiaan sebagai kontribusi bagi masyarakat”. Hasil

tanggapan item kesembilanbelas yaitu 18 responden (32,73%) menyatakan sangat setuju, 31 responden (56,36%) menyatakan setuju, 6 responden (10,91%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{19} adalah sebesar 4,22 dan dapat dikategorikan sangat baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{19} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang setuju perusahaan berkontribusi bagi masyarakat melalui kegiatan-kegiatan kemanusiaan.

Item kedua puluh atau X_{20} berisi pernyataan “Saya merasa diterima di perusahaan ini”. Hasil tanggapan item kedua puluh yaitu 13 responden (23,64%) menyatakan sangat setuju, 35 responden (63,64%) menyatakan setuju, 7 responden (12,73%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item X_{20} adalah sebesar 4,11 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item X_{20} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa diterima keberadaannya selama bekerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

b. Distribusi Frekuensi Variabel *Employee Engagement* (Z)

Variabel *employee engagement* (Z) terdapat 14 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Pernyataan responden dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Variabel *Employee Engagement* (Z)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z1	12	21.82	31	56.36	12	21.82	0	0.00	0	0.00	4.00
Z2	6	10.91	38	69.09	9	16.36	2	3.64	0	0.00	3.87
Z3	8	14.55	41	74.55	6	10.91	0	0.00	0	0.00	4.04
Z4	4	7.27	40	72.73	11	20.00	0	0.00	0	0.00	3.87
Z5	16	29.09	29	52.73	10	18.18	0	0.00	0	0.00	4.11
Z6	14	25.45	31	56.36	8	14.55	2	3.64	0	0.00	4.04
Z7	14	25.45	38	69.09	3	5.45	0	0.00	0	0.00	4.20
Z8	7	12.73	41	74.55	7	12.73	0	0.00	0	0.00	4.00
Z9	6	10.91	39	70.91	10	18.18	0	0.00	0	0.00	3.93
Z10	7	12.73	38	69.09	9	16.36	1	1.82	0	0.00	3.93
Z11	6	10.91	39	70.91	10	18.18	0	0.00	0	0.00	3.93
Z12	9	16.36	37	67.27	8	14.55	1	1.82	0	0.00	3.98
Z13	11	20.00	31	56.36	13	23.64	0	0.00	0	0.00	3.96
Z14	10	18.18	38	69.09	7	12.73	0	0.00	0	0.00	4.05
<i>Grand Mean</i>											3.99

Sumber : Data diolah, 2018

Keterangan:

Z₁: Bersemangat

Z₂: Penuh energi

Z₃: Gigih dalam bekerja

Z₄: Melanjutkan pekerjaan hingga watu yang lama

Z₅: Tangguh secara mental

Z₆: Bersungguh-sungguh

Z₇: Tertantang

Z₈: Terinspirasi

Z₉: Antusias

Z₁₀: Bangga dengan pekerjaan

Z₁₁: Pekerjaan penuh arti

Z₁₂: Waktu cepat berlalu

Z₁₃: Konsentrasi

Z₁₄: Senang ketika bekerja

Hasil skor rata-rata jawaban responden atau nilai *grand mean* variabel *employee engagement* sebesar 3,99 dan berada pada interval baik. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item Z₇ (Saya merasa tertantang dengan

pekerjaan saya) dengan nilai *mean* 4,36. Sedangkan rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item Z_2 (Saya merasa penuh dengan ketika bekerja), dan Z_4 (Saya mampu untuk melanjutkan pekerjaan saya dalam waktu yang relatif lama) dengan nilai *mean* 3,87. Apabila dilihat dari keseluruhan jawaban per item yang dilakukan oleh 55 responden dapat disimpulkan bahwa keseluruhan responden menjawab setuju sebanyak 82,03% dan menjawab sangat setuju sebanyak 23,63%. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *employee engagement* yang terdapat pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang sudah sangat baik dan perlu dibuat secara matang agar menjadi hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan yang telah bekerja.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diperoleh penjelasan distribusi frekuensi dari masing-masing item *employee engagement* (Z). Berdasarkan tanggapan dari 55 responden, dapat diketahui bahwa item Z_1 berisi pernyataan “Saya memiliki semangat ketika hendak pergi bekerja”. Hasil tanggapan item Z_1 yaitu 12 responden (21,82%) menyatakan sangat setuju, 31 responden (56,36%) menyatakan setuju, sebanyak 12 responden (21,82%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_1 adalah sebesar 4,00 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang memiliki semangat ketika hendak pergi bekerja.

Item Z_2 berisi pernyataan “Saya merasa penuh dengan energi ketika bekerja”. Hasil tanggapan item Z_2 yaitu 6 responden (10,91%) menyatakan sangat

setuju, 38 responden (69,09%) menyatakan setuju, 9 responden (16,36%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,64%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_2 adalah sebesar 3,87 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z_2 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa penuh dengan energi ketika bekerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item Z_3 berisi pernyataan “Saya merasa gigih dalam bekerja meskipun menghadapi masalah”. Hasil tanggapan item Z_3 yaitu 8 responden (14,55%) menyatakan sangat setuju, 41 responden (74,55%) menyatakan setuju, 6 responden (10,91%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_3 adalah sebesar 4,04 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z_3 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa gigih ketika bekerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang meskipun menghadapi masalah.

Item Z_4 berisi pernyataan “Saya mampu untuk melanjutkan pekerjaan saya dalam waktu yang relatif lama”. Hasil tanggapan item Z_4 yaitu 4 responden (7,27%) menyatakan sangat setuju, 40 responden (72,73%) menyatakan setuju, 11 responden (20,00%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_4 adalah sebesar 3,87 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z_4 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X

BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa mampu melanjutkan pekerjaan dalam waktu yang relatif lama.

Item Z_5 berisi pernyataan “Saya memiliki ketangguhan secara mental dalam bekerja”. Hasil tanggapan item Z_5 yaitu 16 responden (29,09%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (52,73%) menyatakan setuju, 10 responden (18,18%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_5 adalah sebesar 4,11 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z_5 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang memiliki ketangguhan secara mental dalam bekerja.

Item Z_6 berisi pernyataan “Saya merasa bersungguh-sungguh dalam bekerja”. Hasil tanggapan item Z_6 yaitu 14 responden (25,45%) menyatakan sangat setuju, 31 responden (56,36%) menyatakan setuju, 8 responden (14,55%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,64%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_6 adalah sebesar 4,04 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z_6 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaannya di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item Z_7 berisi pernyataan “Saya merasa tertantang dengan pekerjaan saya”. Hasil tanggapan item Z_7 yaitu 14 responden (25,45%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (69,09%) menyatakan setuju, 3 responden (5,45%)

menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z₇ adalah sebesar 4,20 dan dapat dikategorikan sangat baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z₇ mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa tertantang dalam melaksanakan pekerjaannya di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang.

Item Z₈ berisi pernyataan “Saya merasa terinspirasi dengan pekerjaan saya”. Hasil tanggapan item Z₈ yaitu 7 responden (12,73%) menyatakan sangat setuju, 41 responden (74,55%) menyatakan setuju, 7 responden (12,73%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z₈ adalah sebesar 4,00 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z₈ mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa terinspirasi dengan pekerjaannya.

Item Z₉ berisi pernyataan “Saya merasa antusias dengan pekerjaan”. Hasil tanggapan item Z₉ yaitu 6 responden (10,91%) menyatakan sangat setuju, 39 responden (70,91%) menyatakan setuju, 10 responden (18,18%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z₉ adalah sebesar 3,93 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z₉ mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa antusias dengan pekerjaannya.

Item Z_{10} berisi pernyataan “Saya merasa bangga dengan apa yang saya kerjakan”. Hasil tanggapan item Z_{10} yaitu 7 responden (12,73%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (69,09%) menyatakan setuju, 9 responden (16,36%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_{10} adalah sebesar 3,93 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z_{10} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa bangga dengan pekerjaannya.

Item Z_{11} berisi pernyataan “Saya merasa pekerjaan saya penuh arti”. Hasil tanggapan item Z_{11} yaitu 6 responden (10,91%) menyatakan sangat setuju, 39 responden (70,91%) menyatakan setuju, 10 responden (18,18%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_{11} adalah sebesar 3,93 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z_{11} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa pekerjaannya penuh arti.

Item Z_{12} berisi pernyataan “Saya merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja”. Hasil tanggapan item Z_{12} yaitu 9 responden (16,36%) menyatakan sangat setuju, 37 responden (67,27%) menyatakan setuju, 8 responden (14,55%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,82%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_{12} adalah sebesar 3,98 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan

item Z_{12} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja.

Item Z_{13} berisi pernyataan “Saya memiliki konsentrasi yang baik dalam bekerja”. Hasil tanggapan item Z_{13} yaitu 11 responden (20,00%) menyatakan sangat setuju, 31 responden (56,36%) menyatakan setuju, 13 responden (23,64%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_{13} adalah sebesar 3,96 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z_{13} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang memiliki konsentrasi yang baik dalam bekerja.

Item Z_{14} berisi pernyataan “Saya merasa senang ketika bekerja dengan keras”. Hasil tanggapan item Z_{14} yaitu 10 responden (18,18%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (69,09%) menyatakan setuju, 7 responden (12,73%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0,00%) menyatakan tidak setuju, dan 0 responden (0,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Z_{14} adalah sebesar 4,00 dan dapat dikategorikan baik. Hasil deskripsi dari pernyataan item Z_{14} mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa senang ketika bekerja di Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang dengan keras.

c. Distribusi Frekuensi Variabel *Turnover Intention* (Y)

Variabel *turnover intention* (Y) terdapat 5 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Variabel *Turnover Intention*(Y)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1	1	1.82	7	12.73	21	38.18	17	30.91	9	16.36	2.53
Y2	0	0.00	3	5.45	26	47.27	15	27.27	11	20.00	2.38
Y3	0	0.00	7	12.73	18	32.73	22	40.00	8	14.55	2.44
Y4	0	0.00	14	25.45	11	20.00	24	43.64	6	10.91	2.60
Y5	1	1.82	6	10.91	15	27.27	20	36.36	13	23.64	2.31
Grand Mean											2.45

Sumber : Data diolah, 2018

Keterangan:

Y₁: Ketidakpuasan dalam bekerja

Y₂: Mempunyai pemikiran untuk keluar dari pekerjaan

Y₃: Keinginan mencari informasi pekerjaan di tempat lain

Y₄: Mencoba mencari alternatif pekerjaan lain

Y₅: Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan

Hasil skor rata-rata jawaban responden atau nilai *grand mean* variabel *turnover intention* sebesar 2,45 dan termasuk dalam kategori rendah. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item Y₄ (mencoba mencari alternatif pekerjaan lain) dengan nilai *mean* 2,60. Sedangkan rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item Y₅ (keinginan untuk meninggalkan pekerjaan), dengan nilai *mean* 2,31. Apabila dilihat dari keseluruhan jawaban per item yang dilakukan oleh 55 responden dapat disimpulkan bahwa keseluruhan responden menjawab tidak setuju sebanyak 17,82% dan menjawab ragu-ragu sebanyak 16,55%. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* yang terdapat pada Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang tergolong rendah, tetapi terdapat beberapa karyawan mencoba mencari alternatif pekerjaan lain, untuk itu penting bagi perusahaan supaya mampu lebih memikat karyawan agar keinginan untuk keluar tidak direalisasikan.

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diperoleh penjelasan distribusi frekuensi dari masing-masing item *turnover intention* (Y). Berdasarkan tanggapan dari 55 responden, dapat diketahui bahwa item Y_1 berisi pernyataan “Saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya”. Hasil tanggapan item Y_1 yaitu 1 responden (1,82%) menyatakan sangat setuju, 7 responden (12,73%) menyatakan setuju, sebanyak 21 responden (38,18%) menyatakan ragu-ragu, 17 responden (30,91%) menyatakan tidak setuju, dan 9 responden (16,36%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Y_1 adalah sebesar 2,53 dan termasuk dalam kategori rendah. Hasil deskripsi tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merasa puas dalam bekerja.

Item Y_2 berisi pernyataan “Saya berpikir untuk keluar dari pekerjaan saya”. Hasil tanggapan item Y_2 yaitu 0 responden (0,00%) menyatakan sangat setuju, 3 responden (5,45%) menyatakan setuju, sebanyak 26 responden (47,27%) menyatakan ragu-ragu, 15 responden (27,27%) menyatakan tidak setuju, dan 11 responden (20,00%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Y_2 adalah sebesar 2,38 dan termasuk dalam kategori rendah. Hasil deskripsi tersebut mengindikasikan bahwa hanya sebagian kecil karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang berpikir untuk keluar dari pekerjaannya.

Item Y_3 berisi pernyataan “Saya berpikir untuk mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan di tempat lain”. Hasil tanggapan item Y_3 yaitu 0 responden (0,00%) menyatakan sangat setuju, 7 responden (12,73%) menyatakan setuju, sebanyak 18 responden (32,73%) menyatakan ragu-ragu, 22 responden (40,00%) menyatakan tidak setuju, dan 8 responden (14,55%) menyatakan sangat

tidak setuju. Nilai *mean* untuk Y_3 adalah sebesar 2,44 dan termasuk dalam kategori rendah. Hasil deskripsi tersebut mengindikasikan bahwa hanya sebagian kecil karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang berpikir untuk mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan di tempat lain.

Item Y_4 berisi pernyataan “Saya mencoba mencari alternatif pekerjaan lain yang saya rasa lebih baik”. Hasil tanggapan item Y_4 yaitu 0 responden (0,00%) menyatakan sangat setuju, 14 responden (25,45%) menyatakan setuju, sebanyak 11 responden (20,00%) menyatakan ragu-ragu, 24 responden (43,64%) menyatakan tidak setuju, dan 6 responden (10,91%) menyatakan sangat tidak setuju. Nilai *mean* untuk item Y_4 adalah sebesar 2,60 dan termasuk dalam kategori rendah. Hasil deskripsi tersebut mengindikasikan bahwa hanya sebagian kecil karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang yang mencoba mencari alternatif pekerjaan lain yang dirasa lebih baik.

Item Y_5 berisi pernyataan “Saya berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan saya”. Hasil tanggapan item Y_5 yaitu 1 responden (1,82%) menyatakan sangat setuju, 6 responden (10,91%) menyatakan setuju, sebanyak 15 responden (27,27%) menyatakan ragu-ragu, 20 responden (36,36%) menyatakan tidak setuju, dan 13 responden (23,64%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata pernyataan item Y_5 adalah sebesar 2,31 dan termasuk dalam kategori rendah. Hasil deskripsi tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang memiliki tingkat keinginan yang rendah untuk meninggalkan pekerjaan.

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial pada penelitian ini merupakan hasil pengujian dari hipotesis antara variabel *employer branding* (X), *employee engagement* (Z), dan *turnover intention* (Y). Analisis statistik inferensial pada penelitian ini terdiri dari analisis jalur (*path analysis*) dan uji hipotesis.

a. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Salah satu statistik inferensial pada penelitian ini adalah analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis yang akan disajikan diolah menggunakan program SPSS v 20.0. Terdapat tiga variabel yang diuji pada penelitian ini, yaitu: *employer branding*, *employee engagement*, dan *turnover intention*.

Pada penelitian ini terdapat tiga buah hipotesis yang diuji, yaitu pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terhadap *turnover intention*, *employer branding* dan *turnover intention* serta pengaruh *employee engagement* memediasi *employer branding* terhadap *turnover intention*. Hasil pengembangan diagram jalur diformulasikan dalam penjelasan sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Koefisien Jalur *Employer Branding* (X) terhadap
***Employee Engagement* (Z)**

Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	t_{hitung}	p-value	Keterangan
<i>Employer Branding</i> (X)	0,675	6,664	0.000	Signifikan
Variabel terikat: <i>Employee Engagement</i> (Z)				
t_{tabel} : 2,006				
R : 0,675				
R square (R^2) : 0,456				
n : 55				

Sumber: Data Diolah, 2018

1) Pengujian Koefisien Jalur *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian secara langsung pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* dapat dilihat pada Tabel 4.8. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_1 : *Employer Branding* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Tabel 4.8 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,675 menunjukkan bahwa pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* memiliki arah positif artinya *employer branding* meningkat akan memberikan peningkatan terhadap *employee engagement*. Nilai t_{hitung} sebesar 6,664 dan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* diterima. Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} yaitu $6,664 > 2,006$. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa variabel *employer*

branding (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement* (Y).

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,456 atau 45,6%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi *employer branding* terhadap *employee engagement* sebesar 45,6%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 54,4%.

Tabel 4.9
Hasil Uji Koefisien Jalur *Employer Branding* (X) dan *Employee Engagement* (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	t_{hitung}	p-value	Keterangan
<i>Employer Branding</i> (X)	-0,367	-2,901	0,005	Signifikan
<i>Employee Engagement</i> (Z)	-0,440	-3,480	0,001	Signifikan
Variabel Terikat: <i>Turnover Intention</i> (Y)				
t_{tabel}	: 2,006			
R Square (R^2)	: 0,547			
n	: 55			

Sumber: Data diolah, 2018

2) Pengujian Koefisien Jalur *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* dapat dilihat pada Tabel 4.9. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_2 : *Employer Branding* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*

Tabel 4.9 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,367 dengan arah yang negatif, menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya *employer branding* akan memberikan penurunan terhadap *turnover intention*. Nilai t_{hitung} sebesar 2,901 dan probabilitas sebesar 0,005 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0

ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* diterima. Nilai t_{hitung} dengan arah negatif lebih besar dari t_{tabel} yaitu $2,901 > 2,006$. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa variabel *employer branding* (X) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention* (Y).

3) Pengujian Koefisien Jalur *Employee Engagement* (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Hasil pengujian pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* dapat dilihat pada Tabel 4.9. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H₃ : *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Tabel 4.9 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,440 memiliki arah hubungan negatif, menunjukkan bahwa peningkatan *employee engagement* akan memberikan penurunan terhadap *turnover intention*, dengan t_{hitung} sebesar 3,480 dan probabilitas sebesar 0,001 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H₀ ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,547 atau 54,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi *employer branding* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* sebesar 54,7%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 45,3%.

4) Pengujian *Employer Engagement* sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention*

Pada hubungan *employer branding* dengan *turnover intention* terdapat dugaan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediator (*intervening*). Perhitungan besarnya pengaruh *employee engagement* sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Y = PYX + (PZX \times PYZ)$$

Direct Effect (pengaruh langsung) *employer branding* terhadap *turnover intention* adalah sebesar -0,367

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX \times PYZ \\ &= 0,675 \times -0,440 \\ &= -0,297 \end{aligned}$$

Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel *employer branding* terhadap *turnover intention* terdapat dugaan variabel *employee engagement* memperoleh hasil sebesar 0,297.

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PYX + (PZX \times PYZ) \\ &= -0,367 + -0,297 \\ &= 0,664 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* terbukti sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara *employer branding* dengan *turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,297. Total pengaruh (*Total Effect*) *employer branding*

terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement* sebesar 0,664. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh hubungan antar variabel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil. Ringkasan tersebut dalam dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

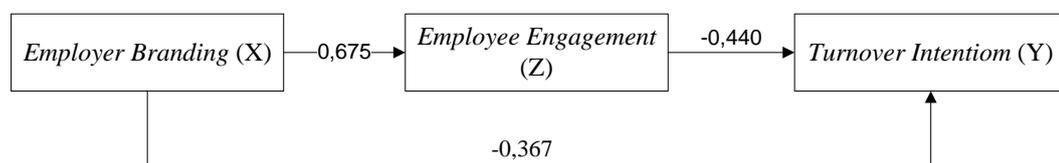
Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Total Pengaruh	Keterangan
X terhadap Z	0.675	-	0.675	Signifikan
X terhadap Y	-0.367	-	-0.367	Signifikan
Z terhadap Y	-0.440	-	-0.440	Signifikan
X melalui Z terhadap Y	-	$(0.675 \times -0.440) = -0.297$	$(-0.367 + (-0.297)) = -0.664$	

Sumber: Data diolah, 2018

5) Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 4.1 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel *employer branding* terhadap *employee engagement* sebesar 0,675. Koefisien variabel *employee engagement* terhadap *turnover intention* sebesar -0,440. Koefisien variabel *employer branding* terhadap *turnover intention* sebesar -0,367.

Model diagram jalurnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Data diolah, 2018

Gambar 4.3.
Diagram Model Jalur Variabel *Employer Branding*, *Employee Engagement*, dan *Turnover Intention*

Keterangan:

X sebagai variabel bebas *Employer Branding*

Z sebagai variabel mediator (*intervening*) *Employee Engagement*

Y sebagai variabel terikat *Turnover Intention*

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 4.1 mempunyai persamaan sebagai berikut:

Sub Struktur I : $Z = 0,675X$

Sub Struktur II : $Y = -0,367 X - 0,440Z$

6) Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil ketepatan model adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,456) (1 - 0,547) \\
 &= 1 - (0,544) (0,453) \\
 &= 1 - 0,2464 \\
 &= 0,7536 \text{ atau } 75,36\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 0,7536 atau 75,36%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 75,36%. Sedangkan sisanya sebesar 24,64% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

b. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t dilakukan untuk memperkuat hasil dari uji *path* yang telah dilakukan sebelumnya. Sebuah variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas sig. $\leq 0,05$. Tabel 4.11 menunjukkan hasil uji t yang dilakukan. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11
Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Hipotesis	t_{hitung}	t_{tabel}	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
<i>Employer Branding</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	6,664	2,006	0,000	H1 diterima
<i>Employer Branding</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>	2,901	2,006	0,005	H2 diterima
<i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>	3,480	2,006	0,001	H3 diterima

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.11 dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- a) Variabel *Employer Branding* memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $6,664 > 2,006$ dan nilai sig. 0,000 yaitu sig $< 0,05$. Maka secara parsial variabel *Employer Branding* (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Engagement* (Z).
- b) Variabel *Employer Branding* memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,901 > 2,006$ dan nilai sig. 0,005 yaitu sig $< 0,05$. Maka secara parsial variabel

Employer Branding (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Turnover Intention* (Y).

- c) Variabel *Employee Engagement* memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,480 > 2,006$ dan nilai sig. 0,001 yaitu sig $< 0,05$. Maka secara parsial variabel *Employee Engagement* (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Turnover Intention* (Y).

Tabel 4.12
Ringkasan Hasil Penelitian

Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H₁ <i>Employer Branding</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	Diperoleh β sebesar 0,675 dengan nilai t_{hitung} sebesar 6,664 dan nilai signifikansi sebesar 0,000	Nilai statistik menunjukkan uji t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($6,664 > 2,006$) dan nilai signifikansi $< \alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Employer Branding</i> (X) dengan <i>Employee Engagement</i> (Z).
H₂ <i>Employer Branding</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>	Diperoleh β sebesar 0,367 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,901 dan nilai signifikansi sebesar 0,005	Nilai statistik menunjukkan uji t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($2,901 > 2,006$) dan nilai signifikansi $< \alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Employer Branding</i> (X) dengan <i>Turnover Intention</i> (Y).
H₃ <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>	Diperoleh β sebesar 0,440 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,480 dan nilai signifikansi sebesar 0,001	Nilai statistik menunjukkan uji t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($3,480 > 2,006$) dan nilai signifikansi $< \alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Employee Engagement</i> (Z) dengan <i>Turnover Intention</i> (Y).

Sumber: Data diolah, 2018

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diperoleh gambaran dari masing-masing variabel (*employer branding*, *employee engagement*, dan *turnover intention*) sebagai berikut:

a. Variabel *Employer Branding*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel *employer branding* (X) dengan 20 item pernyataan dari 5 indikator yaitu *interest value*, *social value*, *economic value*, *development value*, dan *application value* diperoleh indeks rata-rata tertinggi pada X₁₈ yaitu “Perusahaan ini berorientasi pada konsumen” dengan skor 4,36 dan indeks terendah berada pada item X₆ yaitu “Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan” dengan skor 3,87. Hasil distribusi frekuensi pada variabel *employer branding* (X) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 4,07. Artinya karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang setuju bahwa paket dari manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologi yang disediakan oleh Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang dikategorikan baik. Berdasarkan data primer yang diperoleh, dapat ditarik kesimpulan bahwa Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang merupakan tempat yang diinginkan untuk bekerja.

b. Variabel *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel *employee engagement* (Z) dengan 14 item pernyataan dari 3

indikator yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* diperoleh indeks rata-rata tertinggi pada Z_7 yaitu “Saya merasa tertantang dengan pekerjaan saya” dengan skor 4,20 dan indeks terendah berada pada item Z_2 yaitu “Saya merasa penuh dengan energi ketika bekerja” dan item Z_4 yaitu “Saya mampu untuk melanjutkan pekerjaan saya dalam waktu yang relatif lama” dengan skor 3,87. Hasil distribusi frekuensi pada variabel *employee engagement* (Z) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 3,99. Artinya tingkat *engaged* karyawan Bank X BUMN Cabang Malang dikategorikan baik. Berdasarkan data primer yang diperoleh, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat *engaged* karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Malang, maka penting bagi organisasi untuk tetap mempertahankan *employee engagement*.

c. Variabel *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel *turnover intention* (Y) dengan 5 item pernyataan dari 3 indikator yaitu berpikir untuk keluar, mencari alternatif pekerjaan, dan niat untuk keluar diperoleh indeks rata-rata tertinggi pada Y_4 yaitu “Saya mencoba mencari alternatif pekerjaan lain yang saya rasa lebih baik” dengan skor 2,60 dan indeks terendah berada pada item Z_5 yaitu “Saya berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan saya” dengan skor 2,31. Hasil distribusi frekuensi pada variabel *turnover intention* (Y) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 2,45. Artinya bahwa sebagian besar karyawan tetap Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah, sehingga penting bagi

organisasi untuk tetap mengelola dan mempertahankan sumber daya manusia yang ada.

2. Analisis Statistik Inferensial

Dalam analisis ini dilakukan pengujian terhadap masing-masing variabel yang diteliti (*employer branding*, *employee engagement*, dan *turnover intention*) dengan uji *path*, dan uji hipotesis. Berikut disajikan hasil dari uji hipotesis.

a. Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement*

Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa nilai Beta untuk pengaruh *employer branding* (X) terhadap *employee engagement* (Z) adalah sebesar 0,675. Bertanda positif dengan nilai $\text{Sig.} = 0,000 \leq \alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *employer branding* (X) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* (Z). Dapat disimpulkan bahwa apabila terjadi peningkatan *employer branding*, maka *employee engagement* juga akan mengalami peningkatan.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh studi yang dilakukan oleh Hewitt Associates dalam Mosley (2009:5), bahwa terdapat beberapa manfaat utama bagi perusahaan jika menerapkan *employer branding* yaitu menambah daya tarik, retensi, dan *engagement*. Secara empiris, penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Widyantari (2015) bahwa terdapat pengaruh positif *employer branding* terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti penawaran pengalaman kerja berbeda seperti pemberian kompensasi, hubungan kerja, lingkungan kerja yang diberikan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang terdistribusi dengan

baik, sehingga karyawan dapat terhubung secara emosional terhadap pekerjaannya serta berkontribusi maksimal mencurahkan hasil kerja terbaiknya.

b. Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention*

Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa nilai Beta untuk pengaruh *employer branding* (X) terhadap *turnover intention* (Y) adalah sebesar -0,367. Bertanda negatif dengan nilai Sig. = 0,005 \leq α = 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *employer branding* (X) memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa apabila terjadi peningkatan manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologi yang disediakan perusahaan, maka akan menciptakan keinginan yang kuat untuk tetap berada dan berkontribusi dengan organisasi dan bahkan menurunkan tingkat *turnover intention*.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat Suikkanen (2010) menyatakan bahwa *employer branding* dapat dianggap sebagai metode untuk mempertahankan karyawan (retensi staf) karena mempengaruhi keseluruhan pengalaman kerja, mendorong konsep "good place to work" dan mengurangi *voluntary turnover*. Disamping itu hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kucherov dan Zavyalova (2011) yang mengemukakan bahwa organisasi yang menerapkan *employer branding* memperoleh sejumlah keuntungan ekonomis karena tingkat *turnover* karyawan lebih rendah dan tingkat investasi sumber daya manusia lebih tinggi. Hal ini berarti paket dari manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologi yang disediakan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang berhasil dalam menekan angka kecenderungan karyawan untuk berhenti dari perusahaan.

c. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa nilai Beta untuk pengaruh *employee engagement* (Z) terhadap *turnover intention* (Y) adalah sebesar -0,440. Bertanda negatif dengan nilai $\text{Sig.} = 0,001 \leq \alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* (Z) memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (Y). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *employee engagement* sebagai bentuk upaya karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional untuk mengikatkan diri dengan perannya dalam pekerjaan mampu menekan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*).

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat Saks (2006:609) mengemukakan bahwa terdapat hubungan negatif antara *employee engagement* dengan *turnover intention*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitriani (2012) bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *intention to quit*. Penelitian ini juga mendukung teori Schaufeli & Bakker (2004:293) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* mengurangi tingkat *turnover intention*. Hal ini berarti keterikatan karyawan sebagai hubungan emosional yang positif berhasil diciptakan, sehingga karyawan Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang secara sukarela tetap bertahan dan tinggal di perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan kepada karyawan Bank X BUMN Cabang Malang mengenai pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dengan Mediasi *Employee Engagement*, maka dapat diambil beberapa kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur menunjukkan variabel *employer branding* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh positif.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur menunjukkan variabel *employer branding* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh negatif.
3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai yang diperoleh dari analisis jalur menunjukkan variabel *employee engagement* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh negatif.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain.

Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Sebaiknya Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang meninjau terkait hubungan antara karyawan dengan atasan karena berdasarkan hasil penelitian, item tersebut memperoleh rata-rata terendah dibandingkan dengan item yang lainnya agar hal tersebut dapat meningkatkan aspek *Employer Branding* Bank X BUMN Cabang Malang.
2. Tercapainya *employee engagement* yang menghasilkan nilai signifikan terhadap *turnover intention*, maka pihak Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang disarankan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan *employee engagement* khususnya dalam item Z₇ (Merasa tertantang dengan pekerjaan) karena berdasarkan hasil penelitian variabel tersebut berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang artinya setiap terjadi peningkatan rasa ketertarikan akan tantangan yang terdapat dalam pekerjaan akan membuat karyawan tetap berkontribusi dalam pekerjaannya, dengan demikian karyawan akan berusaha untuk tetap tinggal di perusahaan.
3. Bank X BUMN Cabang Brawijaya Malang disarankan untuk tetap menjaga stabilitas perputaran karyawan yang ada dan sudah tercipta dengan baik, dengan memperhatikan item Y₄ mengenai karyawan yang mencoba mencari alternatif pekerjaan lain, agar niat atau kecenderungan

tersebut tidak benar-benar terealisasi. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membangun hubungan yang lebih akrab antara bawahan dan atasan, mendorong karyawan untuk dapat saling mendukung, dan menciptakan lingkungan kerja yang membahagiakan.

4. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi *Turnover Intention* diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

C. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti menghadapi beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi kondisi dari penelitian yang dilakukan. Adapun keterbatasan tersebut antara lain:

1. Adanya tendensi terjadi *common biases social desirability* dikarenakan varians data yang dikumpulkan adalah dengan kuesioner *self-report*, sehingga selalu ada kemungkinan responden menjawab kuesioner dikarenakan jawaban yang lebih diterima oleh organisasi atau responden cenderung hanya menunjukkan hal-hal baik pada dirinya.
2. Adanya tendensi terjadi *common method biases central tendency* dimana keterbatasan peneliti dalam mengontrol penyebaran kuesioner penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Adryanto, Michael. 2016. *Tips and Tricks ENGAGING TALENTS Meningkatkan Kontribusi Produktif Karyawan secara Strategis, Etis, dan Bertanggung Jawab*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- Amstrong, M. 2008. *Strategic Human Resource Management A Guide to Action, 4th Edition*. London: Kogan Page.
- David, F. 2009. *Manajemen Strategis*, Edisi ke 12. Diterjemahkan oleh: Sunardi, Dono. Raja Grafindo Persada.
- Dermawan, Deni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Effendi, S., & Tukiran. *Metode Penelitian Survei*, edisi revisi. Jakarta: LP3ES.
- Ferizal, I. 2016. *Journey to be Employer Of Choice*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- _____. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 21: Update PLS Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- _____. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Edisi ke-delapan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hartono. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kedua*. Jakarta : Penerbit PT Prehallindo.
- Kuncoro, M. 2013. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi : Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A. A. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mosley, R. 2009. *Employer Brand The Performance Driver No Business Can Ignore*. Boston: A Shoulders of Giants Publication.
- Muhammad, S. 2013. *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

- Mustafa, Z. 2013. *Mengurai Variabel Hingga Instrumenisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Ridlo, Ilham Akhsanu. 2012. *Turnover Karyawan “Kajian Literatur” Serial Paper Manajemen*. Surabaya: Public Health Movement.
- Riduwan & Kuncoro. 2014. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Robins, & Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Schumann, M., & Sartain, L. 2010. *BRAND FOR TALENT 8 Langkah Jitu Menciptakan Brand untuk Memikat SDM yang Tepat pada Saat yang Tepat*. Diterjemahkan oleh: Widyarso, Rosyid, Abdul. Jakarta: PPM.
- Sekaran, Uma. 2013. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Edisi Keempat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. 2000. *Statistik Edisi Keenam*. Jakarta: Erlangga.
- Supranto. 2012. *Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran*. Jakarta: FEUI.
- Umar, H. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Jurnal:

- Ahmad, N. A., & Salina D. 2015. Engaging People with Employer Branding. *7th International Economics & Business Management Conference*, 691.
- Ambler, T., & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, (3), 185-206.
- Anitha, J. 2014. Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308-323.

- Arachchige, B. J. H., & Robertson, A. 2013. Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol 4, 1*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International, Vol 9, 502*.
- Bakker, A. B., & Demeuroti, E. 2008. Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International, 13 (3), 209-223*.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, Li Lian. 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising, (24), 151-172*.
- Dawn, & Biwas. 2010. Employer Branding A New Strategic Dimension Of Indian Corporations. *Asian Journal Of Management Research, 22*.
- Fadillah. 2014. Studi Eksploratif Dimensi Employer Branding Pada Organisasi Yang Menerapkan Faith-Based Organization (FBO). *Economic and Business Journal*.
- Figurska, I., & Matuska, E. 2013. Employer Branding As A Human Resource Management Strategy. *Human Resource Management & Ergonomics, 35 - 51*.
- Gallup. 2010. Employee Engagement Index Survey, *Gallup Management Journal*.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, (33), 692-724*.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. 2012. HRD Practices and Talent Management in The Companies with The Employer Brand. *European Journal of Training and Development, 36, 86-104*.
- Lenaghan, J. A. & Eisner, A. B. 2006. Employers of Choice and Competitive Advantage: The Proof Is in the Pudding. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, 10(1), 99-109*.
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. H. 2016. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA, 4(2), 101-107*.

- Melky, Yosua. 2015. Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Pindah Kerja (*Turnover Intention*) Karyawan PT. Rejeki Abadi Sakti Samarinda. *Journal Psikologi*, 3(3), 694-707.
- Memon, M. A., et al. 2014. Person-organization Fit and Turnover Intention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6 (3), 205-209.
- Mobley, W., et al. 1978. An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Park, Jeongdoo & Gursoy, D. 2012. Generation Effects on Work Engagement Amos Us Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 1195-1202.
- Permatasari, Devi. 2013. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta). *Journal Dinamika Akuntansi*, 5(2), 121-134.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, (25), 293-315.
- Schaufeli, W. B., et al. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Sokro, E. 2012. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164 - 173.
- Suikkanen. 2010. How Does Employer Branding Increase Employee Retention, *Metropolia University of Applied Sciences*.
- Tansley, Carole. 2011. "What do we mean by term "talent" in talent management. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 5 : 266-274.
- Wahyuni, A. S. 2014. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover*

Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Konstruksi. *Tesis*, Fakultas Teknik. Universitas, Brawijaya.

Wallace, M. et al. 2014. Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. *Workforce Development*.

Web:

Azis, A. dan Rusland, A. H. 2009. *Peranan Bank Indonesia di Dalam Mendukung Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Diakses pada 13 November 2017 dari <http://www.bi.go.id/id/publikasi/seri-kebanksentralan/Documents/21.%20Peranan%20BI%20dalam%20mendukung%20pengembangan%20usaha%20mikro%20kecil%20dan%20menengah.pdf>.

Badan Pusat Statistik. 2017. *Hasil Pendaftaran (Listing) Usaha/Perusahaan Sensus Ekonomi 2016*. Diakses pada 13 November 2017 dari <https://malangkota.bps.go.id/Brs/view/id/181>.

Marketing. 2017. *Aon Umumkan 5 Perusahaan Pemegang Best Employers Indonesia 2017*. Diakses pada 28 November 2017 dari <http://www.marketing.co.id/aon-umumkan-5-perusahaan-pemenang-best-employers-indonesia-2017/>

Park, H. J., & Zhou, P. 2013. *Is There a Correlation for Companies with a Strong Employment Brand Between Employee Engagement Levels and Bottom Line Results?*. Diakses pada 1 Oktober 2017 dari <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student>

Soetjipto, B. W. 2016. *Mau Menangi Perang Talent, Begini Caranya!*. Diakses pada 13 November 2017 dari <https://swa.co.id/swa/trends/management/mau-menangi-perang-talent-begini-caranya>

Sullivan, J. 2004. *Eight Elements of A Successful Employment Brand*. Diakses pada 24 September 2017 dari <http://www.ereexchange.com/articles/db/52CB45FDADFA4CD2BBC366659E26892A.asp/>

The Work Foundation. 2009. *Deal or No Deal? An Exploration of The Modern Employment Relationship*. Diakses pada 24 September 2017 dari <http://www.theworkfoundation.com/>