

**PENGARUH *EMPLOYER BRAND* TERHADAP
TURNOVER INTENTION DENGAN
ORGANIZATIONAL COMMITMENT
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI PADA KARYAWAN TETAP KANTOR PUSAT
PT PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA)**

SKRIPSI

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

**FARIZKYA NOOR KIRANA NASTITI
NIM. 145030207111020**



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

MOTTO

Yang sia-sia akan jadi makna
Yang terus berulang suatu saat henti
Yang pernah jatuh 'kan berdiri lagi
Yang patah tumbuh, yang hilang berganti

-Banda Neira-



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh *Employer Brand* Terhadap *Turnover Intention*
Dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel
Intervening (Studi Pada Karyawan Tetap Kantor Pusat
PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)

Disusun oleh : Farizkya Noor Kirana Nastiti

NIM : 145030207111020

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 13 November 2018

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Drs. Heru Susilo, MA

NIP. 195912101986011001



Edlyn Khurotul Aini, S.AB, M.AB, M.BA

NIP. 2013048705312001

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Senin
Tanggal : 10 Desember 2018
Jam : 11.00
Skripsi atas nama : Farizkya Noor Kirana Nastiti
Judul : Pengaruh *Employer Brand* Terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan Tetap Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)

Dan dinyatakan LULUS

Malang, 27 Desember 2018

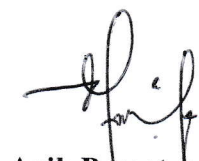
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 195912101986011001

Anggota




Arik Prasetya, S.Sos., M.Si
NIP. 197602092006041001

Anggota



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

Anggota



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

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul “Pengaruh *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel *Intervening* (Survei pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)” 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, 13 November 2018



Farizkya Noor Kirana Nastiti
NIM. 145030207111020

ABSTRAK

Farizkya Noor Kirana Nastiti, 2018. Pengaruh *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel *Intervening* (Survei pada Karyawan Tetap Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya). Drs. Heru Susilo, MA, Edlyn Khurotul Aini, S.AB, M.AB, M.BA. 149 + xvi.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Employer Brand* terhadap *Organizational Commitment* (2) mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* (3) mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention*.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Variabel penelitian ini meliputi *Employer Brand*, *Organizational Commitment* dan *Turnover Intention*. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan karyawan tetap Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya yaitu sebanyak 187 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 66 responden yang diambil dengan menggunakan *proportional random sampling* dan metode pengumpulan data menggunakan angket atau kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Data pada penelitian ini diolah menggunakan SPSS 24 for Windows.

Hasil analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa *Employer Brand* (X) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* (Z), *Organizational Commitment* (Z) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y), *Employer Brand* (X) berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

Kata Kunci: *Employer Brand, Organizational Commitment, Turnover Intention*

ABSTRACT

Farizkya Noor Kirana Nastiti, 2018. *The Influence of Employer Brand on Turnover Intention with Organizational Commitment as an Intervening Variable (Survey of Permanent Employees of PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)*. Drs. Heru Susilo, MA, Edlyn Khurotul Aini, S.AB, M.AB, M.BA. 149 + xvi.

The purpose of this study was to (1) identify and explain the influence of Employer Brand on Organizational Commitment (2) to know and explain the influence of Organizational Commitment on Turnover Intention (3) to know and explain the influence of Employer Brand on Turnover Intention.

The type of research used in this research was explanatory with quantitative approach. The research variables were Employer Brand, Organizational Commitment, and Turnover Intention. The population in this research were total number of permanent employees of PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya was 187 people. The sample used in this research was 66 respondents taken by using proportional random sampling and data collection methods using a questionnaire. Data analysis used was descriptive statistical analysis and path analysis. The data in this study was processed using SPSS 24 for Windows.

The result of path analysis showed that Employer Brand (X) had a significant effect on Organizational Commitment (Z), Organizational Commitment (Z) had significant effect on Turnover Intention (Y), Employer Brand (X) had significant effect on Turnover Intention (Y).

Keywords: Employer Brand, Organizational Commitment, Turnover Intention

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan keberkahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh *Employer Brand Terhadap Turnover Intention dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening* (Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara X**”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk dapat memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini tidak akan pernah selesai tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Drs. Heru Susilo, M.A dan Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA yang juga selaku dosen pembimbing yang telah sangat banyak memberikan bimbingan, arahan dan masukan kepada penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.

5. Seluruh dosen pengampu mata kuliah yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang sangat besar kepada penulis.
6. Seluruh pekerja Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara X yang telah berkenan membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Orang tua penulis, Ibu Muji Hastuti dan Bapak Nurhisam yang telah mendidik, memberikan semangat, dukungan materi maupun moril dan mendoakan demi kelancaran segala urusan penulis. Kakak penulis, Fahriannoor Himawan dan Bintang Imania serta keluarga besar yang telah memberikan semangat.
8. Sahabat-sahabat seperjuangan penulis di masa kuliah Tiarani, Aura, Yuci, Fifi, Reva, Uky, Deszla yang selalu memberikan dukungan moril untuk penulis selama kuliah di Universitas Brawijaya.
9. Semua keluarga besar Sanggar Seni Mahasiswa 2015 dan 2016, terutama Ulfa Ilza, Restu, Priska, Arinda, Ipal, Bening, dan teman-teman lainnya yang namanya tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah memberikan banyak dukungan, pengalaman dan pelajaran yang sangat berharga.
10. Sahabat-sahabat Dream Catcher plus plus yang senantiasa memberikan banyak dukungan serta selalu mengingatkan mimpi-mimpi kita meskipun terbentang jarak : Desi, Nilna, Maya, Bagas, Lean, Bima Fajar, Anggun, Emos, Leman, Luki Mardianto, dan Suci. Sahabat penulis dari TK Ayu Kisantika, adik penulis Tyas Anastasya, serta sahabat multiplechat selama di malang, Pandu, Agatha, dan Ajeng yang setia menghibur penulis jika penulis jenuh dari proses awal kuliah sampai akhir.

11. Semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti telah berupaya dengan maksimal dalam mengerjakan skripsi ini namun tetap menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi baik dalam teknik penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, penulis menghargai segala saran dan kritik yang sifatnya membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 13 November 2018

Farizkya Noor Kirana Nastiti

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Tinjauan Teoritis	17
1. <i>Employer Brand</i>	17
2. <i>Turnover Intention</i>	24
3. <i>Organizational Commitment</i>	28
C. Keterkaitan Antar Variabel	37
1. Keterkaitan <i>Employer Brand</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	37
2. Keterkaitan <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	37
3. Keterkaitan <i>Employer Brand</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	38
D. Model Konsep dan Model Hipotesis	39

BAB III METODE PENELITIAN	42
A. Jenis Penelitian	42
B. Lokasi Penelitian	42
C. Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	43
1. Variabel	43
2. Definisi Operasional	44
3. Skala Pengukuran	52
D. Populasi dan Sampel	53
1. Populasi	53
2. Sampel	53
E. Sumber Data.....	55
F. Pengumpulan Data.....	56
G. Uji Instrumen.....	57
1. Uji Validitas	57
2. Uji Reliabilitas.....	58
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	59
H. Teknik Analisis Data.....	63
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	63
2. Analisis Statistik Inferensial.....	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	68
A. Gambaran Umum Perusahaan	68
1. Sejarah Singkat PT Perkebunan Nusantara X	68
2. Lokasi PT Perkebunan Nusantara X	69
3. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara X.....	69
B. Gambaran Umum Responden.....	75
C. Analisis Deskriptif Variabel.....	80
D. Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	98
E. Hubungan Antar Jalur	103
F. Ketepatan Model.....	104
G. Uji t.	105
H. Pembahasan Hasil Penelitian	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	113
A. Kesimpulan	113
B. Saran.....	113

DAFTAR PUSTAKA 115



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu	11
Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item Penelitian.....	49
Tabel 3.2 Skala <i>Likert</i>	49
Tabel 3.3 Data jumlah sampel berdasarkan masing-masing unit kerja	55
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Employer Brand</i>	60
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Organizational Commitment</i>	61
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Turnover Intention</i>	62
Tabel 4.1 Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	75
Tabel 4.2 Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	76
Tabel 4.3 Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4.4 Karakteristik Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	78
Tabel 4.5 Karakteristik Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	79
Tabel 4.6 Nilai Rata-Rata.....	80
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employer Brand</i>	81
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Turnover Intention</i>	89
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Commitment</i>	93
Tabel 4.10 Hasil Uji Sub-Struktur 1 <i>Employer Brand</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	98
Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Jalur <i>Turnover Intention</i>	99
Tabel 4.12 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.	103
Tabel 4.13 Hasil Uji t	105

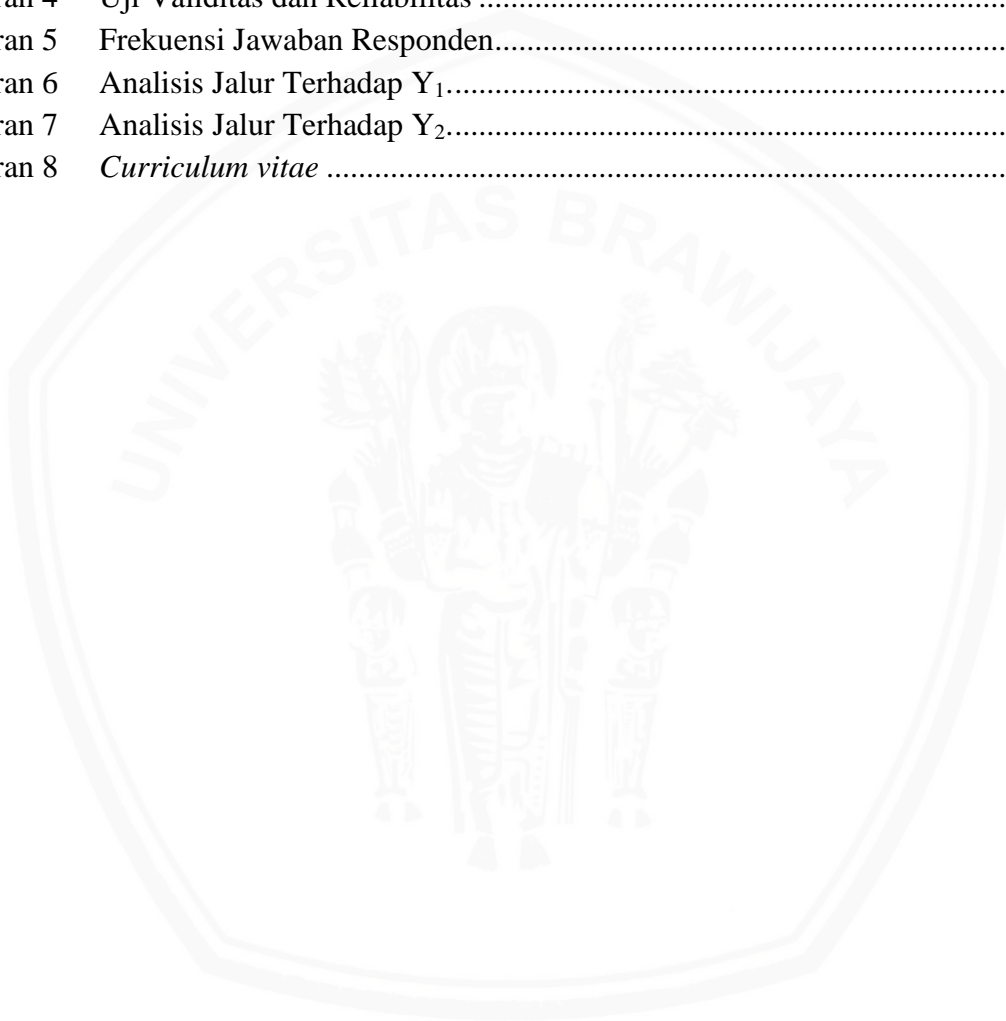
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Konsep.....	40
Gambar 2.2 Model Hipotesis	40
Gambar 3.1 Model Diagram Jalur.....	66
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	70
Gambar 4.2 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel <i>Employer Brand</i> , <i>Organizational Commitment</i> dan <i>Turnover Intention</i>	105



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	117
Lampiran 2	Data Responden.....	122
Lampiran 3	Tabulasi Jawaban Responden.....	124
Lampiran 4	Uji Validitas dan Reliabilitas	127
Lampiran 5	Frekuensi Jawaban Responden.....	135
Lampiran 6	Analisis Jalur Terhadap Y_1	147
Lampiran 7	Analisis Jalur Terhadap Y_2	148
Lampiran 8	<i>Curriculum vitae</i>	149



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, dan karya. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan pilar utama sekaligus penggerak organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misinya. Organisasi harus dapat memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki merupakan sumber daya manusia yang potensial serta mampu memberikan kontribusi secara optimal, oleh karena itu dibutuhkannya sebuah pengembangan secara sistematis dan terencana agar tujuan jangka pendek maupun jangka panjang yang diinginkan dapat terlaksana. Mendapatkan sumber daya manusia yang potensial tentunya organisasi harus menghadapi persaingan pasar tenaga kerja. Catteeuw *et al* mengatakan bahwa ada beberapa tantangan-tantangan strategis yang saat ini seharusnya direspon baik oleh organisasi karena keadaan persaingan di dalam pasar tenaga kerja semakin ketat, masalah terkait kemajuan teknologi, peningkatan wawasan ekonomi, kebutuhan fleksibilitas, serta keahlian dalam lingkungan kerja sudah semestinya harus diperhatikan.

Mempertahankan karyawan bukanlah hal yang mudah untuk organisasi, maka dari itu sangat dibutuhkannya sebuah komitmen dalam diri setiap

karyawan. Mowday *et al* (1982) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan interpretasi global yang mencerminkan respon afektif dan kekuatan relatif dari seorang individu akan identifikasi dan keterlibatannya terhadap keseluruhan organisasi. Dapat ditunjukkan dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud.

“Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi komitmen karyawan, semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, jika karyawan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka ia tidak berniat meninggalkan organisasi” (Mowday *et al*, 1982).

Allen dan Meyer (1991) melihat tidak hanya komitmen organisasi tetapi pertimbangan untung ruginya karyawan bertahan atau meninggalkan organisasi serta didasarkan norma yang ada dalam diri karyawan. Keduanya membedakan komitmen karyawan atas tiga komponen, yaitu *affective*, *normative* dan *continuance*. Mereka berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Komponen pertama adalah *affective*, yang berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Karyawan dengan komponen *affective* tinggi, masih

bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Kata kunci dari komponen *affective* adalah *want to*. Komponen kedua adalah *continuance*, berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Atau bisa juga disebut dengan komitmen rasional yaitu kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Komponen terakhir adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan dan disebut sebagai komitmen normatif. Komitmen normatif merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan serta bertahan dalam organisasi (*ought to*). Karyawan yang memiliki komponen normatif tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Komitmen organisasi sangatlah dekat kaitannya dengan istilah *Turnover*. Menurut Mathis dan Jackson dalam Ningtyas (2014) *Turnover* merupakan suatu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan posisi pekerjaan tersebut harus digantikan orang lain. Gallon *et al* (2003) menyatakan bahwa berdasarkan studi di USA, rata-rata tingkat *Employee Turnover* sebesar 25% per tahun dengan tingkat pengunduran diri secara suka rela yang paling tinggi. Seperti yang dikatakan oleh Hom *et al* dalam Ton and Huckman (2008) bahwa dampak negatif *Turnover* yang tinggi suatu perusahaan pada umumnya terletak pada biaya langsung akibat *Turnover*. Biaya tersebut bukan biaya yang sedikit, seperti berbagai macam biaya yang dikeluarkan selama proses

rekrutmen serta *training* karyawan-karyawan baru. Di samping biaya langsung, biaya *Turnover* juga terkait dengan beberapa biaya tak langsung. Misalnya saja seperti yang dikatakan oleh Mobley (1982) perusahaan mungkin akan mengalami gangguan dalam kegiatan operasionalnya karena kepergian beberapa karyawan kunci.

Turnover sendiri tidak serta merta terjadi, namun terlebih dahulu diawali dengan niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk keluar dari organisasi, hal ini dikenal dengan istilah *Turnover Intention*. “*Turnover Intention* adalah keinginan untuk meninggalkan pekerjaan secara suka rela” (Mobley, 1977). Raymond *et al* (2003) menyatakan bahwa *Turnover Intention* merupakan perbandingan jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak (*nonvoluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu yang umumnya dinyatakan selama satu tahun. Terjadinya *turnover intention* ini sangat tidak diharapkan oleh perusahaan. Saeed *et al* (2014) mengatakan bahwa *Turnover Intention* saat ini telah menjadi masalah yang cukup serius bagi banyak perusahaan, baik *Voluntary Turnover* maupun *Involuntary Turnover*. Pernyataan ini diperkuat oleh pendapat Sahi dan Mahajan (2014) yang menyatakan bahwa tingkat *Turnover Intention* yang tinggi bukan hanya karena gaji maupun insentif yang kurang dari ketentuan, namun masih ada permasalahan lain yang dapat mempengaruhinya.

Salah satu penanganan *Turnover Intention* yaitu dengan memperbaiki kualitas dari *Employer Brand*. Ambler dan Barrow (1996) mendefinisikan “*Employer Brand* sebagai paket dari benefit fungsional, ekonomi, dan

psikologis yang ditawarkan oleh suatu pekerjaan dan diidentikkan dengan perusahaan yang menawarkan pekerjaan tersebut”. *Employer Brand* memegang peranan kunci dalam menarik dan mempertahankan karyawan. Jika perusahaan kurang dapat memberikan alasan-alasan yang menarik bagi karyawan untuk bekerja dan bertahan dengan mereka, perusahaan dapat mengalami risiko kalah bersaing dari pesaing mereka yang lebih mampu meyakinkan para karyawan atau yang mampu mempekerjakan karyawan dengan gaji yang lebih tinggi. Perusahaan-perusahaan yang mempertahankan *Employer Brand* yang positif secara berkelanjutan, mendapatkan permulaan yang lebih baik dalam proses rekrutmen karyawan mereka.

Hal ini diperkuat dengan penelitian global yang dilakukan oleh *Corporate Leadership Council* (2006) menyebutkan bahwa kesediaan karyawan untuk berpindah tempat kerja ke perusahaan dengan *Employer Brand* yang lebih dikenal secara positif meskipun kenaikan gaji yang didapatkan karyawan lebih kecil, dibandingkan saat mereka bekerja di perusahaan yang tidak dikenal atau tidak memiliki *Employer Brand* yang unik. Perusahaan yang lebih kecil pun dapat bersaing dengan perusahaan yang lebih besar, selama perusahaan tersebut mampu menunjukkan bahwa perusahaan mereka sesuai dengan persyaratan dan keinginan dari para pelamar kerja. Menurut Dell dan Ainspan (2001) “Tujuan dari *Employer Brand* adalah membentuk identitas suatu perusahaan untuk menarik, memotivasi, serta menjaga karyawan yang dipekerjakan saat ini dan calon karyawan dengan menawarkan nilai-nilai perusahaan, sistem, kebijakan, dan perilaku perusahaan yang menarik”. Dan

dapat disimpulkan bahwa organisasi dengan *Employer Brand* yang positif akan mampu menarik para karyawan potensial untuk melamar menjadi calon karyawan di perusahaan tersebut sekaligus mempertahankan karyawan yang sudah berada di dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan Irving *et al* (1997) menemukan bahwa variabel yang mempengaruhi komitmen adalah usia, kepuasan kerja, latar belakang, pendidikan, status kekaryawanan, masa kerja, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, rasa kepatuhan, dan pemanfaatan waktu. Saeed *et al* (2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja, prestasi kerja, pergantian pemimpin organisasi, kecerdasan emosional, dan komitmen organisasi merupakan faktor penyebab *Turnover Intention*. Setiap organisasi perlu adanya perhatian khusus terhadap *Turnover Intention* karena jika tingkat *Turnover Intention* maka akan berpengaruh terhadap stabilitas organisasi. Salah satu perusahaan di Indonesia yang mampu menjaga tingkat *Turnover Intention* nya secara stabil yaitu PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya. PT Perkebunan Nusantara X adalah salah satu dari beberapa Perusahaan yang dinaungi oleh pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. Perkebunan Nusantara X termasuk perusahaan yang memiliki tingkat *Turnover* yang rendah. Dapat dibuktikan dalam tiga tahun terakhir hanya ada 2 orang yang melakukan *resign*. Dari data yang diperoleh, peneliti tertarik untuk mengetahui apakah *Turnover Intention* yang rendah di perusahaan ini dipengaruhi oleh *Employer Brand* yang kuat atau tidak. Sekaligus peneliti juga ingin mengetahui apakah *Organizational Commitment* dapat menjadi variabel intervening pada pengaruh *Employer*

Brand terhadap *Turnover Intention* ataukah tidak. Hingga saat ini penelitian tentang *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* serta kaitannya dengan *Organizational Commitment* masih sangat jarang ditemukan di Indonesia. Berdasarkan permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini, peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh *Employer Brand* Terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel Intervening Studi pada Karyawan Tetap Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya”**.

B. Perumusan Masalah

1. Apakah *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*?
2. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*?
3. Apakah *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening*?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Employer Brand* terhadap *Organizational Commitment*.
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*.

3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening*.

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Akademis

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian dan menambah wawasan mengenai *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* karyawan dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening*. Lebih lanjut, kajian ilmiah dalam penelitian ini juga dapat dijadikan bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam kajian *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* karyawan dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening*.
- b. Memberikan kontribusi secara akademis terutama dalam pengembangan konsep di bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya konsep *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* karyawan dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening*.

2. Aspek Praktik

- a. Hasil penelitian ini menjadi gambaran bagi PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya khususnya tentang *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* karyawan dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening* pada karyawan tetap kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam membuat kebijakan

pengembangan sumber daya manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* karyawan dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening* guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memperjelas pembahasan skripsi ini agar mudah dipahami, maka peneliti menyusun skripsi dalam tiga pokok bahasan yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan. Sistematika pembahasan dapat diuraikan sebagai berikut :

Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang masing-masing sub bab pendahuluan yang terdiri dari : latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan penelitian terdahulu yang relevan dan menguraikan teori tentang *employer brand* terhadap *turnover intention* karyawan dengan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*. Pada bab ini juga menguraikan faktor-faktor *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* karyawan dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening*, serta menjadikan model konsep dan hipotesis penelitian.

Bab III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan, memuat mengenai jenis penelitian, konsep, variabel, definisi operasional dan pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, pengumpulan data, pengujian instrumen, uji validitas dan reliabilitas, serta analisis data.

Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti meliputi gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

Bab V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini kesimpulan dan saran yang diberikan oleh peneliti sesuai dengan penelitian yang peneliti lakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Lelono dan Martdianty (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari *employer brand* terhadap intensi *voluntary turnover* karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti memasukkan variabel mediasi terduga yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Untuk mengukur komponen-komponen *employer brand*, peneliti melakukan studi eksplorasi untuk mengkonfirmasi item-item yang sudah dikembangkan dalam *employer brand attractiveness*. Sampel dari penelitian ini berjumlah 100 responden yang merupakan karyawan tetap di suatu perusahaan asuransi jiwa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employer brand* memiliki pengaruh terhadap retensi *voluntary turnover*, dan hubungan ini dimediasi secara parsial oleh komitmen organisasi. Sehingga untuk menjaga tingkat *turnover* di perusahaan, pihak manajemen perusahaan dapat mengembangkan strategi *employer brand* yang bisa meningkatkan komitmen organisasi untuk menjaga tingkat *turnover* tetap rendah.

2. Ningtyas (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Employer Brand Terhadap Turnover Intentions Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening yang Dimoderasi oleh Employee Empowerment*

mengatakan bahwa *Employer Branding* diartikan sebagai keseluruhan usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan kepada karyawan yang dipekerjakan saat ini dan calon karyawan bahwa perusahaan tersebut merupakan tempat yang diidamkan untuk bekerja. Komitmen karyawan terhadap organisasi juga bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud yaitu melalui *employee empowerment* terhadap karyawan. Menciptakan *Employer Brand* dalam upaya membawa *value* bagi perusahaan tidak hanya berdampak pada penekanan angka *turnover* karyawan namun juga dapat membangun hubungan bagi karyawan untuk merasakan adanya ikatan dengan organisasi tersebut. Karyawan yang loyal dengan *employer brand* akan tetap berada dalam perusahaan tersebut, bahkan jika kondisi memungkinkan mereka untuk memilih perusahaan yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Commitment* yang dimoderasi oleh *employee empowerment* dalam memediasi hubungan antara *Employer Brand* dan *Turnover Intention*. Objek penelitian adalah PT Bank CIMB Niaga Jatim Area dengan total sampel 37 dan dianalisis dengan teknik pengolahan data *Partial Least Square (PLS)*. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan studi pendahuluan, studi literatur, dan survei lapangan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Hasil penelitian menyatakan bahwa *Employer Brand* berpengaruh positif signifikan pada

turnover intention. *Employer Brand* yang dimoderasi *Employee Empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Commitment*, *Organizational Commitment* yang dimoderasi oleh *Employee Empowerment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* yang dimoderasi oleh *Employee Empowerment* sebagai variabel *intervening*.

3. Satwari (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* mengatakan bahwa tingginya tingkat perputaran karyawan aka berdampak pada kualitas pelayanan dan biaya yang akan ditimbulkan dari pergantian dan rekrutmen karyawan. Pengukuran *turnover intention* karyawan diperlukan untuk mengetahui tingkat *turnover* yang sebenarnya. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan) terhadap *turnover intention*. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Komitmen Afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*; 2) Komitmen Normatif berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*; 3) Komitmen Berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*; 4) Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/Tahun / Judul	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian	Relevansi
1.	Lelono dan Martdianty/ 2013/ <i>The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction</i>	<i>Employer Brand</i> , Intensi <i>Voluntary Turnover</i> Karyawan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan	<i>Employer brand</i> memiliki pengaruh terhadap retensi <i>voluntary turnover</i> , dan hubungan ini dimediasi secara parsial oleh komitmen organisasi	Penelitian ini memberikan informasi tentang hubungan <i>employer brand</i> dengan <i>turnover intention</i> yang dimediasi dengan <i>organizational commitment</i>
2.	Ningtyas/ 2014/ Pengaruh Employer Brand Terhadap Turnover Intentions Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening yang Dimoderasi oleh Employee	<i>Employer Brand</i> , <i>Turnover Intentions</i> , <i>Organizational Commitment</i> , <i>Employee Empowerment</i>	<i>Employer Brand</i> berpengaruh positif signifikan pada <i>turnover intention</i> . <i>Employer Brand</i> yang dimoderasi <i>Employee Empowerment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i> , <i>Organizational</i>	Penelitian ini memberikan informasi tentang hubungan antara variabel <i>employer branding</i> dengan <i>Turnover Intention</i>

No.	Peneliti/Tahun / Judul	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian	Relevansi
	Empowerment		<p><i>Commitment</i> yang dimoderasi oleh <i>Employee Empowerment</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>. <i>Employer Brand</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Organizational Commitment</i> yang dimoderasi oleh <i>Employee Empowerment</i> sebagai variabel intervening.</p>	
3.	Satwari/ 2016/ Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i>	<p><i>Organizational Commitment</i>, <i>Affective Commitment</i>, <i>Continuance Commitment</i>, <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Komitmen Afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>; Komitmen Normatif berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>; Komitmen Berkelanjutan berpengaruh</p>	<p>Penelitian ini memberikan informasi tentang hubungan antara variabel <i>Organizational Commitment</i> dengan <i>Turnover Intention</i></p>

No.	Peneliti/Tahun / Judul	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian	Relevansi
			signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> ; Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> .	

Sumber: diolah oleh peneliti (2018)

B. Tinjauan Teoritis

1. *Employer Brand*

a. Pengertian *Brand*

Brand adalah aset yang paling berharga bagi perusahaan. Hingga pada akhir abad 20, kebanyakan orang hanya akan mengasosiasikan istilah *brand* dengan produk dan jasa. Istilah tersebut kini digunakan secara lebih luas. Istilah *brand* digunakan untuk mendeskripsikan segala sesuatu yang membawa identitas berbeda dan reputasi, baik atau buruk yang diasosiasikan pada identitas tersebut (Barrow dan Mosley, 2005)

Swystun (2010) menyatakan bahwa *brand* adalah gabungan dari seluruh atribut, *tangible* dan *intangibile*, yang disimbolkan dalam suatu merk dagang yang jika dikelola secara tepat akan menciptakan *value* dan pengaruh. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, produk yang dibentuk dari sebuah *brand* adalah *employment experience* yang unik dan khusus. Sehingga saat perusahaan memperjelas dan secara hati-hati mengelola *employment experience* yang mereka tawarkan maka akan membantu menciptakan *value* dan pengaruh.

Ambler dan Barrow (1996) adalah orang yang pertama kali memperkenalkan istilah *Employer Brand* di dalam literatur manajemen sumber daya manusia, yang berasumsi bahwa istilah ini adalah “paket dari *benefit* fungsional, ekonomi dan psikologis yang ditawarkan oleh suatu pekerjaan dan diidentikkan dengan perusahaan yang menawarkan

pekerjaan tersebut”. *Employer Brand* dalam manajemen sumber daya manusia diadopsi dari bidang pemasaran, membantu perusahaan fokus dalam bagaimana mereka mengidentifikasi perusahaan mereka di pasar tenaga kerja dengan bertindak sebagai pihak yang mempekerjakan karyawan-karyawan yang dimiliki saat ini, sebagai perusahaan potensial bagi calon karyawan baru dan sebagai pemasok atau *partner* bagi konsumen (Harding, 2003). Perbedaan *Employer Brand* dengan *Product Brand* adalah bahwa *Employer Brand* merupakan spesifikasi dari pengalaman yang ditawarkan oleh perusahaan selama mempekerjakan karyawannya, mengidentifikasikan identitas perusahaan sebagai pihak yang mempekerjakan, serta *Employer Brand* ditujukan untuk pihak internal dan eksternal perusahaan. Dalam manajemen pemasaran, *Product Branding* memperhatikan bagaimana suatu produk ditampilkan kepada konsumen dan *Corporate Branding* memikirkan bagaimana suatu organisasi ditampilkan kepada setiap pihak eksternal, *Employer Branding* menargetkan karyawan potensial dan karyawan mereka saat ini sebagai target dari strategi *branding*.

Saat ini, terdapat peningkatan dari kecenderungan perusahaan yang menggunakan *Employer Branding* untuk menarik calon-calon karyawan dan memastikan karyawan-karyawan yang dipekerjakan saat ini terlibat dengan budaya dan strategi yang dijalankan perusahaan. *Employer Branding* didefinisikan sebagai strategi jangka panjang, yang ditargetkan untuk mengelola kesadaran (*awareness*) dan persepsi para

karyawan, calon-calon karyawan, dan pemangku kepentingan terkait lainnya berkenaan dengan suatu perusahaan tertentu (Sullivan, 2004). *Employer Brand* menunjukkan kepada pihak eksternal, *image/citra* perusahaan sebagai organisasi yang menyenangkan untuk bekerja. *Employer Brand* membentuk identitas suatu perusahaan sebagai pemberi kerja yang meliputi nilai-nilai perusahaan, sistem, kebijakan, dan perilaku dengan tujuan untuk menarik, memotivasi, dan menjaga karyawan yang dipekerjakan saat ini dan calon karyawan (Dell dan Ainspan, 2011).

Salah satu kunci sukses untuk mencapai objektif *Employer Brand* adalah perusahaan harus dapat mendefinisikan dengan jelas strategi-strategi yang akan diterapkan. Seperti yang dikatakan oleh Minchington dan Estis (2009) strategi untuk membangun *Employer Brand* dapat dimulai dari:

- 1) Menentukan apa arti *Employer Brand* itu sendiri di dalam perusahaan. Sebagai contoh misalkan suatu *Employer Brand* hanya dikembangkan di suatu departemen kecil dan terfokus pada rekrutmen, maka dapat dikatakan bahwa strategi *Employer Brand* yang sedang dijalankan sudah tidak sejalan dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan dan kedepannya akan dikalahkan oleh perusahaan lain yang sudah menganggap serius mengenai konsep strategi *Employer Brand* ini untuk menarik serta mempertahankan bakat yang ada.
- 2) Mendefinisikan tujuan dari *employer brand* itu sendiri serta menjabarkan ruang lingkup strategi atau proyek pembangunan brand ini. Contoh-contoh tujuan yang dimaksud misalnya ingin menurunkan perputaran sumberdaya manusia sampai dengan persentase tertentu, kemudian meningkatkan kualitas dari calon pelamar dengan kriteria-kriteria tertentu.
- 3) Mempererat hubungan serta komunikasi antara bagian HR dengan departemen *marketing*, Dengan adanya komunikasi yang jelas dapat membuat kolaborasi yang kuat misalnya diskusi

pentingnya pemasaran *Employer Brand* baik secara internal ke karyawan sendiri maupun eksternal dilakukan secara bersama-sama dan bukan hanya tanggung jawab dari departemen sumber daya manusia saja.

4) Menentukan apa arti *brand* perusahaan kita sendiri. Pada akhirnya kita harus memiliki pengertian yang komprehensif mengenai budaya perusahaan kita, pengalaman kerja yang akan dimiliki, faktor apa saja yang akan melahirkan bakat baru, persepsi dari pihak eksternal, visi dan misi dari pemimpin perusahaan serta best practices yang dilakukan perusahaan selama ini.

5) Keterlibatan yang mendalam dari para top level management serta CEO atau pemimpin perusahaan. Dari sini para CEO atau pemimpin perusahaan dapat menentukan dan mengetahui misalnya:

- a) Seberapa kuat *Employer Brand* suatu organisasi dalam menunjang strategi bisnis organisasi dalam hal pertumbuhan?
- b) Apa budaya organisasi yang dimiliki? Bagaimana hal itu dapat diterapkan di cabang-cabang organisasi?
- c) *Behaviour* apa yang merupakan ciri khas dari organisasi?
- d) Jalan apakah yang paling baik untuk membuat segmentasi populasi karyawan untuk menentukan karakteristik budaya serta kebutuhan mereka?
- e) Seberapa konsisten peran-peran yang dikomunikasikan baik secara internal maupun eksternal mengenai perusahaan sebagai tempat bekerja?
- f) Media apa yang paling efektif bagi perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawan.
- g) Hal apa yang paling kritis dalam menentukan kesuksesan perusahaan untuk menarik, merekrut serta mempertahankan talenta yang paling baik?
- h) Merencanakan komunikasi yang baik. Dengan mengkomunikasikan *value proposition* pada target kita dengan baik semisal menggunakan media *above the line* seperti *website*, media cetak maupun *network* untuk mempublish dapat menambah kekuatan keuntungan kompetitif untuk menarik karyawan dengan bakat yang lebih baik lagi dibanding kompetitor. Dengan melakukan pendekatan yang strategis terhadap cara mengkomunikasikan *Employer Brand* perusahaan, dapat membantu memastikan tim dalam berinovasi untuk mencapai objektivitas yang diterapkan dengan menggunakan strategi komunikasi yang dapat member hasil yang maksimal dengan investasi yang minimum.

b. Tujuan *Employer Brand*

Konsep *Employer Brand* dalam manajemen sumber daya manusia diadopsi dari bidang pemasaran. Konsep ini membantu perusahaan fokus dalam bagaimana mereka mengidentifikasi perusahaan mereka di dalam pasar tenaga kerja dengan bertindak sebagai pihak yang mempekerjakan karyawan-karyawan yang dimiliki saat ini, sebagai perusahaan potensial bagi calon karyawan baru dan sebagai pemasok atau partner bagi konsumen (Harding, 2003). Menurut Dell dan Ainspan (2001), tujuan dari *employer brand* adalah membentuk identitas suatu perusahaan untuk menarik, memotivasi, serta menjaga karyawan yang dipekerjakan saat ini dan calon karyawan dengan menawarkan nilai-nilai perusahaan, sistem, kebijakan, dan perilaku perusahaan yang menarik. Tujuan utama dari *employer brand* adalah untuk mengurangi biaya akuisisi karyawan, meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan *employee retention rate* (Ritson, 2002).

c. Dampak *Employer Brand* Bagi Organisasi

Ambler dan Barrow (1996) mengatakan bahwa konsep *employer brand* sangat dekat dengan konsep *corporate culture*, *internal marketing*, dan *corporate reputation*. *Corporate culture* dapat didefinisikan sebagai nilai yang dapat mendukung tujuan dan strategi organisasi atau identitas perusahaan. *Corporate culture* adalah pendorong utama kesuksesan sebuah perusahaan. Yang kedua adalah *internal marketing*, berguna untuk menciptakan tenaga kerja yang akan sulit

untuk ditiru oleh perusahaan lain atau kompetitor. Selain itu, *internal marketing* juga berkontribusi dan mempertahankan karyawan dengan menggunakan *brand* perusahaan untuk memperkuat konsep dan lingkungan kerja berkualitas sehingga karyawan memiliki keinginan untuk terus tinggal dalam organisasi. Yang terakhir adalah *corporate reputation*, dimana *corporate reputation* ini yang menggambarkan *intangible asset* dari perusahaan yang perlu dipelihara. Jadi, *employer brand* merupakan konsep yang menyatukan ketiga aspek di atas. Hasil penyatuan dari ketiga konsep di atas menjadikan karyawan sebagai *intangible asset* dari perusahaan sehingga mempengaruhi reputasi dari perusahaan. Reputasi inilah yang akhirnya mengirimkan sinyal positif atau negatif dari perusahaan. Sinyal positif yang dikirimkan oleh perusahaan akan cenderung membuat karyawan untuk bertahan di perusahaan sehingga tingkat *turnover intention* menjadi kecil. Begitu juga sebaliknya.

d. Indikator Pengukuran *Employer Brand*

Hasil penelitian dari Berthon dkk (2005) mengatakan bahwa terdapat indikator-indikator tertentu yang dapat menjadi pacuan alat ukur bahwa *employer brand* telah diterapkan di dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Interest Value* (Nilai Ketertarikan). Dengan perusahaan menciptakan sebuah *brand* yang baik tentang karyawan yang bekerja di dalamnya, calon karyawan tentu akan tertarik untuk melamar ke perusahaan

tersebut karena adanya rasa puas serta keinginan untuk bekerja di lingkungan yang dipersepsikan dari *brand* tersebut.

- 2) *Social Value* (Nilai Sosial). Dimana perusahaan dapat menawarkan kepada calon karyawan bahwa perusahaan tersebut memiliki lingkungan kerja yang positif, serta rekan kerja dan atasan yang berkualitas dan saling mendukung satu sama lain.
- 3) *Economic Value* (Nilai Ekonomi). Adanya ketertarikan calon karyawan karena perusahaan menawarkan kompensasi yang menarik, keamanan kerja, dan lain sebagainya.
- 4) *Development Value* (Nilai Pengembangan). Muncul ketertarikan calon karyawan karena perusahaan mengakui prestasi karyawannya serta memberikan kesempatan pengalaman berkarir agar karyawan tersebut dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja sehingga rasa percaya diri karyawan dapat meningkat juga.
- 5) *Application Value* (Nilai Manfaat). Sebuah penawaran bahwa karyawan dapat belajar lagi serta mengaplikasikan pengetahuannya melalui mentoring dan pelatihan.

Sementara menurut Corporate Leadership Council dalam Wulandari (2012), komponen-komponen dalam *employer brand* dibangun berdasarkan penawaran kerja (*job offers*) spesifik oleh suatu perusahaan kepada calon karyawan dan karyawan yang sedang dipekerjakan saat ini. Dalam studi yang dilakukan Corporate Leadership Council, term *job offers* berhubungan dengan *employment*

value proposition yang ditawarkan oleh perusahaan selama masa rekrutmen untuk calon karyawan dan hubungan antara perusahaan dengan karyawan saat ini, penawaran tersebut yang membuat calon karyawan dan karyawan memilih menjadi anggota organisasi dan bertahan di perusahaan tersebut. Komponen-komponen tersebut adalah *work-life balance*, budaya dan lingkungan perusahaan, reputasi perusahaan/produk perusahaan, kompensasi dan benefit, dan lingkungan kerja.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan indikator yang disampaikan oleh Berthon dkk (2005). Indikator ini terdiri dari 5 komponen yaitu nilai ketertarikan, nilai sosial, nilai ekonomi, nilai pengembangan, dan juga nilai manfaat. Indikator ini digunakan oleh peneliti karena dianggap lebih mudah dipahami serta mendukung penelitian ini.

2. Turnover Intention

a. Pengertian Turnover Intention

Mathis dan Jackson (2003) mengemukakan definisi *turnover* yaitu suatu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan posisi pekerjaan tersebut harus digantikan oleh orang lain. Handoko (1992) mengatakan bahwa “*Turnover* adalah keluarnya karyawan dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain”. Dalam pengertian umum *turnover* mengacu pada perubahan dalam keanggotaan dari organisasi dimana posisi yang ditinggalkan oleh pemegang jabatan yang keluar

dari organisasi digantikan oleh pendatang baru. Sedangkan dalam pengertian khusus, *turnover* mengacu pada anggota organisasi yang keluar. Mobley (1986) mengemukakan beberapa hal yang perlu dipahami untuk menemukan definisi umum *turnover*, antara lain:

- 1) *Turnover* berfokus pada penghentian atau pemisahan diri karyawan dari organisasi.
- 2) *Turnover* berfokus pada karyawan, dalam arti mereka yang menerima upah dari organisasi suatu kondisi yang menunjukkan keanggotaan dari organisasi sebagai suatu kondisi yang menunjukkan keanggotaan karyawan dalam organisasi.
- 3) Definisi umum *turnover* dapat dipakai untuk berbagai tipe organisasi dan pada berbagai macam tipe hubungan karyawan-organisasi

Sebelum terjadinya *turnover*, *turnover* ini diawali dengan adanya keinginan untuk berhenti, yang dinamakan *turnover intention*. Mobley (1986) menyatakan keinginan (intensi) untuk keluar dari organisasi merupakan prediktor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya *turnover*. Sebagaimana Harnoto (2002) menyatakan, “*turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”. Jadi dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan suatu keinginan karyawan untuk berhenti dari satu perusahaan dengan alasan tertentu.

b. Indikator *Turnover Intention*

Triaryati (2003) mengatakan bahwa *turnover intention* memiliki indikator, antara lain sebagai berikut:

- 1) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain dengan gaji/upah yang lebih tinggi.
- 2) Keinginan untuk mencari peluang karir yang tidak didapatkan di perusahaan.
- 3) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan pendidikan.
- 4) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain karena ingin suasana lingkungan dan hubungan kerja yang lebih baik.
- 5) Keinginan untuk mencari pekerjaan yang menjamin kelangsungan hidup.

Sedangkan Harnoto (2002) menjelaskan tanda-tanda karyawan melakukan *turnover intention* adalah:

- 1) Absensi yang meningkat
Pada fase ini, ketidakhadiran karyawan dalam bekerja akan meningkat. Tanggung jawab karyawan juga akan sangat berkurang dibandingkan dengan sebelumnya.
- 2) Mulai malas bekerja
Karyawan akan mulai malas bekerja karena ia merasa bahwa bekerja di tempat lain lebih dapat memenuhi keinginan karyawan tersebut.
- 3) Peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja
Karyawan dapat melakukan pelanggaran di tempat kerja misalnya dengan meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- 4) Meningkatnya protes terhadap atasan
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
Pada tanda ini, perilaku yang muncul biasanya karyawan akan memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap tugas yang diberikan padanya. Tanggung jawab yang ditujukan meningkat jauh dan sangat berbeda dari biasanya. Hal ini sebagai tanda karyawan akan melakukan *turnover*.

March dan Simon (2003) juga menemukan bahwa ada beberapa aspek yang menyebabkan munculnya *turnover intention*, antara lain:

- 1) Kepuasan kerja, termasuk *image* (gambaran) pekerjaan, perkiraan hubungan antar pekerjaan dan kecocokan antara pekerjaan dan aturan-aturan lainnya.
- 2) Kemungkinan transfer dalam organisasi.
- 3) Tersedianya alternatif pekerjaan lain atau diluar organisasi. Hal ini juga dipengaruhi oleh keberadaan organisasi, tingkat aktivitas bisnis dan karakteristik personal.

Lum *et al* (2014) mengatakan bahwa *turnover intention* merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku *turnover*. Dimana *turnover intention* dapat diukur dengan 3 komponen sebagai berikut:

- 1) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang sama di perusahaan lain. Melihat adanya perusahaan lain yang dirasa mampu memberikan keuntungan lebih banyak dibandingkan tempat karyawan bekerja saat ini, dapat menjadi alasan utama bagi karyawan untuk memicu keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Namun hal itu akan terbatas di saat karyawan hanya akan menerima jika sesuai dengan keahliannya saat ini.
- 2) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan lain. Seorang karyawan yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan pada pekerjaannya mencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda. Tanpa harus mempelajari keahlian baru, karyawan tersebut mencari pekerjaan di bidang yang baru dengan keahlian sama dengan yang karyawan miliki saat ini.
- 3) Keinginan untuk mencari profesi baru. Dengan memiliki keahlian yang cukup banyak, maka akan mudah bagi seseorang untuk timbul keinginan mencari pekerjaan baru yang sebelumnya tidak pernah karyawan tersebut kerjakan.

Penelitian kali ini menggunakan indikator *turnover intention* dari Harnoto karena menurut peneliti indikator yang disampaikan lebih mudah dipahami serta lebih mendukung penelitian ini.

c. Faktor-Faktor *Turnover Intention*

Faktor-faktor *turnover intention* menurut Kraemer (2007) yaitu:

- 1) Komitmen organisasi, adalah tingkat dimana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.
- 2) Promosi, adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Karyawan akan bertahan bila peluang pendidikan dan karir diberikan oleh perusahaan.
- 3) Kepuasan kerja, adalah generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi ketidakpuasan kerja seseorang. Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi tidak akan meninggalkan perusahaan, begitu juga sebaliknya.
- 4) *Stress* kerja, dapat diartikan sebagai sumber yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku.
- 5) Keadilan, adalah suatu fundamental dari sistem kompensasi (Newman & Milkovich, 2004). Perlakuan secara adil bagi seluruh karyawan akan meneguhkan karyawan semakin loyal terhadap perusahaan dan akan tetap bertahan.

3. *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasional)

a. Pengertian *Organizational Commitment*

Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai seberapa besar keinginan karyawan terlibat dalam organisasinya serta tetap menjadi anggotanya. Dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Sedangkan menurut Luthans (2014) Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga

penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Mathis *and* Jackson (2006) menambahkan bahwa Komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap karyawan yang dapat mencerminkan tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991) menjelaskan beberapa studi empiris yang menunjukkan hubungan positif antara praktek organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan pada pekerjaan yang dilakukan, seperti: kinerja, perilaku anggota organisasi, keluar masuknya pegawai, adaptabilitas, dan kepuasan kerja. Pernyataan ini diperkuat oleh pendapat Robbins (2006) bahwa “Komitmen organisasi merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya”. Berdasarkan definisi tersebut karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

b. Indikator *Organizational Commitment*

Allen dan Meyer (1991) mengindikasikan tiga tema umum dalam konseptualisasi sikap dari komitmen organisasional, yaitu: pengikatan afektif (*effective attachment*); biaya yang dirasakan (*perceived cost*); dan

kewajiban (*obligation*). Konstruksi tiga dimensi komitmen tersebut oleh Allen dan Meyer didefinisikan sebagai berikut:

“ The affective component of organizational commitment... refers to the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. The continuance commitment refers to commitment based on the cost that the employee associated with leaving the organization. Finally, the normative component refers to the employee’s feeling of obligation to remain with the organization.”

Model tiga komponen dari komitmen organisasional yang mencakup: *affective*, *continuance*, dan *normative* sebagai tiga dimensi komitmen organisasi secara lengkap adalah sebagai berikut:

1.) *Affective Commitment*

Affective commitment merupakan keterkaitan emosional karyawan dengan organisasi, keinginan karyawan untuk memiliki kesamaan dengan organisasi, dan keterlibatan di dalam organisasi. *Affective Commitment* melibatkan tiga aspek yaitu pembentukan, pengaturan emosi terhadap organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat akan mengidentifikasi diri, terlibat mendalam dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Karena menunjukkan kelekatan psikologis individu terhadap organisasi, maka dapat dikaitkan dengan pengalaman kerja dan dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi seperti desentralisasi pengambilan keputusan.

Meyer dan Hercofits (2014) menyatakan bahwa *affective commitment* ditemukan memiliki korelasi yang positif dengan hasil

seperti *turnover*, absensi, kinerja kepegawaian, dan perilaku anggota organisasi.

2.) *Continuance Commitment*

Continuance commitment merupakan bentuk pengikat psikologis pada organisasi yang direfleksikan sebagai persepsi karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Suatu komitmen individual pada organisasi dapat didasarkan pada persepsi karyawan dalam menanggapi lingkungan di luar organisasi. Sehingga *continuance commitment* merefleksikan perhitungan dari biaya untuk meninggalkan organisasi atau keuntungan bila tetap berada dalam organisasi.

Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, karena karyawan membutuhkan. Pada karyawan yang mempunyai komitmen organisasi ini akan memperhitungkan untung ruginya ia bertahan dalam organisasi ini. Jika karyawan merasa tidak akan diterima pada organisasi lain dalam kedudukan sama atau lebih tinggi dengan yang ia terima dalam organisasinya saat ini, maka ia memilih bertahan dalam organisasi saat ini.

3.) *Normative Commitment*

Randall dan Cote (2002) memandang *normative commitment* sebagai kewajiban moral pegawai pada organisasi. Ketika karyawan mulai merasa terjadi pengembangan diri oleh organisasi maka

merasa wajib untuk bekerja pada organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Jaros et al (2011) yang menyatakan bahwa *normative commitment* sebagai kewajiban moral, yang tidak terikat pada pengikatan emosional karena tidak tergantung pada perhitungan untung rugi secara personal. *Normative commitment* ditunjukkan dengan perasaan wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena karyawan merasa seharusnya melakukan hal tersebut, atau dengan kata lain karyawan merasa berkewajiban untuk memenuhi tujuan dan keinginan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi ini akan bertahan dalam organisasi, berperilaku dan berusaha memenuhi kewajiban organisasi. Komitmen organisasi tersebut ditandai dengan kesediaan karyawan untuk terjun dan terlibat dalam organisasi, bekerja dan berupaya untuk kemajuan organisasi, memberikan tenaga, pikiran, ide, waktu agar organisasi berkembang dan mencapai kemajuan, memberikan informasi-informasi positif tentang organisasi kepada orang lain di luar organisasi, menonjolkan kelebihan-kelebihan organisasi dan merasa bangga menjadi anggota organisasi, serta memiliki pemikiran untuk tetap berada dalam organisasi, merasa akan menemukan masalah dan hambatan jika keluar dari organisasi. Sedangkan karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasi jenis ini akan memiliki persepsi sebaliknya dari unsur-unsur di atas.

Berdasarkan bentuk-bentuk komitmen tersebut, terlihat bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan pada organisasinya. Individu akan memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuan.

Menurut Steers (1982) komitmen organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga indikator, antara lain:

- 1.) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- 2.) Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- 3.) Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Dari beberapa pendapat tokoh di atas, terdapat kemiripan dari setiap aspek. Penelitian ini menggunakan faktor yang dikemukakan oleh Allen dan Mayer (1991) menjadi indikator karena menurut peneliti indikator-indikator tersebut dapat dijabarkan melalui *item-item* yang dapat mendukung

penelitian. Selain itu indikator tersebut memiliki penjelasan yang mudah dipahami bagi peneliti.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Mowday et al (1982) mengemukakan bahwa faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam kehidupannya.

David (2010) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan dll.
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besarkecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang bervariasi.

Selain dari ketiga faktor tersebut, Mowday (1982) mengemukakan bahwa faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian hidupnya”.

d. Proses Terjadinya Komitmen

Bashaw dan Grant (2014) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah proses sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Menurut Dessler (1999) ada sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) *Make it charismatic*: Maksudnya, jadikan visi, misi organisasi sebagai sesuatu yang *charismatic*. Sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku
- 2) *Build the tradition*, maksudnya segala sesuatu yang baik di organisasi, jadikanlah hal tersebut sebagai suatu tradisi organisasi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- 3) *Have omprehensive grievance procedures*, maksudnya, bila ada keluhan/ complain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi, maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- 4) *Provide extensive two-way communications*, maksudnya jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- 5) *Create a sense of community*, maksudnya, jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu “community” dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, berbagi, dll.
- 6) *Build value-based homogeneity*, maknanya adalah membangun kesamaan yang didasarkan pada nilai. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama (misalnya) untuk promosi, dasar yang digunakan untuk promosi adalah nilai, skill, minat, motivasi, tanpa adanya diskriminasi.
- 7) *Share and share alike*, maksudnya sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok (pendapatannya, gaya hidup, dll)
- 8) *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork*, maksudnya organisasi sebagai suatu “community” harus memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat yang kering”. Semua anggota organisasi adalah merupakan tim kerja, semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut (team)
- 9) *Get together*, maksudnya adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya sekali-

kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dll.

- 10) *Support employee development*. Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan jangka panjang.
- 11) *Commit to Aktualizing*, setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan dirinya secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya masing-masing.
- 12) *Provide first-year job challenge*. Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi-mimpinya, harapan-harapan, kebutuhan-kebutuhan. Berikan bantuan yang konkret bagi dia untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.
- 13) *Enrich and empower*. Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak monoton, karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan tersebut.
- 14) *Promote from within*. Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
- 15) *Provide developmental activities*. Bila organisasi membuat kebijakan merekrut karyawan dari dalam yang diutamakan, maka dengan sendirinya hal ini akan memacu (memotivasi) karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya juga jabatannya.
- 16) *The question of employee security*. Bila keamanan karyawan terpenuhi komitmen akan muncul dengan sendirinya. Karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan bekerja seumur hidup (misalnya). Dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerjadiperhatikan perusahaan, dan lain-lain.
- 17) *Commit to people-first values*. Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instant. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan treatment yang benar pada saat awal karyawan masuk di organisasi.
- 18) *Put it in writing*. Data-data, kebijakan, visi, misi, semboyan, dll di perusahaan, sebaiknya dibuat dalam tulisan bukan sekedar bahasa lisan.
- 19) *Hire "Right-kind" managers*. Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, dll pada bawahan, sebaiknya pimpinan memberikan teladan dalam bentuk sikap, dan perilakunya sehari-hari.
- 20) *Walk the talk*. Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu. Maka sebaiknya pimpinan tersebut memulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata.

C. Keterkaitan antar Variabel

a. Keterkaitan *Employer Brand* Terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Lelono dan Martdianty (2013) menyebutkan bahwa *Organizational Commitment* adalah bagian dari sikap kerja yang didefinisikan sebagai kondisi dimana karyawan memiliki kesesuaian dengan organisasi, tujuan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dalam *Employer Brand*, *Organizational Commitment* berarti karyawan merasa memiliki keterikatan dengan organisasi sebagaimana yang ditunjukkan dalam *Employer Brand* perusahaan tersebut. Bahkan ketika dalam kondisi yang memungkinkan karyawan untuk memilih perusahaan lain, karyawan yang setia dengan *brand* perusahaan akan tetap bertahan dengan perusahaan. Menurut Albert dan Whetten dalam Dutton *et al* (1994) penting bagi organisasi untuk memiliki identitas yang kuat agar mendorong karyawan mereka mengidentifikasi diri dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi, citra yang positif antara tingkat persepsi karyawan atas identitas organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen karyawan.

b. Keterkaitan *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention*

Komitmen organisasi sangat erat hubungannya dengan *Turnover Intention*. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi, memiliki nilai kemungkinan kecil untuk keluar dari organisasi. Menurut Gibson *et al* (1997) “Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi terhadap perusahaan

maka mempunyai kemungkinan kecil mencari alternatif pekerjaan lain”. Penelitian terdahulu oleh Satwari (2016) yang mengatakan bahwa “*Organizational Commitment* berpengaruh signifikan dengan *Turnover Intention*”. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gregson (1992) secara konsisten menyatakan bahwa “Komitmen organisasi berhubungan negatif yang signifikan dengan *Turnover Intention*, dimana terdapat indikasi bahwa *Affective Commitment* mengurangi *Turnover Intention* ke tingkat yang lebih besar dibandingkan *Continuance Commitment*”. Dunham *et al* (1994) dan Hackett *et al* (1994) pun memperkuat pernyataan sebelumnya dengan menyatakan bahwa “Terdapat hubungan yang lebih kuat antara *Affective Commitment* dan *Turnover Intention* daripada hubungan antara *Continuance Commitment* dan *Turnover Intention*.”

c. Keterkaitan *Employer Brand* Terhadap *Turnover Intention*

Turnover terjadi dengan diawali adanya gejala *Turnover Intention*. Dimana karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan tempat saat ini mereka bekerja. Salah satu strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi persaingan mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta menekan tingkat *Turnover* adalah dengan membangun perusahaan sebagai *employer of choice* di dalam industri perusahaan tersebut berada (Lenaghan dan Eisner, 2006). Strategi *employer of choice* ini diimplementasikan oleh perusahaan-perusahaan dengan membentuk identitas *Employer Brand* yang unik

yang menjadi pembeda antara suatu organisasi dengan kompetitornya (Hegar, 2007). Berdasarkan penelitian terdahulu yang diangkat peneliti yaitu penelitian dari Ningtyas (2014) mengatakan bahwa “*Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*”. Sedangkan Ambler dan Barrow dalam Wulandari (2012) mengatakan bahwa “Konsep *Employer Brand* sangat dekat dengan konsep *Corporate Culture*, *Internal Marketing*, dan *Corporate Reputation*”. Jadi, *Employer Brand* merupakan konsep yang menyatukan ketiga aspek di atas. Hasil penyatuan dari ketiga konsep di atas menjadikan karyawan sebagai *intangible asset* dari perusahaan sehingga mempengaruhi reputasi dari perusahaan. Reputasi inilah yang akhirnya mengirimkan sinyal positif atau negatif dari perusahaan. Sinyal positif yang dikirimkan oleh perusahaan akan cenderung membuat karyawan untuk bertahan di perusahaan sehingga tingkat *Turnover Intention* menjadi kecil. Begitu juga sebaliknya.

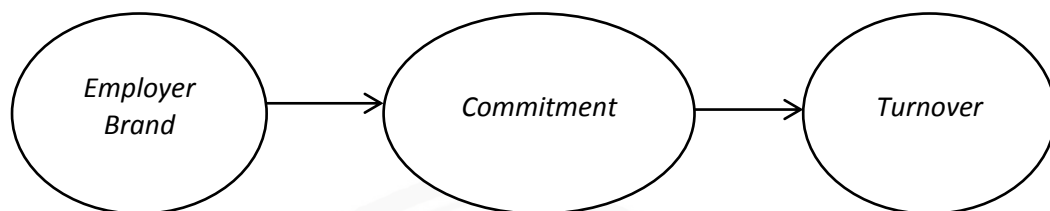
D. Model Konsep dan Hipotesis

a. Model konsep

Menurut Singarimbun dkk (2006), “Konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama”.

“Kerangka konsep/kerangka berfikir merupakan dasar pemikiran pada penelitian yang dirumuskan dari fakta – fakta, observasi, dan tinjauan pustaka. Kerangka konsep memuat teori, dalil, atau konsep – konsep yang akan dijadikan dasar dan pijakan untuk melakukan penelitian. Uraian dalam kerangka konsep menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian (Munawaroh, 2012)”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dapat dirumuskan model konsep seperti gambar dibawah ini :

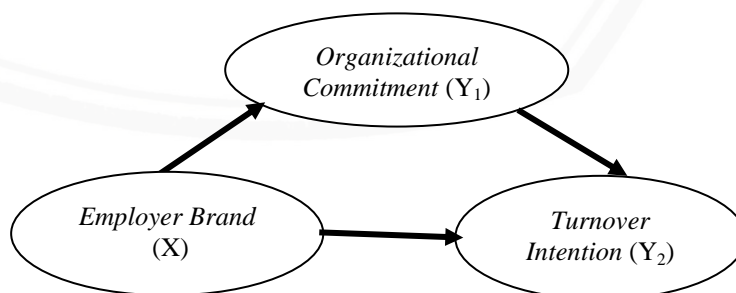


Gambar 2.1 Model Konsep

b. Hipotesis

Menurut Sugito (2009), “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris”. Suatu hipotesis dikatakan jawaban sementara karena disusunnya hanya berdasarkan teori yang relevan saja, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari hasil pengumpulan data. Berdasarkan uraian dan model konsep diatas, maka model hipotesis pada penelitian yang dilakukan dapat digambarkan sebagai berikut:

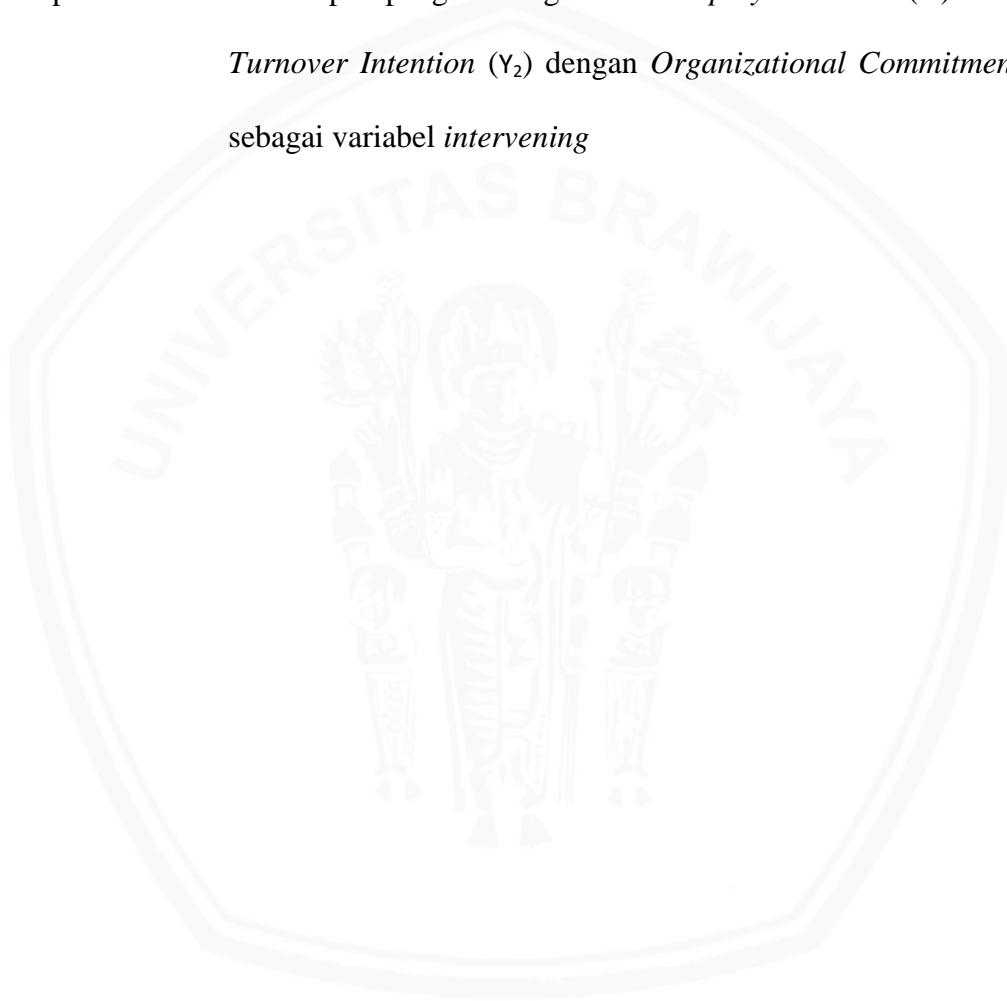
Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat disusun suatu model hipotesis seperti pada gambar 2.3



Gambar 2.2 Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep dan model hipotesis diatas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh signifikan *Employer Brand* (X) terhadap *Organizational Commitment* (Y_1)
- Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh signifikan *Organizational Commitment* (Y_1) terhadap *Turnover Intention* (Y_2)
- Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh signifikan *Employer Brand* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y_2) dengan *Organizational Commitment* (Y_1) sebagai variabel *intervening*



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel *Intervening* pada karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya, oleh karena itu maka penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Priadana (2009) *explanatory research* adalah penelitian dengan tujuan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dan merupakan riset yang menguji hipotesis. Penelitian ini dapat dikatakan sebagai penelitian pengujian hipotesis yang menjelaskan pengaruh hubungan diantara variabel yang diteliti. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data *numerical* (angka) yang diolah dengan menggunakan metode statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih dalam penelitian ini karena tujuan penelitian yang ingin menjelaskan dan menguji hipotesis mengenai pengaruh antar variabel yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu untuk menganalisis dan mengukur pengaruh serta hubungan antar variabel yang meliputi *Employer Brand*, *Turnover Intention*, dan *Organizational Commitment*.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak di mana peneliti akan melakukan penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) yang berkantor pusat (Kantor Direksi) di Jalan Jembatan Merah No. 3-

11 Surabaya, Jawa Timur. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini karena pertimbangan bahwa tempat tersebut memungkinkan untuk diperolehnya data atau informasi yang menyangkut permasalahan yang sesuai dengan judul dalam penelitian ini. Selain itu peneliti juga tertarik melakukan penelitian di PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dikarenakan berdasarkan dari data yang dimiliki oleh perusahaan tersebut tingkat *turnover* perusahaan sangat kecil dengan hanya dua karyawan *resign* dalam tiga tahun terakhir. Serta belum adanya judul serupa yang meneliti di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya ini.

C. Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016) “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.” Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terbagi menjadi satu variabel Eksogen, variabel Endogen, dan variabel *Intervening*. Variabel yang diteliti adalah *Employer Brand*, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention*. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing variabel.

a. Variabel Eksogen

Menurut Sugiyono (2016) variabel Eksogen (variabel bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel Bebas

dapat disimbolkan dengan X. Variabel Eksogen (variabel bebas) dalam penelitian ini merupakan *Employer Brand* (X).

b. Variabel Endogen

Menurut Sugiyono (2016) variabel Endogen (variabel terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dapat disimbolkan dengan Y. Variabel Endogen (variabel terikat) dalam penelitian ini adalah *turnover intention* (Y).

c. Variabel Intervening

“Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur” (Sugiyono, 2015). Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah *organizational commitment* (Z).

2. Definisi Operasional

Variabel yang dimasukkan dalam definisi operasional adalah variabel kunci atau penting yang dapat diukur secara operasional dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam penelitian ini variabel akan dibagi menjadi dua kategori variabel, yaitu bebas atau variabel eksogen dan variabel terikat atau variabel endogen.

Definisi operasional akan membentuk suatu definisi spesifik sesuai kriteria, sehingga dapat diuji dan diukur. Penelitian ini operasionalisasi dimulai dari variabel lalu diturunkan menjadi indikator. Indikator kemudian diurungkan menjadi *item*. Definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah:

a. *Employer Brand (X)*

Employer Brand menurut Backhaus dan Tikoo (2004) adalah karakteristik yang dimiliki perusahaan sebagai pemberi kerja terhadap pesaing-pesaing mereka dan menitikberatkan aspek-aspek unit dari lingkungan kepegawaian yang ditawarkan oleh perusahaan atau situasi kerja di perusahaan. Menurut Berthon dkk (2005) indikator yang digunakan dalam *Employer Brand* adalah:

1) Nilai Ketertarikan (*Interest Value*)

Mengukur sejauh mana karyawan tertarik dengan perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang menarik serta daya tarik perusahaan karena memiliki produk dan jasa yang berkualitas. Indikator nilai ketertarikan ini terdiri dari item sebagai berikut:

- a) Organisasi memiliki lingkungan kerja yang menarik
- b) Ide karyawan selalu dihargai dan digunakan oleh perusahaan
- c) Perusahaan memiliki produk dan jasa yang berkualitas

2) Nilai Sosial (*Social Value*)

Mengukur sejauh mana ketertarikan karyawan dengan perusahaan yang memiliki hubungan pertemanan yang baik serta atmosfer *team*.

Indikator nilai sosial ini terdiri dari item sebagai berikut:

- a) Hubungan yang baik dengan atasan
- b) Hubungan yang baik dengan rekan kerja
- c) Rekan kerja mendukung dalam pekerjaan

3) Nilai Ekonomi (*Economic Value*)

Mengukur sejauh mana ketertarikan karyawan dengan perusahaan yang menawarkan jumlah gaji di atas rata-rata, paket kompensasi dan benefit yang menarik, serta peluang promosi dalam karier. Indikator nilai ekonomi ini terdiri dari item sebagai berikut:

- a) Peluang promosi yang luas
- b) Gaji pokok di atas rata-rata
- c) Paket kompensasi keseluruhan yang menarik bagi karyawan

4) Nilai Pengembangan (*Development Value*)

Mengukur sejauh mana ketertarikan karyawan dengan perusahaan yang memberikan pengakuan, harga diri dan kepercayaan diri, bersama dengan pengalaman dalam mendalami karier untuk jabatan masa depan. Indikator nilai pengembangan ini terdiri dari item sebagai berikut:

- a) Pengakuan dan apresiasi dari manajemen
- b) Pekerjaan saat ini merupakan batu loncatan untuk karir di masa depan
- c) Pengalaman kerja yang baik untuk masa depan

5) Nilai Manfaat (*Application Value*)

Mengukur sejauh mana karyawan tertarik dengan perusahaan yang memberikan kesempatan bagi karyawan mereka untuk mengaplikasikan apa yang telah mereka pelajari dan membagi ilmu mereka kepada orang lain, dalam lingkungan yang berorientasi konsumen dan humanis. Indikator nilai manfaat ini terdiri dari item sebagai berikut:

- a) Kesempatan untuk menerapkan apa yang selama ini dipelajari untuk perusahaan
- b) Kesempatan untuk berbagi pada rekan kerja lain ilmu yang telah dipelajari
- c) Perusahaan yang berorientasi pada konsumen.

b. *Turnover Intention* (Y)

Dalam penelitian ini *Turnover Intention* adalah keinginan karyawan untuk dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Turnover Intention* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat ke tempat kerja lainnya. Adapun Indikator yang digunakan didalam pengukuran *Turnover Intention* menurut Harnoto dalam Sianipar dan Haryati (2014) menjelaskan tanda-tanda karyawan melakukan *Turnover Intention* adalah:

1) Absensi yang meningkat

Mengukur bagaimana ketidakhadiran karyawan dalam bekerja akan meningkat. Tanggung jawab karyawan juga akan sangat berkurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Mulai malas bekerja

Mengukur bagaimana karyawan akan mulai malas bekerja karena ia merasa bahwa bekerja di tempat lain lebih dapat memenuhi keinginan karyawan tersebut.

3) Peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja

Mengukur bagaimana karyawan dapat melakukan pelanggaran di tempat kerja misalnya dengan meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4) Meningkatnya protes terhadap atasan

Mengukur bagaimana 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

Mengukur bagaimana perubahan perilaku karyawan menjadi lebih positif yang terjadi tiba-tiba tanpa ada sebab tertentu.

c. *Organizational Commitment (Z)*

Menurut Mayer dan Allen (1991) "*Organizational Commitment* merupakan sebuah konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi". Mayer dan Allen (1991) juga menyatakan bahwa *Organizational Commitment* memiliki tiga komponen berikut ini:

1) *Affective Commitment*

Merupakan pengaturan emosional pegawai, yang dapat diidentifikasi dari keterlibatan yang besar dalam organisasi. Indikator komitmen afektif terdiri dari karyawan merasa senang dengan

keterlibatannya dalam organisasi dan karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

2) *Continuance commitment*

Merupakan bentuk pengikatan psikologis antara pegawai dan organisasi untuk tetap bekerja dalam organisasi. Indikator komitmen berkelanjutan terdiri dari karyawan memiliki keinginan untuk bertahan didalam organisasi, dan karyawan merasa berat untuk meninggalkan organisasi.

3) *Normative commitment*

Merupakan kewajiban moral yang harus diberikan karyawan terhadap organisasi. Indikator dari komitmen normatif terdiri dari karyawan berkewajiban untuk memenuhi tujuan dan keinginan organisasi, karyawan bersedia untuk terlibat dan menuangkan aspirasinya saat melakukan pekerjaan, karyawan memiliki keinginan untuk mengembangkan dan memajukan organisasi.

Tabel 3.1. Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item Penelitian	Sumber
<i>Employer Brand (X)</i>	Nilai ketertarikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi memiliki lingkungan kerja yang menarik 2. Ide karyawan selalu dihargai dan digunakan oleh perusahaan 3. Perusahaan memiliki produk dan jasa yang berkualitas 	Berthon <i>et al</i> (2005)
	Nilai sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan yang baik dengan atasan 2. Hubungan yang baik 	

Variabel	Indikator	Item Penelitian	Sumber
		dengan rekan kerja 3. Rekan kerja mendukung dalam pekerjaan	
	Nilai ekonomi	1. Peluang promosi yang luas 2. Gaji pokok di atas rata-rata 3. Paket kompensasi keseluruhan yang menarik bagi karyawan	
	Nilai pengembangan	1. Pengakuan dan apresiasi dari manajemen 2. Pekerjaan saat ini merupakan batu loncatan untuk karir di masa depan 3. Pengalaman kerja yang baik untuk masa depan	
	Nilai manfaat	1. Kesempatan untuk menerapkan apa yang selama ini dipelajari untuk perusahaan 2. kesempatan untuk berbagi pada rekan kerja lain ilmu yang telah dipelajari 3. perusahaan yang berorientasi pada konsumen	
Organizational Commitment (Z)	<i>Affective commitment</i>	1. Karyawan merasa senang dengan keterlibatannya dalam organisasi 2. Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi	Allen dan Mayer (1991)
	<i>Continuance commitment</i>	1. Karyawan memiliki keinginan untuk bertahan didalam organisasi 2. Karyawan merasa berat untuk untuk	

Variabel	Indikator	Item Penelitian	Sumber
		meninggalkan organisasi	
	<i>Normative commitment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan berkewajiban untuk memenuhi tujuan dan keinginan organisasi 2. Karyawan bersedia untuk terlibat dan menuangkan aspirasinya saat melakukan pekerjaan 3. Karyawan memiliki keinginan untuk mengembangkan dan memajukan organisasi 	
<i>Turnover Intention (Y)</i>	Absensi yang meningkat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan sering tidak masuk kerja tanpa surat keterangan 2. Karyawan menghabiskan jatah cuti yang diberikan dalam satu waktu tertentu 	Harnoto (2002)
	Mulai malas bekerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan mulai kehilangan semangat dalam bekerja 2. Karyawan beranggapan bahwa ada perusahaan lain yang lebih dapat memenuhi kebutuhannya 	
	Peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan sering meninggalkan pekerjaan pada jam kerja berlangsung 2. Karyawan sering datang terlambat saat bekerja 	
	Meningkatnya protes terhadap atasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan sering melaporkan keluhan kepada atasan 2. Kurangnya inisiatif karyawan dalam mengambil keputusan 	

Variabel	Indikator	Item Penelitian	Sumber
	Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya	1. Dalam kurun waktu terakhir karyawan bersedia mengemban tanggung jawab lebih dari biasanya 2. Dalam kurun waktu terakhir karyawan berkeinginan untuk berbuat baik kepada atasan	

Sumber: diolah oleh peneliti (2018)

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan suatu kesepakatan yang digunakan sebagai acuan dalam menentukan panjang pendeknya interval yang ada di dalam alat ukur, sehingga dalam pengukurannya dapat menghasilkan data kuantitatif. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa “Skala Likert merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.”

Jawaban untuk setiap butir-butir instrumen dalam skala Likert memiliki penilaian dari sangat positif hingga sangat negatif dan dari penilaian tersebut dapat diberikan skor yang digunakan untuk keperluan analisis kuantitatif. Kriteria dalam mengukur pengaruh *Employer Brand Terhadap Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel *Intervening*, menggunakan skala Likert Sugiyono (2016) sebagai berikut:

- a. Skor 5 untuk Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 untuk Setuju (S)

- c. Skor 3 untuk Ragu-Ragu (R)
- d. Skor 2 untuk Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS)

Responden hanya diperkenankan memilih jawaban dari sekian alternatif yang tersedia. Jawaban yang diberikan responden diberi nilai yang merefleksikan secara konsisten dari sikap responden. Penilaian ini terdiri dari pernyataan yang bernada positif mempunyai sifat yang terbesar, demikian seterusnya sampai pernyataan yang bernada negatif yang mempunyai nilai terendah. Nilai terbesar adalah 5 sedangkan nilai terkecil adalah 1.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi yaitu keseluruhan subyek yang akan diteliti dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk menarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan karyawan tetap Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya yaitu sebanyak 191 orang.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Seperti yang telah dijelaskan oleh Sugiyono (2010), bahwa sampel merupakan bagian

dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan menurut Arikunto (2010) untuk mendapatkan data yang representatif, tidak perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling*.

Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini digunakan rumus yang dikemukakan oleh Slovin (Umar,2003) sebagai berikut :

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

Keterangan:

n= Ukuran sampel

N= Ukuran populasi

e= Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (10%)

$$\begin{aligned} n &= \frac{191}{(1 + 191(10\%)^2)} \\ &= 65,753 = 66 \end{aligned}$$

Jadi banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin adalah 66 orang karyawan tetap Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya. Dimana terdapat 16 unit kerja antara lain : SPI, Areal dan Budidaya, Quality Assurance, Teknik, Pengolahan, Akuntansi, Keuangan, PKBL, Sekper, SDM, Umum, PBJ, Pemasaran, Renbang, PMN, dan Tembakau.

$$n = \frac{N_i \cdot n}{N}$$

Keterangan:

ni= Jumlah sampel menurut divisi

n= Jumlah sampel seluruhnya

N_i = Jumlah populasi menurut divisi
 N = Jumlah populasi seluruhnya

Tabel X merupakan data jumlah sampel karyawan tetap berdasarkan masing-masing unit kerja di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya.

Tabel 3.3 Data jumlah sampel berdasarkan masing-masing unit kerja

No	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	SPI	14	$14/192 * 66 = 5$
2	Areal dan Budidaya	10	$10/192 * 66 = 3$
3	Quality Assurance	14	$14/192 * 66 = 5$
4	Teknik	7	$7/192 * 66 = 2$
5	Pengolahan	7	$7/192 * 66 = 2$
6	Akuntansi	14	$14/192 * 66 = 5$
7	Keuangan	12	$12/187 * 65 = 4$
8	PKBL	6	$6/192 * 66 = 2$
9	Sekper	25	$25/192 * 66 = 9$
10	SDM	11	$11/192 * 66 = 5$
11	Umum	27	$27/192 * 66 = 9$
12	PBJ	12	$12/192 * 66 = 4$
13	Pemasaran	9	$9/192 * 66 = 3$
14	Renbang	12	$12/192 * 66 = 4$
15	PMN	3	$3/192 * 66 = 1$
16	Tembakau	7	$7/192 * 66 = 2$
17	Agro forest	1	$1/192 * 66 = 1$
	Jumlah	191 orang	66 orang

Sumber: Data primer diolah (2018)

E. Sumber Data

Pegumpulan data dalam penelitian ini diperoleh melalui 2 sumber data yaitu data primer dan data sekunder sebagai berikut:

a. Data Primer

Menurut Munawaroh (2012) data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi objek dalam penelitian ini. Data

ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan pada responden. Data primer diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner pada 66 responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer, Munawaroh (2012). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data yang diperoleh dari literatur yang mendukung dan berhubungan dengan masalah yang diteliti, berupa sejarah singkat perusahaan yang telah tersusun dalam arsip, struktur organisasi dan data pendukung lainnya.

F. Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Menurut Mardalis (2014), “kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti”. Dapat disimpulkan kuisisioner yaitu metode pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan terstruktur yang berhubungan dengan objek penelitian kepada responden. Data yang diperoleh dari pengedaran kuesioner adalah:

- 1) Identitas responden
- 2) Tanggapan atau jawaban-jawaban responden atas item-item yang diajukan dalam bentuk pertanyaan.

b. Dokumentasi

Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan pencatatan maupun dokumen – dokumen mengenai perusahaan yang dibutuhkan untuk menunjang penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dengan cara mencatat dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya. Dokumen yang dimaksud adalah dokumen yang di dalamnya terdapat informasi tentang perusahaan meliputi jumlah karyawan, sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan lain sebagainya sebagai data sekunder untuk mendukung penelitian.

G. Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan untuk mengukur sejauh mana instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner yang digunakan memiliki kualitas yang baik. Pada sebuah penelitian, kualitas dari sebuah instrumen penelitian sangat mempengaruhi kualitas dan hasil penelitian tersebut. Instrumen penelitian umumnya memiliki dua syarat penting, yaitu validitas dan reliabilitas. Agar data yang diperoleh dengan kuesioner bisa dikatakan valid dan reliabel maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner terhadap butir-butir pertanyaan, sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya untuk digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

1. Uji Validitas

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Dalam penggunaan kuesioner perlu

adanya pengujian untuk dapat mengukur validitas variabel sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji validitas. Menurut Arikunto (2013) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Dalam hal ini, instrumen yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid memiliki validitas rendah. Suatu instrumen penelitian berupa sebuah kuisisioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisisioner tersebut. Untuk mengetahui suatu instrumen valid atau tidak dapat diketahui dengan menggunakan rumus Pearson *Product Moment* yang dirumuskan sebagai berikut (Arikunto,2013):

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Sumber : Arikunto (2013)

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat

n : banyaknya sampel

x : butir/pertanyaan

y : total variabel

Dalam penelitian ini r_{tabel} adalah sebesar 0,242 dan suatu butir dikatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, serta tingkat signifikansi probabilitas r hitung ($P \leq 0,05$) maka butir tersebut valid (Sugiyono, 2016).

2. Uji Reliabilitas

Arikunto (2013) mengemukakan bahwa reliabilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Suatu kuisisioner dapat dikatakan reliabel apabila

jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas alat merupakan syarat mutlak dalam menentukan pengaruh antar variabel serta validitas suatu tes. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika koefisien Alpha Cronbach (r hitung) sama dengan atau lebih besar dari 0,6 ($\alpha \geq 0,6$) dan jika koefisien Alpha Cronbach (r hitung) lebih kecil dari ($\alpha < 0,6$) maka butir tersebut tidak reliabel atau keandalan konsistensi internal yang tidak memuaskan. Reliabilitas seluruh butir dapat dicari dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach yang dirumuskan sebagai berikut (Arikunto, 2013):

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Sumber : Arikunto (2013)

Keterangan:

- r_{11} : Reliabilitas Instrumen
- k : Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma_b^2$: Jumlah varians butir
- σ_t^2 : Varians total

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas dilakukan dengan cara menguji item-item pernyataan pada kuisioner yaitu dengan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pernyataan dengan skor total yang diperoleh, selanjutnya dibandingkan dengan r_{tabel} yang tersedia. Uji validitas bertujuan untuk melihat hasil dari variabel atau pernyataan yang diajukan mewakili segala informasi yang seharusnya diukur. Selain uji validitas, dalam penelitian ini terdapat uji reliabilitas yang bertujuan menguji apakah kuisioner tersebut reliabel atau handal jika jawaban responden

terdapat pernyataan konsisten dari waktu ke waktu. Berikut adalah tabel hasil uji validitas dan reliabilitas dengan jumlah responden 66 orang.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Employer Brand*

<i>Item</i>	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikansi	Ket
X _{1.1} Organisasi memiliki lingkungan kerja yang menarik	0,677	0,242	0,000	Valid
X _{1.2} Ide karyawan selalu dihargai dan digunakan oleh perusahaan	0,684	0,242	0,000	Valid
X _{1.3} Perusahaan memiliki produk dan jasa yang berkualitas	0,589	0,242	0,000	Valid
X _{2.1} Hubungan yang baik dengan atasan	0,684	0,242	0,000	Valid
X _{2.2} Hubungan yang baik dengan rekan kerja	0,640	0,242	0,000	Valid
X _{2.3} Rekan kerja mendukung dalam pekerjaan	0,641	0,242	0,000	Valid
X _{3.1} Peluang promosi yang luas	0,666	0,242	0,000	Valid
X _{3.2} Gaji pokok di atas rata-rata	0,726	0,242	0,000	Valid
X _{3.3} Paket kompensasi keseluruhan yang menarik bagi karyawan	0,696	0,242	0,000	Valid
X _{4.1} Pengakuan dan apresiasi dari manajemen	0,701	0,242	0,000	Valid
X _{4.2} Pekerjaan saat ini merupakan batu loncatan untuk karir di masa depan	0,303	0,242	0,013	Valid
X _{4.3} Pengalaman kerja yang baik untuk masa depan	0,691	0,242	0,000	Valid
X _{5.1} Kesempatan untuk menerapkan apa yang selama ini dipelajari untuk perusahaan	0,677	0,242	0,000	Valid
X _{5.2} Kesempatan untuk berbagi pada rekan kerja lain ilmu yang telah dipelajari	0,553	0,242	0,000	Valid
X _{5.3} Perusahaan yang berorientasi pada konsumen	0,525	0,242	0,000	Valid
Alpha Cronbach=0,881				Reliabel

Sumber: data primer diolah (2018)

Tabel 3.4 menunjukkan validitas dan reliabilitas variabel *Employer Brand* yang terdiri dari 15 butir. Semua butir untuk variabel *Employer Brand* mempunyai r hitung $>$ r tabel nilai dan nilai probabilitas kurang dari 0,05 sehingga angket yang disebarakan dinyatakan valid. Berdasarkan Arikunto (2013) Alpha Cronbach (r hitung) sama dengan atau lebih besar dari 0,6 ($\alpha \geq 0,6$) data dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas Alpha Cronbach di atas 0,6 yaitu 0,769 sehingga seluruh butir dinyatakan reliabel. Selanjutnya penelitiakan menguji validitas dan reliabilitas dari variabel *Organizational Commitment*, berikut penyajian tabel 3.5

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Organizational Commitment*

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikansi	Ket
Y _{1.1.1} Karyawan merasa senang dengan keterlibatannya dalam organisasi	0,764	0,242	0,000	Valid
Y _{1.1.2} Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi	0,819	0,242	0,000	Valid
Y _{1.2.1} Karyawan memiliki keinginan untuk bertahan didalam organisasi	0,777	0,242	0,000	Valid
Y _{1.2.2} Karyawan merasa berat untuk untuk meninggalkan organisasi	0,717	0,242	0,000	Valid
Y _{1.3.1} Karyawan berkewajiban untuk memenuhi tujuan dan keinginan organisasi	0,776	0,242	0,000	Valid
Y _{1.3.2} Karyawan bersedia untuk terlibat dan menuangkan aspirasinya saat melakukan pekerjaan	0,806	0,242	0,000	Valid
Y _{1.3.3} Karyawan memiliki keinginan untuk mengembangkan dan	0,797	0,242	0,000	Valid

memajukan organisasi				
Alpha Cronbach=0,887				Reliabel

Sumber: data primer diolah (2018)

Tabel 3.5 menunjukkan validitas dan reliabilitas variabel *Organizational Commitment* yang terdiri dari 7 butir. Semua butir untuk variabel *Organizational Commitment* mempunyai r hitung $>$ r tabel nilai dan nilai probabilitas kurang dari 0,05 sehingga angket yang disebarkan dinyatakan valid. Berdasarkan Arikunto (2013) Alpha Cronbach (r hitung) sama dengan atau lebih besar dari 0,6 ($\alpha \geq 0,6$) data dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas Alpha Cronbach di atas 0,6 yaitu 0,887 sehingga seluruh butir dinyatakan reliabel.

Selanjutnya peneliti akan menguji validitas dan reliabilitas dari variabel *Turnover Intention*, berikut penyajian tabel 3.6

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Turnover Intention*

<i>Item</i>	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikansi	Ket
Y _{2.1.1} Karyawan jika tidak masuk kerja menggunakan surat keterangan	0,465	0,242	0,000	Valid
Y _{2.1.2} Karyawan menghabiskan jatah cuti yang diberikan	0,433	0,242	0,000	Valid
Y _{2.2.1} Karyawan selalu semangat dalam bekerja	0,556	0,242	0,000	Valid
Y _{2.2.2} Karyawan beranggapan bahwa ada perusahaan lain yang lebih dapat memenuhi kebutuhannya	0,625	0,242	0,000	Valid
Y _{2.3.1} Karyawan pernah meninggalkan pekerjaan pada jam kerja berlangsung	0,551	0,242	0,000	Valid
Y _{2.3.2} Karyawan selalu datang tepat waktu saat bekerja	0,549	0,242	0,000	Valid
Y _{2.4.1} Karyawan pernah melaporkan keluhan kepada atasan	0,394	0,242	0,001	Valid

Y _{2.4.2}	Kurangnya inisiatif karyawan dalam mengambil keputusan	0,594	0,242	0,000	Valid
Y _{2.5.1}	Dalam kurun waktu terakhir karyawan bersedia mengemban tanggung jawab lebih dari biasanya	0,434	0,242	0,000	Valid
Y _{2.5.2}	Dalam kurun waktu terakhir karyawan berkeinginan untuk berbuat baik kepada atasan	0,483	0,242	0,000	Valid
Alpha Cronbach=0,683					Reliabel

Sumber: data primer diolah (2018)

Tabel 3.6 menunjukkan validitas dan reliabilitas variabel *Turnover Intention* yang terdiri dari 7 butir. Semua butir untuk variabel *Turnover Intention* mempunyai r hitung $>$ r tabel nilai dan nilai probabilitas kurang dari 0,05 sehingga angket yang disebarkan dinyatakan valid. Berdasarkan Arikunto (2013) Alpha Cronbach (r hitung) sama dengan atau lebih besar dari 0,6 ($\alpha \geq 0,6$) data dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas Alpha Cronbach di atas 0,6 yaitu 0,683 sehingga seluruh butir dinyatakan reliabel.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan meringkas data yang telah dikumpulkan dari responden menjadi data yang dalam prosesnya diterapkan teknik statistik tertentu. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis data deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah diperoleh sebagaimana adanya tanpa ada maksud untuk membuat kesimpulan secara umum

(Sugiyono, 2010). Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti, distribusi frekuensi masing-masing variabel, dan hasil penelitian yang ditabulasikan ke dalam tabel statistik dan kemudian membahas data yang diolah secara deskriptif.

2. Analisis Inferensial

Sugiyono (2011) berpendapat bahwa analisis inferensial adalah teknik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Data yang berasal dari responden diteliti dan dianalisis dengan program SPSS 20 *for Windows* untuk memudahkan pengolahan data.

Berikut ini teknik analisis yang digunakan:

a. Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur bertujuan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Ridwan dan Kuncoro, 2017). Selain itu analisis jalur mempunyai manfaat lain, diantaranya (Ridwan dan Kuncoro, 2017) :

- 1) Menjelaskan fenomena yang diteliti.
- 2) Memprediksi nilai variabel terikat berdasarkan nilai variabel bebas.
- 3) Faktor determinan, yaitu penentuan variabel bebas mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat, juga dapat digunakan untuk menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 4) Pengujian model, menggunakan *theory trimming*, baik untuk uji reliabilitas konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru.

Langkah-langkah dalam analisis jalur menurut Sarwono (2012), yaitu:

- 1) Merancang model berdasarkan pada teori.
- 2) Membuat model yang dihipotesiskan.

H0=Variabel *Employer Brand* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* dan *Turnover Intention*

H1=Variabel *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*

H2=Variabel *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*

H3=Variabel *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening*

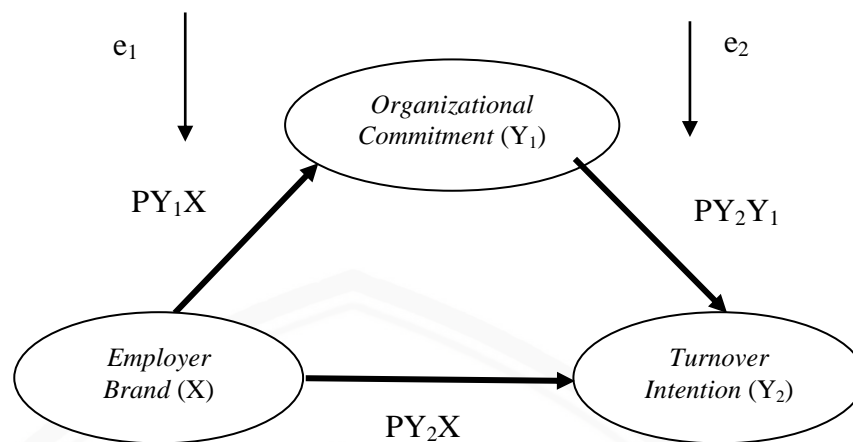
- 3) Menentukan model diagram jalurnya didasarkan pada variabel-variabel yang dikaji dan membuat diagram jalur. Diagram jalur tercantum dalam Gambar 3.1.
- 4) Membuat persamaan struktural.

$$Y_1 = PY_1X + e_1$$

$$Y_2 = P Y_2X + PY_2Y_1 + e_2$$
- 5) Melakukan prosedur analisis jalur dengan SPSS.
- 6) Menganalisis hubungan variabel Eksogen dengan variabel Endogen sebagai berikut:
 - a) Menghitung besarnya angka t penelitian
Nilai t dari hasil perhiungan SPSS tertera dalam kolom t pada tabel *Coefficients*
 - b) Menghitung besarnya angka t tabel atau nilai kritis dari t tabel sebagai berikut
Menentukan besarnya taraf signifikansi sebesar 0,05 dan DK = n-2 atau 66 - 2 = 64. Diperoleh angka t tabel sebesar 1,669
 - c) Menentukan kriteria pengambilan keputusan seperti dibawah ini,
Jika t hitung > t tabel maka, H0 ditolak dan H1, H2, H3 diterima
Jika t hitung < t tabel maka, H0 diterima dan H1, H2, H3 ditolak
Jika sig (probabilitas) < 0,05, maka pengaruh signifikan
Jika sig (probabilitas) > 0,05, maka pengaruh tidak signifikan
- 7) Menghitung nilai yaitu pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total.
 - a) Nilai pengaruh langsung (*Direct Effect*) didapatkan dari besarnya *Standardized Coeficient Beta* masing-masing sub struktur
 - b) Nilai pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) didapatkan dari mengalikan *Standardized Coeficient Beta* (PXY₁)(PY₁Y₂)
 - c) Nilai pengaruh total didapatkan dari menjumlahkan hasil dari pengaruh langsung (*Direct Effect*) dengan hasil dari pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)
- 8) Uji Koefisien Determinasi atau Ketepatan Model
Koefisien Determinasi merupakan pengaruh gabungan variabel Eksogen dengan varaiabel Endogen yang nilainya didapat dari nilai R² yang digunakan juga untuk menilai kecocokan model riset dengan model teori, dapat dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$R^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

Gambar 3.1 Model Diagram Jalur



Sumber: data primer diolah (2018)

$$Y_1 = PY_1X + e_1$$

$$Y_2 = P Y_2X + PY_2Y_1 + e_2$$

Keterangan:

X = *Employer Brand*

Y₁ = *Organizational Commitment*

Y₂ = *Turnover Intention*

b. Pengujian Hipotesis

1) Uji Parsial (Uji t)

Dalam penelitian ini menggunakan uji t. Menurut Sugiyono (2008), “Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Uji t ini dilakukan untuk menguji adanya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan variabel intervening secara parsial. Rumus uji parsial (uji t):



$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber: Sugiyono (2008)

Keterangan:

t = t_{hitung} yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t_{tabel}

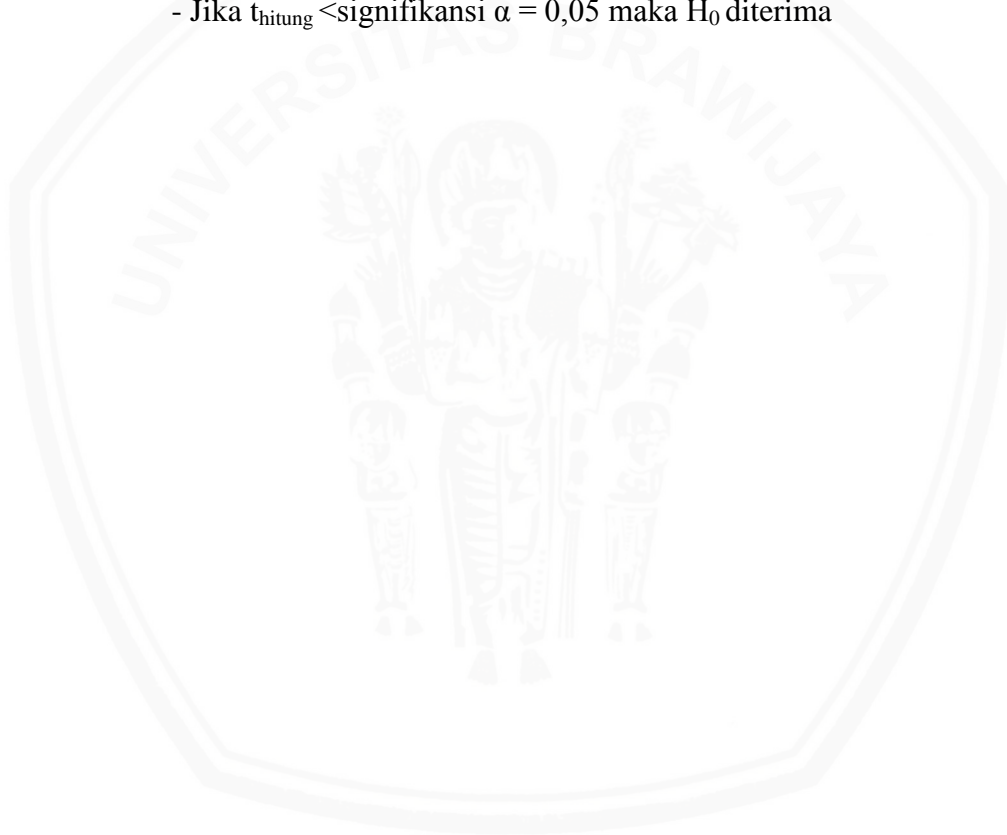
r = korelasi parsial yang ditemukan

n = jumlah sampel

Dasar pengambilan keputusan pengujian:

- Jika $t_{hitung} > \text{signifikansi } \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak

- Jika $t_{hitung} < \text{signifikansi } \alpha = 0,05$ maka H_0 diterima



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat PT Perkebunan Nusantara X

PT Perkebunan Nusantara X bergerak di bidang usaha industri gula, tetes, tembakau, dan jasa cutting Bobbin (pembungkus cerutu). Di dalam menjalankan operasional perusahaan di bidang industri gula, tetes, dan tembakau, perusahaan melakukan penjualan melalui persaingan bebas dan terkoordinir. Di samping bisnis utama tersebut, PT Perkebunan Nusantara X juga bekerjasama dengan mitra strategis dalam industri karung plastik, industri kacang kedelai Edamame dan Okura, rumah sakit serta industri Bioetanol.

PT Perkebunan Nusantara X yang berkantor pusat (Kantor Pusat) di Jalan Jembatan Merah No. 3-11 Surabaya, mengusahakan 11 unit Pabrik Gula, 3 unit Kebun Tembakau, dan 3 anak perusahaan (PT Dasaplast Nusantara, PT Energi Agro Nusantara, dan PT Nusantara Medika Utama) serta 1 Penyertaan Saham pada PT Mitratani Dua Tujuh.

Didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah R.I No.15 Tanggal 14 Februari Tahun 1996 tentang pengalihan bentuk Badan Usaha Milik Negara dari PT Perkebunan (Eks.PTP 19, Eks.PTP 21-22 dan Eks.PTP 27) yang dilebur menjadi PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dan tertuang dalam akte Notaris Harun Kamil, SH No.43 tanggal 11 Maret 1996 yang mengalami Perubahan kembali sesuai Akte Notaris Sri Eliana Tjahjoharto, SH. No. 1 tanggal 2 Desember 2011.

Pada tanggal 2 Oktober 2014, Menteri BUMN Dahlan Iskan meresmikan Holding BUMN Perkebunan yang beranggotakan PTPN I, II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV dengan PTPN III sebagai induk Holding BUMN Perkebunan. Dasar hukum perubahan PTPN X (Persero) menjadi PTPN X adalah Keputusan Para Pemegang Saham Perusahaan Perseroan PT Perkebunan Nusantara X Nomor: PTPN X/RUPS/01/X/2014 dan Nomor: SK-57/D1.MBU/10/2014 tentang Perubahan Anggaran Dasar.

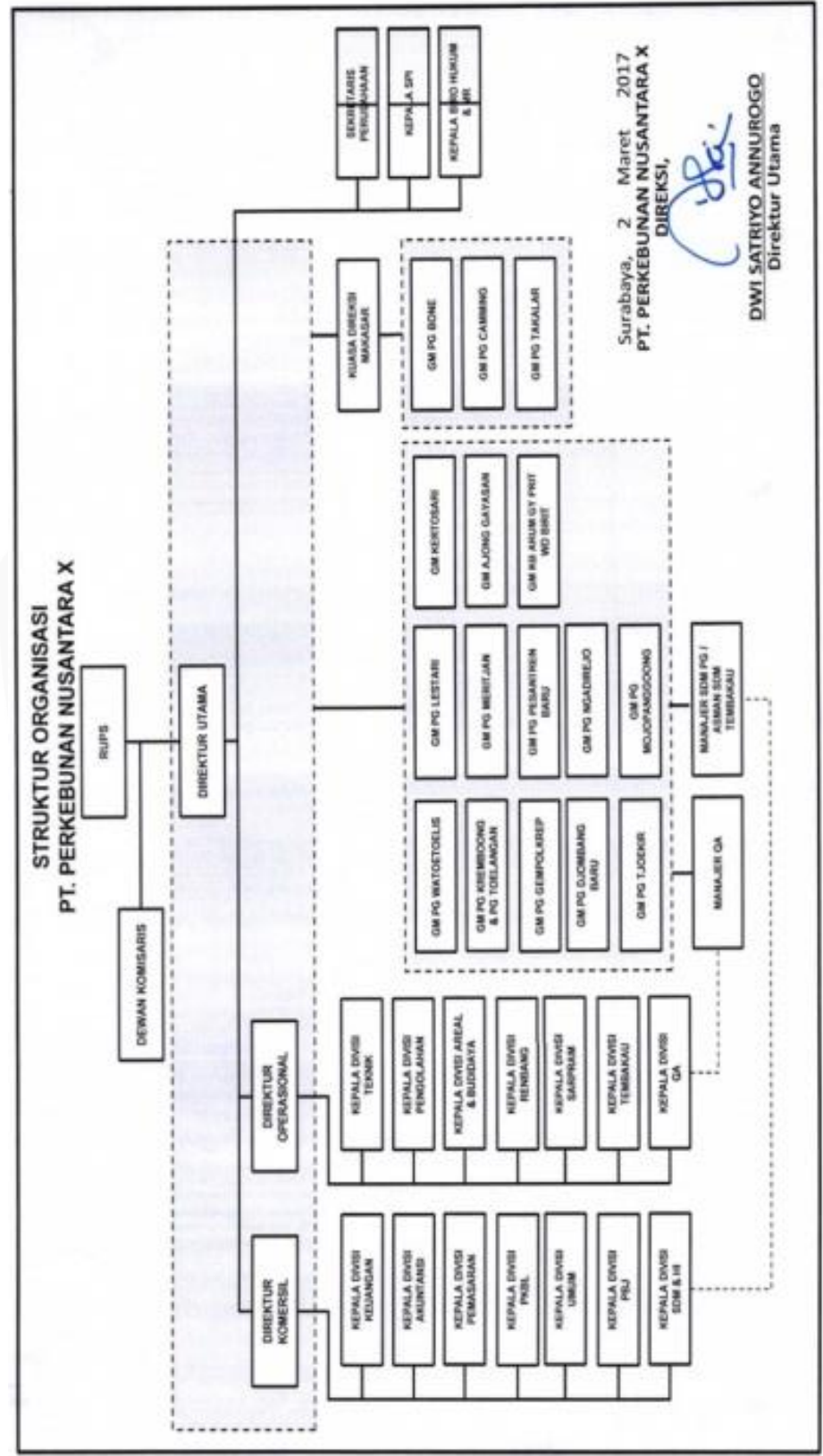
2. Lokasi PT Perkebunan Nusantara X

Lokasi PT Perkebunan Nusantara X di Jalan Jembatan Merah No.3-11 Surabaya sekaligus sebagai tempat penelitian.

3. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara X

Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan seluruh tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari semua pihak dalam mencapai suatu tujuan perusahaannya organisasi. Dengan adanya struktur organisasi yang baik akan memungkinkan terjadinya suatu kerja sama yang baik antara bagian-bagian yang ada dalam perusahaan atau suatu organisasi, sehingga dengan struktur organisasi yang baik akan memberikan gambaran kepada pihak lain tentang siapa yang berwenang dan bertanggung jawab atas apa yang terjadi pada masing-masing bagian.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber: PT Perkebunan Nusantara X

PT Perkebunan Nusantara X dipimpin oleh Komisaris Utama Prof. Dr. Ir. H. Rudi Wibowo, MS. dan Direktur Utama Ir. Dwi Satriyo Annurogo, MT. yang membawahi Direktur Operasional dan Direktur Komersil serta 17 divisi yang terdapat di dalam kantor pusat PT Perkebunan Nusantara X. Berdasarkan struktur organisasi yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat berbagai deskripsi jabatan yang di perusahaan, yaitu:

a. Direktur Utama

1) Fungsi Jabatan

Membidangi Satuan Pengawasan Intern, Sekretaris Perusahaan, dan Kepala Biro Hukum & Manajemen Resiko

2) Tugas pokok:

- a) Menetapkan kebijakan perusahaan dalam mengelola Pabrik Gula dan Kebun Tembakau di lingkungan PT Perkebunan Nusantara X
- b) Mengkoordinir tugas Direktur Operasional dan Direktur Komersil

b. Direktur Operasional

1) Fungsi Jabatan

Membidangi Divisi Teknik, Divisi Pengolahan, Divisi Areal & Budidaya, Divisi Perencanaan & Pengembangan, Divisi Sarana Prasarana & Mekanisasi, Divisi Tembakau dan Divisi Quality Assurance

2) Tugas pokok:

Melaksanakan kebijakan perusahaan di bidang produksi

c. Direktur Komersil

Tugas pokok:

- a) Melaksanakan kebijakan perusahaan di bidang keuangan
- b) Membidangi Divisi Keuangan, Divisi Akuntansi, Divisi Pemasaran, Divisi Program Kemitraan & Bina Lingkungan, Divisi Umum, Divisi Pengadaan Barang dan Jasa, dan Divisi SDM & HI

d. Kepala Divisi**1) Fungsi Jabatan**

Perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengintegrasian.

2) Tugas Pokok

- a) Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
- b) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan.
- c) Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur.
- d) Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
- e) Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan.
- f) Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.
- g) Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan.
- h) Menyusun laporan kegiatan dalam rangka pertanggungjawaban kepada Direksi secara berkala.

3) Tanggung Jawab

a) Tanggung jawab administrasi

Memberikan paraf dan atau menandatangani dokumen-dokumen sesuai kewenangannya

b) Tanggung jawab keuangan

Menggunakan sesuai anggaran yang tertuang dalam RKAP

c) Tanggung jawab supervisi

Kepala Urusan sesuai kewenangannya.

e. Kepala Urusan

1) Fungsi Jabatan

Pengkoordinasian, pemantauan, dan pengevaluasian.

2) Tugas Pokok

a) Mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan.

b) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional.

c) Melakukan koordinasi dengan para Kepala Urusan lainnya dalam rangka penyelesaian pekerjaan.

d) Mengkoordinasikan kegiatan masing-masing urusan.

e) Membina, dan menilai kinerja para Asisten Urusan.

f) Menyusun laporan kegiatan dalam rangka pertanggung jawaban kepada kepala Divisi secara berkala.

3) Tanggung Jawab

a) Tanggung Jawab Administrasi

Memberikan paraf sesuai kewenangannya.

- b) Tanggung Jawab Keuangan
 - c) Tanggung Jawab Supervisi
- Asisten urusan masing-masing.

f. Asisten urusan

1) Fungsi Jabatan

Pengawasan dan pelaksanaan.

2) Tugas Pokok

- a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan.
- b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional.
- c) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Urusan lainnya dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan masing-masing urusan.
- e) Membina dan menilai kinerja para Pelaksana Urusan.
- f) Menyusun laporan kegiatan dalam rangka pertanggungjawaban kepada Kepala Urusan secara berkala.

3) Tanggung Jawab

- a) Tanggung Jawab Administrasi
- b) Tanggung Jawab Keuangan
- c) Tanggung Jawab Supervisi
- d) Pelaksana urusan masing-masing urusan.

A. Gambaran Umum Responden

1. Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.1 Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Usia	Pendidikan								Jumlah responden (orang)	
		DIPLOMA		S1		S2		SMA		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
1	25-29	0	0	11	16,7	1	1,5	0	0	12	18,2
2	30-34	2	3	18	27,3	4	6	1	1,5	25	37,9
3	35-39	1	1,5	6	9,1	0	0	1	1,5	8	12
4	40-44	0	0	3	4,5	0	0	2	3	5	7,6
5	45-49	1	1,5	2	3	0	0	3	4,5	6	9,1
6	50-54	0	0	6	9,1	0	0	3	4,5	9	13,6
7	55-59	0	0	1	1,5	0	0	0	0	1	1,5
Total		4	6	47	71	5	7,5	10	15,2	66	100

Sumber: data primer diolah (2018)

Dari 66 orang responden yang diteliti, Tabel 4.1 menjelaskan bahwa sebanyak 2 orang berpendidikan diploma berusia 30-34 tahun, 1 orang berpendidikan diploma berusia 35-39 tahun, 1 orang berpendidikan diploma berusia 45-49 tahun. Jadi total karyawan yang berpendidikan terakhir diploma sebanyak 4 orang. Karyawan yang berpendidikan S1 sebanyak 11 orang berusia 25-29 tahun, 18 orang berusia 30-34 tahun, 6 orang berusia 35-39 tahun, 3 orang berusia 40-44 tahun, 2 orang berusia 45-49 tahun, 6 orang berusia 50-54 tahun, dan 1 orang berusia 55-59 tahun. Jadi total karyawan yang berpendidikan terakhir S1 berjumlah 47 orang. Karyawan yang berpendidikan terakhir S2 berjumlah 5 orang dengan rincian 1 orang berusia 25-29 tahun dan 4 orang berusia 30-34 tahun. Sedangkan karyawan dengan pendidikan terakhir SMA berjumlah 10

orang, 1 orang berusia 30-34 tahun, 1 orang berusia 35-39 tahun, 2 orang berusia 40-44 tahun, 3 orang berusia 45-49 tahun dan 3 orang berusia 50-59 tahun. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan dominan PT. Perkebunan Nusantara X adalah lulusan S1 dengan rentang usia 30-34 tahun.

2. Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.2 Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Usia	Masa Kerja (Tahun)														Jumlah responden (orang)		
		2-6		7-11		12-16		17-21		22-26		27-31		32-36		f	%	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	25-29	11	16,7	1	1,5	0	(0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	18,2
2	30-34	15	2,3	10	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	33
3	35-39	1	1,5	6	9,1	1	1,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	12
4	40-44	0	0	3	4,5	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	5	7,6
5	45-49	1	1,5	0	0	0	0	2	3	3	(,5	0	0	0	0	0	6	9,1
6	50-54	0	0	0	0	0	0	3	4,5	3	4,5	3	4,5	0	0	0	9	13,6
7	55-59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,5	1	1,5	1,5
Total		28	42,4	20	30	1	1,5	5	7,6	8	12	3	4,5	1	1,5	66	100	

Sumber: data primer diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa karyawan yang mendominasi adalah karyawan berusia 30-34 tahun dengan rentang masa kerja 2-6 tahun, dimana usia 30-34 tahun merupakan usia produktif. Dapat diketahui pula bahwa dari 66 orang responden yang diteliti, sebanyak 28 orang memiliki masa kerja 2-6 tahun, 11 orang berusia 25-29 tahun, 15 orang berusia 30-34 tahun, 1 orang

berusia 35-39 tahun dan 1 orang berusia 45-49 tahun. Karyawan dengan masa kerja 7-11 tahun berjumlah 20 orang, 1 orang berusia 25-29 tahun, 10 orang berusia 30-34 tahun, 6 orang berusia 35-39 tahun, serta 3 orang berusia 40-44 tahun. Karyawan dengan masa kerja 12-16 tahun berjumlah 1 orang dengan usia 35-39 tahun. Karyawan dengan masa kerja 17-21 tahun berjumlah 5 orang dengan rincian 2 orang berusia 45-49 tahun dan 3 orang berusia 50-54 tahun. Karyawan dengan masa kerja 22-26 tahun berjumlah 8 orang, 2 orang berusia 40-44 tahun, 3 orang berusia 45-49 tahun dan 3 orang berusia 50-54 tahun. Karyawan dengan masa kerja 27-31 tahun berjumlah 3 orang dengan ketiganya memiliki rentang usia 50-54 tahun. Sedangkan karyawan dengan masa kerja 32-36 tahun berjumlah 1 orang dengan rentang usia 55-59 tahun.

3. Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3 Karakteristik Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Usia (Tahun)	Jenis Kelamin				Jumlah responden (orang)	
		L		P		f	%
		f	%	f	%		
1	25-29	4	6,1	8	12,1	12	18,2
2	30-34	20	30,3	5	7,6	25	37,9
3	35-39	5	7,6	3	4,5	8	12,1
4	40-44	5	7,6	0	0	5	7,6
5	45-49	6	9,1	0	0	6	9,1
6	50-54	8	12,1	1	1,5	9	13,6
7	55-59	0	0	1	1,5	1	1,5
Total		48	72,7	18	27,3	66	100

Sumber: data primer diolah (2018)

Tabel 4.3 dapat menjelaskan bahwa dari 66 orang responden yang diteliti, sebanyak 48 orang berjenis kelamin laki-laki, 4 orang berusia 25-29 tahun, 20

orang berusia 30-34 tahun, 5 orang berusia 35-39 tahun, 5 orang 40-44 tahun, 6 orang berusia 45-49 tahun, dan 8 orang berusia 50-54 tahun. Sedangkan karyawan berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang, dengan 8 orang berusia 25-29 tahun, 5 orang berusia 30-34 tahun, 3 orang berusia 35-39 tahun, 1 orang berusia 50-54 tahun dan 1 orang berusia 55-59 tahun. Yang dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara X didominasi oleh karyawan laki-laki dengan rentang usia 30-34 tahun.

4. Karakteristik Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Tingkat

Pendidikan

Tabel 4.4 Karakteristik Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Jenis kelamin	Pendidikan Terakhir								Jumlah Responden (orang)	
		DIPLOMA		S1		S2		SMA		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
1	L	3	4,5	34	51,5	1	1,5	10	15,2	48	72,7
2	P	1	1,5	13	19,7	4	6	0	0	18	27,3
Total		4	6	47	71,2	5	7,6	10	15,2	66	100

Sumber: data primer diolah (2018)

Tabel 4.4 yang menjelaskan tentang distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin dengan pendidikan terakhir dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden yang diteliti, sebanyak 4 orang berpendidikan terakhir Diploma dengan 3 orang laki-laki dan 1 orang perempuan. Karyawan dengan pendidikan terakhir S1 berjumlah 47 orang, 34 orang laki-laki dan 13 orang perempuan. Karyawan dengan pendidikan terakhir S2 berjumlah 5 orang, 1 orang laki-laki dan 4 orang perempuan. Sedangkan karyawan dengan pendidikan terakhir SMA berjumlah 10 orang dimana 10 orang tersebut seluruhnya berjenis

kelamin laki-laki. Dapat disimpulkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara didominasi oleh karyawan laki-laki dengan pendidikan terakhir S1.

5. Karakteristik Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.5 Karakteristik Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Jenis Kelamin	Masa Kerja (Tahun)														Jumlah responden (orang)	
		2-6		7-11		12-16		17-21		22-26		27-31		32-36			
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	L	16	24,2	16	24,2	1	1,5	4	6,1	8	12,1	3	4,5	0	0	48	72,7
2	P	12	18,2	4	6,1	0	0	1	1,5	0	0	0	0	1	1,5	18	27,3
Total		28	42,4	20	30,3	1	1,5	5	7,6	8	12,1	3	4,5	1	1,5	66	100

Sumber: Data primer diolah (2018)

Dapat dilihat pada tabel 4.5 bahwa dari 66 orang responden didominasi oleh karyawan laki-laki dengan rentang masa kerja antara 2-6 tahun dan 7-11 tahun, sebanyak 28 orang dengan masa kerja 2-6 tahun, 16 orang laki-laki dan 12 orang perempuan. Karyawan dengan masa kerja 7-11 tahun berjumlah 20 orang, 16 orang laki-laki dan 4 orang perempuan. Karyawan dengan masa kerja 12-16 tahun berjumlah 1 orang dengan jenis kelamin laki-laki. Karyawan dengan masa kerja 17-21 tahun berjumlah 5 orang, 4 orang laki-laki dan 1 orang perempuan. Karyawan dengan masa kerja 22-26 tahun berjumlah 8 orang dimana seluruhnya berjenis kelamin laki-laki. Karyawan dengan masa kerja 27-31 tahun berjumlah 3

orang dimana seluruhnya berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan karyawan dengan masa kerja 32-36 tahun berjumlah 1 orang perempuan.

C. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis Deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui data, menyusun dan menyajikan data penelitian ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan persentase skor jawaban responden untuk masing-masing *item* pada pernyataan dalam kuesioner yang telah dibuat peneliti. Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan kepada 66 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban pada masing-masing *item* dapat dibuat dengan rumus:

$$\text{Besaran interval} = \frac{\text{observasi terbesar} - \text{observasi terkecil}}{\text{banyaknya kelas}}$$

$$\text{Besaran interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Setelah diketahui besarnya interval, maka disimpulkan pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Nilai Rata-Rata

No.	Nilai rata-rata	Keterangan
1.	1 – 1,8	Sangat tidak setuju
2.	>1,8 – 2,6	Tidak setuju
3.	>2,6 – 3,4	Cukup setuju
4.	>3,4 – 4,2	Setuju
5.	>4,2 – 5	Sangat setuju

Sumber: Supranto (2008)

Berikut pemaparan distribusi frekuensi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi:

1. *Employer Brand (X)*

Berikut tanggapan responden tentang *Employer Brand* yang terdiri atas 5 indikator, yaitu Nilai Ketertarikan, Nilai Sosial, Nilai Ekonomi, Nilai Pengembangan, dan Nilai Manfaat. Hasil tanggapan responden atas 15 pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.7

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel *Employer Brand (X)*

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
		STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Nilai Ketertarikan	X _{1.1}	0	0	2	3,0	20	30,3	34	51,5	10	15,2	3,79	3,76
	X _{1.2}	0	0	2	3,0	27	40,9	36	54,6	1	1,5	3,55	
	X _{1.3}	0	0	0	0	18	27,3	34	51,5	14	21,2	3,94	
Nilai Sosial	X _{2.1}	0	0	2	3,0	8	12,1	44	66,7	12	18,2	4,00	3,98
	X _{2.2}	0	0	2	3,0	6	9,1	45	68,2	13	19,7	4,05	
	X _{2.3}	0	0	1	1,5	13	19,7	45	68,2	7	10,6	3,88	
Nilai Ekonomi	X _{3.1}	1	1,5	8	12,1	25	37,9	27	40,9	5	7,6	3,41	3,43
	X _{3.2}	0	0	5	7,6	30	45,5	22	33,3	9	13,6	3,53	
	X _{3.3}	0	0	11	16,7	26	39,4	23	34,8	6	9,1	3,36	
Nilai Pengembangan	X _{4.1}	1	1,5	10	15,2	23	34,8	26	39,4	6	9,1	3,39	3,44
	X _{4.2}	7	10,6	10	15,2	21	31,8	25	37,9	3	4,5	3,11	
	X _{4.3}	0	0	1	1,5	17	25,8	41	62,1	7	10,6	3,82	
Nilai Manfaat	X _{5.1}	0	0	3	4,5	22	33,3	33	50	8	12,1	3,70	3,83
	X _{5.2}	0	0	1	1,5	11	16,7	45	68,2	9	13,6	3,94	
	X _{5.3}	0	0	1	1,5	17	25,8	38	57,6	10	15,2	3,86	
Grand Mean Variabel <i>Employer Brand</i>												3,69	

Sumber: Data primer diolah (2018)

Keterangan :

- X_{1,1} = Organisasi memiliki lingkungan kerja yang menarik
- X_{1,2} = Ide karyawan selalu dihargai dan digunakan oleh perusahaan
- X_{1,3} = Perusahaan memiliki produk dan jasa yang berkualitas
- X_{2,1} = Hubungan yang baik dengan atasan
- X_{2,2} = Hubungan yang baik dengan rekan kerja
- X_{2,3} = Rekan kerja mendukung dalam pekerjaan
- X_{3,1} = Peluang promosi yang luas
- X_{3,2} = Gaji pokok di atas rata-rata
- X_{3,3} = Paket kompensasi keseluruhan yang menarik bagi karyawan
- X_{4,1} = Pengakuan dan apresiasi dari manajemen
- X_{4,2} = Pekerjaan saat ini merupakan batu loncatan untuk karir di masa depan
- X_{4,3} = Pengalaman kerja yang baik untuk masa depan
- X_{5,1} = Kesempatan untuk menerapkan apa yang selama ini dipelajari untuk perusahaan
- X_{5,2} = Kesempatan untuk berbagi pada rekan kerja lain ilmu yang telah dipelajari
- X_{5,3} = Perusahaan yang berorientasi pada konsumen

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa variabel *Employer Brand* (X) memiliki lima indikator, yaitu:

a. Indikator Nilai Ketertarikan

Item X_{1,1} yang berisi pernyataan “Organisasi tempat saya bekerja memiliki lingkungan kerja yang menarik”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 10 orang yang menjawab sangat setuju (15,2%), 34 orang menjawab setuju (51,5%), 20 orang menjawab cukup setuju (30,3%), 2 orang menjawab tidak setuju (3,0%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* X_{1,1} yaitu 3,79 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara X memiliki lingkungan kerja yang menarik sehingga dapat menarik calon pelamar kerja maupun dapat dijadikan alasan karyawan untuk bertahan di perusahaan tersebut.

Pada tabel 4.7, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item X_{1.2}* “Ide yang saya berikan selalu dihargai dan digunakan oleh perusahaan” dari 66 orang responden, sebanyak 1 orang yang menjawab sangat setuju (1,5%), 36 orang menjawab setuju (54,6%), 27 orang menjawab cukup setuju (40,9%), 2 orang menjawab tidak setuju (3,0%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item X_{1.2}* yaitu 3,55 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini berarti menunjukkan bahwa karyawan merasa ide yang diberikannya kepada perusahaan selalu dihargai dan didengar.

Hasil dari pernyataan *Item X_{1.3}* “Perusahaan memiliki produk dan jasa yang berkualitas” dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 14 orang yang menjawab sangat setuju (21,2%), 34 orang menjawab setuju (51,5%), 18 orang menjawab cukup setuju (27,3%), serta tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item X_{1.3}* yaitu 3,94 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju bahwa perusahaan memiliki produk dan jasa yang berkualitas, dengan begitu dapat menaikkan tingkat *prestige* karyawan untuk bekerja di PT. Perkebunan Nusantara X.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu $X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,76 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara X setuju bahwa perusahaan memiliki nilai ketertarikan yang tinggi.

b. Nilai Sosial

Item X_{2.1} yang berisi pernyataan “Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 12 orang yang menjawab sangat setuju (18,2%), 44 orang menjawab setuju (66,7%), 8 orang menjawab cukup setuju (12,1%), 2 orang menjawab tidak setuju (3,0%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item X_{2.1}* yaitu 4,0 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini menunjukkan karyawan beranggapan bahwa memiliki hubungan baik dengan atasan, dimana hubungan baik ini dapat menciptakan rasa nyaman untuk bekerja pada perusahaan tersebut.

Pernyataan *Item X_{2.2}* “Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja” pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 13 orang yang menjawab sangat setuju (19,7%), 45 orang menjawab setuju (68,2%), 6 orang menjawab cukup setuju (9,1%), 2 orang menjawab tidak setuju (3,0%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item X_{2.2}* yaitu 4,05 yang menunjukkan skor tinggi. Hampir sama dengan *item* sebelumnya, bahwa jika karyawan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja akan menciptakan rasa nyaman untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Hasil dari pernyataan analisis *Item X_{2.3}* “Rekan kerja mendukung saya dalam pekerjaan” dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 7 orang yang menjawab sangat setuju (10,6%), 45 orang menjawab setuju (68,2%), 13 orang menjawab cukup setuju (19,7%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,5%), dan tidak

ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{2.3}$ yaitu 3,88 yang menunjukkan skor tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara X memiliki hubungan yang cukup erat sehingga untuk masalah pekerjaan tiap karyawan tidak segan untuk saling mendukung satu sama lain.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu $X_{2.1}$, $X_{2.2}$, $X_{2.3}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,98 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai sosial pada PT. Perkebunan X tinggi sehingga dapat menjadi salah satu alasan karyawan untuk bertahan pada perusahaan tersebut.

c. Nilai Ekonomi

Pernyataan “Adanya peluang luas untuk mendapatkan promosi dari perusahaan” pada *Item* $X_{3.1}$ dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 5 orang yang menjawab sangat setuju (7,6%), 27 orang menjawab setuju (40,9%), 25 orang menjawab cukup setuju (37,9%), 8 orang menjawab tidak setuju (12,1%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{3.1}$ yaitu 3,41 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan beranggapan bahwa perusahaan telah menyediakan peluang luas untuk mendapatkan promosi.

Item $X_{3.2}$ “Gaji pokok yang saya peroleh di atas rata-rata” pada tabel 4.7 dari 66 orang responden, sebanyak 9 orang yang menjawab sangat setuju (13,6%), 22 orang menjawab setuju (33,3%), 30 orang menjawab cukup setuju (45,5%), 5 orang menjawab tidak setuju (7,6%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak

setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{3,2}$ yaitu 3,53 yang menunjukkan skor tinggi.

Pada tabel 4.7, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item* $X_{3,3}$ yang berisi pernyataan “Saya memperoleh paket kompensasi yang menarik”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 6 orang yang menjawab sangat setuju (9,1%), 23 orang menjawab setuju (34,8%), 26 orang menjawab cukup setuju (39,4%), 11 orang menjawab tidak setuju (16,7%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{3,3}$ yaitu 3,36 yang menunjukkan skor sedang.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu $X_{3,1}$, $X_{3,2}$, $X_{3,3}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,43 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai ekonomi pada PT. Perkebunan Nusantara X tinggi sehingga dapat menjadi salah satu alasan terbesar karyawan bertahan pada perusahaan tersebut.

d. Nilai Pengembangan

Hasil dari pernyataan analisis *Item* $X_{4,1}$ “Saya mendapatkan pengakuan dan apresiasi dari manajemen” pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 6 orang yang menjawab sangat setuju (9,1%), 26 orang menjawab setuju (39,4%), 23 orang menjawab cukup setuju (34,8%), 10 orang menjawab tidak setuju (15,2%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{4,1}$ yaitu 3,39 yang menunjukkan skor sedang.

Item X_{4.2} yang berisi pernyataan “Pekerjaan saya merupakan batu loncatan untuk karir di masa depan”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 3 orang yang menjawab sangat setuju (4,5%), 25 orang menjawab setuju (37,9%), 21 orang menjawab cukup setuju (31,8%), 10 orang menjawab tidak setuju (15,2%), dan 7 orang menjawab sangat tidak setuju (10,6%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item X_{4.2}* yaitu 3,11 yang menunjukkan skor sedang.

Pada tabel 4.6, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item X_{4.3}* “Saya mendapatkan pengalaman kerja yang baik untuk masa depan”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 7 orang yang menjawab sangat setuju (10,6%), 41 orang menjawab setuju (62,1%), 17 orang menjawab cukup setuju (25,8%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item X_{4.3}* yaitu 3,82 yang menunjukkan skor sedang.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu *X_{4.1}*, *X_{4.2}*, *X_{4.3}* dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,44 yang menunjukkan skor tinggi.

e. Nilai Manfaat

Item X_{5.1} yang berisi pernyataan “Saya memiliki kesempatan untuk menerapkan apa yang selama ini saya pelajari untuk perusahaan”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 8 orang yang menjawab sangat setuju (12,1%), 33 orang menjawab setuju (50%), 22 orang menjawab cukup setuju (33,3%), 3 orang menjawab tidak setuju (4,5%), dan tidak ada yang

menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{5.1}$ yaitu 3,70 yang menunjukkan skor tinggi.

Pada tabel 4.7, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item* $X_{5.2}$ “Saya memiliki kesempatan untuk berbagi pada rekan kerja lain ilmu yang telah dipelajari” dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 9 orang yang menjawab sangat setuju (13,6%), 45 orang menjawab setuju (68,2%), 11 orang menjawab cukup setuju (16,7%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{5.1}$ yaitu 3,94 yang menunjukkan skor tinggi.

Item $X_{5.3}$ yang berisi pernyataan “Saya tertarik bekerja pada perusahaan yang berorientasi pada konsumen”. Pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 10 orang yang menjawab sangat setuju (15,2%), 38 orang menjawab setuju (57,6%), 17 orang menjawab cukup setuju (25,8%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $X_{5.3}$ yaitu 3,86 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari ketiga *item* yaitu $X_{5.1}$, $X_{5.2}$, $X_{5.3}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,83 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini menunjukkan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X beranggapan bahwa perusahaan memberikan nilai manfaat untuk diri karyawan sendiri maupun masyarakat luas.

2. *Organizational Commitment*

Berikut tanggapan responden tentang *Organizational Commitment* yang terdiri atas 3 indikator yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*,

Normative Commitment. Hasil tanggapan responden atas 7 pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.9

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Commitment* (Y_1)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
		STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<i>Affective commitment</i>	Y _{1.1.1}	0	0	1	1,5	20	30,3	38	57,6	7	10,6	3,77	3,77
	Y _{1.2.1}	0	0	2	3,0	17	25,8	42	63,6	5	7,6	3,76	
<i>Continuance commitment</i>	Y _{1.2.1}	0	0	6	9,1	22	33,3	35	53,0	3	4,5	3,53	3,46
	Y _{1.2.2}	0	0	7	10,6	31	47,0	23	34,8	5	7,6	3,39	
<i>Normative commitment</i>	Y _{1.3.1}	0	0	3	4,5	15	22,8	36	54,5	12	18,2	3,86	3,92
	Y _{1.3.2}	0	0	0	0	13	19,7	46	69,7	7	10,6	3,91	
	Y _{1.3.3}	0	0	1	1,5	14	21,2	36	54,5	15	22,7	3,98	
Grand Mean Variabel <i>Organizational Commitment</i>%												3,72	

Sumber: Data primer diolah (2018)

Keterangan:

Y_{1.1.1} = Karyawan merasa senang dengan keterlibatannya dalam organisasi

Y_{1.1.2} = Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi

Y_{1.2.1} = Karyawan memiliki keinginan untuk bertahan didalam organisasi

Y_{1.2.2} = Karyawan merasa berat untuk untuk meninggalkan organisasi

Y_{1.3.1} = Karyawan berkewajiban untuk memenuhi tujuan dan keinginan organisasi

Y_{1.3.2} = Karyawan bersedia untuk terlibat dan menuangkan aspirasinya saat melakukan pekerjaan

Y_{1.4.1} = Karyawan memiliki keinginan untuk mengembangkan dan memajukan organisasi

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa variabel *Organizational Commitment* (Z) memiliki tiga indikator, yaitu:

a. *Affective commitment*

Item Y_{1.1.1} yang berisi pernyataan “Saya merasa senang dengan keterlibatan saya dalam organisasi”. Pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 7 orang yang menjawab sangat setuju (10,6%), 38 orang menjawab setuju (57,6%), 20 orang menjawab cukup setuju (30,3%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{1.1.1} yaitu 3,77 yang menunjukkan skor tinggi.

Pada tabel 4.9, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item* Y_{1.1.2} “Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi” dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 5 orang yang menjawab sangat setuju (7,6%), 42 orang menjawab setuju (63,6%), 17 orang menjawab cukup setuju (25,8%), 2 orang menjawab tidak setuju (3,0%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{1.1.2} yaitu 3,76 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari kedua *item* yaitu Y_{1.1.1}, Y_{1.1.2} dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,77 yang menunjukkan skor tinggi. Hal ini dapat menunjukkan bahwa *Affective Commitment* pada PT. Perkebunan Nusantara X tinggi yang dapat menjadi alasan karyawan untuk bertahan pada perusahaan tersebut.

b. Continuance commitment

Pernyataan *Item* Y_{1.2.1} “Saya memiliki keinginan untuk bertahan didalam organisasi” pada tabel 4.9 sebanyak 3 orang yang menjawab sangat setuju (4,5%), 35 orang menjawab setuju (53,0%), 22 orang menjawab cukup setuju (33,3%), 6 orang menjawab tidak setuju (9,1%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{1.2.1} yaitu 3,53 yang menunjukkan skor tinggi.

Hasil dari pernyataan responden pada kuisioner *Item* Y_{1.2.2} “Saya merasa berat untuk untuk meninggalkan organisasi” menunjukkan bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 5 orang yang menjawab sangat setuju (7,6%), 23 orang menjawab setuju (34,8%), 31 orang menjawab cukup setuju (47,0%), 7 orang menjawab tidak setuju (10,6%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{1.2.2} yaitu 3,39 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari kedua *item* yaitu Y_{1.1.1}, Y_{1.1.2} dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,46 yang menunjukkan skor tinggi.

c. Normative commitment

Pada tabel 4.9, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item* Y_{1.3.1} “Saya berkewajiban untuk memenuhi tujuan dan keinginan organisasi” dari 66 orang responden, sebanyak 12 orang yang menjawab sangat setuju (18,2%), 36 orang menjawab setuju (54,5%), 15 orang menjawab cukup setuju (22,8%), 3 orang menjawab tidak setuju (4,5%), dan tidak ada yang menjawab

sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{1.3.1} yaitu 3,86 yang menunjukkan skor tinggi.

Pernyataan *Item* Y_{1.3.2} “Saya bersedia untuk terlibat dan menuangkan aspirasi saya saat melakukan pekerjaan” pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 7 orang yang menjawab sangat setuju (10,6%), 46 orang menjawab setuju (69,7%), 13 orang menjawab cukup setuju (19,7%), serta tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{1.3.2} yaitu 3,91 yang menunjukkan skor tinggi.

Pada tabel 4.9, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Saya memiliki keinginan untuk mengembangkan dan memajukan organisasi” sebanyak 15 orang yang menjawab sangat setuju (22,7%), 36 orang menjawab setuju (54,5%), 14 orang menjawab cukup setuju (21,2%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{1.3.2} yaitu 3,98 yang menunjukkan skor tinggi. Deskripsi dari ketiga *item* yaitu Y_{1.3.1}, Y_{1.3.2}, Y_{1.3.3} dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,92 yang menunjukkan skor tinggi.

3. *Turnover Intention* (Y₂)

Berikut tanggapan responden tentang *Turnover Intention* yang terdiri atas 5 indikator, yaitu absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja, meningkatnya protes terhadap atasan, serta

perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Hasil tanggapan responden atas 10 pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel *Turnover Intention* (Y_2)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-rata Item	Rata-rata Indikator
		STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)			
		f	%	F	%	F	%	F	%	f	%		
Absensi yang meningkat	Y _{2.1.1}	0	0	0	0	9	13,4	43	64,2	14	22,4	4,09	3,69
	Y _{2.1.2}	0	0	1	1,5	38	56,7	23	35,3	4	6,5	3,30	
Mulai malas bekerja	Y _{2.2.1}	0	0	0	0	13	19,4	42	62,6	12	18,4	4,00	3,34
	Y _{2.2.2}	1	1,5	22	32,8	27	41,3	12	17,9	4	6,5	2,67	
Peningkatan pelanggaran terhadap tata tertib kerja	Y _{2.3.1}	1	1,5	6	9,0	36	55,7	21	30,8	2	3,0	3,27	3,47
	Y _{2.3.2}	0	0	4	6,0	27	40,3	22	34,3	13	19,4	3,67	
Protes terhadap atasan meningkat	Y _{2.4.1}	0	0	1	1,5	39	59,7	23	35,3	2	3,5	3,37	3,37
	Y _{2.4.2}	1	1,5	6	9,0	31	46,3	26	39,8	2	3,5	3,36	
Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya	Y _{2.5.1}	2	3,0	6	9,0	30	44,8	27	41,8	1	1,5	3,30	2,98
	Y _{2.5.2}	2	3,0	16	23,9	33	49,3	16	22,4	1	1,5	2,66	
Grand Mean Variabel <i>Turnover Intention</i>												3,37	

Sumber: Data primer diolah (2018)

Keterangan :

Y_{2.1.1} = Karyawan jika tidak masuk kerja menggunakan surat keterangan

Y_{2.1.2} = Karyawan menghabiskan jatah cuti yang diberikan

Y_{2.2.1} = Karyawan selalu semangat dalam bekerja

Y_{2.2.2} = Karyawan beranggapan bahwa ada perusahaan lain yang lebih dapat memenuhi kebutuhannya

Y_{2.3.1} = Karyawan pernah meninggalkan pekerjaan pada jam kerja berlangsung

Y_{2.3.2} = Karyawan selalu datang tepat waktu saat bekerja

Y_{2.4.1} = Karyawan pernah melaporkan keluhan kepada atasan

Y_{2.4.2} = Kurangnya inisiatif karyawan dalam mengambil keputusan

$Y_{2.5.1}$ = Dalam kurun waktu terakhir karyawan bersedia mengemban tanggung jawab lebih dari biasanya

$Y_{2.5.2}$ = Dalam kurun waktu terakhir karyawan berkeinginan untuk berbuat baik kepada atasan

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa variabel *Turnover Intention* (Y)

memiliki lima indikator, yaitu:

a. Absensi yang Meningkat

Pernyataan *Item* $Y_{2.1.1}$ Karyawan jika tidak masuk kerja menggunakan surat keterangan pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 14 orang yang menjawab sangat setuju (22,4%), 43 orang menjawab setuju (64,2%), 9 orang menjawab cukup setuju (13,4%), dan tidak ada yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Y_{2.1.1}$ yaitu 4,09 yang menunjukkan skor tinggi.

Pada tabel 4.8, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item* $Y_{2.1.2}$ “Saya menghabiskan jatah cuti yang diberikan” sebanyak 4 orang yang menjawab sangat setuju (6,5%), 23 orang menjawab setuju (35,3%), 38 orang menjawab cukup setuju (56,7%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Y_{2.1.2}$ yaitu 3,30 yang menunjukkan skor sedang. Deskripsi dari kedua *item* yaitu $Y_{2.1.1}$, $Y_{2.1.2}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,69 yang menunjukkan skor tinggi.

b. Mulai Malas Bekerja

Item $Y_{2.2.1}$ yang berisi pernyataan “Saya selalu semangat dalam bekerja”.

Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 12 orang

yang menjawab sangat setuju (18,4%), 42 orang menjawab setuju (62,6%), 13 orang menjawab cukup setuju (19,4%), serta tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{2.2.1} yaitu 4,00 yang menunjukkan skor tinggi.

Pada tabel 4.8, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item* Y_{2.2.2} “Saya beranggapan bahwa ada perusahaan lain yang lebih dapat memenuhi kebutuhan saya” diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 4 orang yang menjawab sangat setuju (6,5%), 12 orang menjawab setuju (17,9%), 27 orang menjawab cukup setuju (41,3%), 22 orang menjawab tidak setuju (32,8%), 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{2.2.2} yaitu 2,67 yang menunjukkan skor sedang. Deskripsi dari kedua *item* yaitu Y_{2.2.1}, Y_{2.2.2} dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,34 yang menunjukkan skor sedang.

c. Peningkatan Pelanggaran Terhadap Tata Tertib Kerja

Item Y_{2.3.1} yang berisi pernyataan “Saya pernah meninggalkan pekerjaan pada jam kerja berlangsung”. Pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 2 orang yang menjawab sangat setuju (3,0%), 21 orang menjawab setuju (30,8%), 36 orang menjawab cukup setuju (55,7%), 6 orang menjawab tidak setuju (9,0%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{2.3.1} yaitu 3,27 yang menunjukkan skor sedang.

Pada tabel 4.8, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item* Y_{2.3.2} “Saya selalu datang tepat waktu saat bekerja” sebanyak 13 orang yang

menjawab sangat setuju (19,4%), 22 orang menjawab setuju (34,3%), 27 orang menjawab cukup setuju (40,3%), 4 orang menjawab tidak setuju (6,0%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{2.3.2} yaitu 3,67 yang menunjukkan skor tinggi.

Deskripsi dari kedua *item* yaitu Y_{2.3.1}, Y_{2.3.2} dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,47 yang menunjukkan skor tinggi.

d. Meningkatnya Protes Terhadap Atasan

Pada *Item* Y_{2.4.1} yang berisi pernyataan “Saya pernah melaporkan keluhan kepada atasan” tabel 4.8 menunjukkan bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 2 orang yang menjawab sangat setuju (3,5%), 23 orang menjawab setuju (35,3%), 39 orang menjawab cukup setuju (59,7%), 1 orang menjawab tidak setuju (1,5%), dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{2.4.1} yaitu 3,37 yang menunjukkan skor sedang.

Pada tabel 4.8, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item* Y_{2.4.2} yang berisi “Saya kurang inisiatif dalam mengambil keputusan sehingga untuk hal apapun saya tanyakan kepada atasan” dapat disebutkan bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 2 orang yang menjawab sangat setuju (3,5%), 26 orang menjawab setuju (39,8%), 31 orang menjawab cukup setuju (46,3%), 6 orang menjawab tidak setuju (9,0%), dan 1 orang menjawab sangat tidak setuju (1,5%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* Y_{2.4.2} yaitu 3,36 yang menunjukkan skor sedang.

Deskripsi dari kedua *item* yaitu $Y_{2.4.1}$, $Y_{2.4.2}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 3,37 yang menunjukkan skor sedang.

e. Perilaku Positif yang Sangat Berbeda dari Biasanya

Hasil dari *Item* $Y_{2.5.1}$ yang berisi pernyataan “Akhir-akhir ini saya bersedia mengemban tanggung jawab lebih dari biasanya” pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa dari 66 orang responden, sebanyak 1 orang yang menjawab sangat setuju (1,5%), 27 orang menjawab setuju (41,8%), 30 orang menjawab cukup setuju (44,8%), 6 orang menjawab tidak setuju (9,0%), dan 2 orang menjawab sangat tidak setuju (3,0%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Y_{2.5.1}$ yaitu 3,30 yang menunjukkan skor sedang.

Pada tabel 4.8, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan *Item* $Y_{2.5.2}$ “Akhir-akhir ini saya berkeinginan untuk berbuat baik kepada atasan” sebanyak 1 orang yang menjawab sangat setuju (1,5%), 16 orang menjawab setuju (22,4%), 33 orang menjawab cukup setuju (49,3%), 16 orang menjawab tidak setuju (23,9%), dan 2 orang menjawab sangat tidak setuju (3,0%). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa skor rata-rata *item* $Y_{2.5.2}$ yaitu 2,66 yang menunjukkan skor sedang. Deskripsi dari kedua *item* yaitu $Y_{2.5.1}$ dan $Y_{2.5.2}$ dapat diperoleh nilai rata-rata indikator sebesar 2,98 yang menunjukkan skor sedang.

D. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1. Sub-Struktur I

Hasil pengujian dari pengaruh *Employer Brand* (X) terhadap *Organizational Commitment* (Y₁) dapat dilihat pada tabel 4.9. Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H₁: Terdapat pengaruh signifikan *employer brand* (X) terhadap *organizational commitment* (Y₁)

Tabel 4.10 menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,614 yang berarti bahwa adanya pengaruh *Employer Brand* terhadap *Organizational Commitment* yang memiliki arah positif artinya apabila *Employer Brand* meningkat maka akan memberikan peningkatan terhadap *Organizational Commitment*. Nilai t_{hitung} sebesar 6,220 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$) maka keputusan H₀ ditolak. Hal tersebut menunjukkan H₁ yang menyatakan bahwa *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,377 atau 37,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi *Employer Brand* terhadap *Organizational Commitment* sebesar 37,7%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 62,3%.

Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Jalur *Employer Brand* terhadap *Organizational Commitment*

Variabel Bebas	Koefisien Jalur (Beta)	t_{hitung}	p -value	Keterangan
<i>Employer Brand</i> (X)	0,614	6,220	0,000	Signifikan
Variabel terikat <i>R square</i> (R^2) n = 66	<i>Organizational Commitment</i> (Y ₁) = 0,377			

Sumber: Data primer diolah (2018)

Sub Struktur : $Y_1 = 0,614 X$

2. Sub-Struktur II

a) Pengujian Koefisien Jalur *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian dari pengaruh *Organizational Commitment* (Y_1) terhadap *Turnover Intention* (Y_2) dapat dilihat pada tabel 4.11. Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H_2 : Terdapat pengaruh signifikan *Organizational Commitment* (Y_1) terhadap *Turnover Intention* (Y_2)

Tabel 4.11 menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,272 yang berarti bahwa adanya pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* yang memiliki arah negatif artinya apabila *Organizational Commitment* meningkat maka akan memberikan penurunan terhadap *Turnover Intention*. Nilai t_{hitung} sebesar 2,916 dengan probabilitas sebesar 0,008 ($p < 0,05$) maka keputusan H_0 ditolak. Hal tersebut menunjukkan H_2 yang menyatakan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* diterima.

b) Pengujian Koefisien Jalur *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian dari pengaruh *Employer Brand* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y_2) dapat dilihat pada tabel 4.12. Hipotesis pada penelitian ini adalah:

H_3 : Terdapat pengaruh signifikan *Employer Brand* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y_2)

Tabel 4.11 menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,255 yang berarti bahwa adanya pengaruh *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* yang memiliki arah negatif artinya apabila *Employer Brand* meningkat maka akan memberikan penurunan terhadap *Turnover Intention*. Nilai t_{hitung} sebesar 2,793

dengan probabilitas sebesar 0,002 ($p < 0,05$) maka keputusan H_0 ditolak. Hal tersebut menunjukkan H_3 yang menyatakan bahwa *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,227 atau 22,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi *Employer Brand* dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* sebesar 22,7%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 77,3%.

Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Jalur *Turnover Intention*

Variabel bebas	Koefisien Jalur (Beta)	t hitung	p-value	Keterangan
<i>Employer Brand</i>	0,255	2,793	0,002	Signifikan
<i>Organizational Commitment</i>	0,272	2,916	0,008	Signifikan
Variabel terikat	<i>Turnover Intention</i>			
R square (R^2)	: 0,227			

Sumber: Data primer diolah (2018)

Sub Struktur II : $Y_2 = 0,255 X + 0,272 Y_1$

3. Pengujian *Organizational Commitment* sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention*

Penjelasan mengenai hasil hubungan antar jalur akan dibahas dengan pengaruh langsung, tidak langsung, pengaruh total dan koefisien determinasi.

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung merupakan pengaruh dari sebuah variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel lain. Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut.

$$\text{Pengaruh Langsung (DE)} = \text{PXY}_2$$

$$\text{Pengaruh Langsung (DE)} = 0,255$$

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,255. Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel dari *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,255. Kesimpulannya adalah variabel *Employer Brand* memiliki pengaruh langsung terhadap variabel *Turnover Intention*.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung merupakan sebuah efek pengaruh dari variabel perantara. Dengan demikian untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* melalui variabel perantara *Organizational Commitment* dapat dilakukan dengan cara mengalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} = (\text{PXY}_1)(\text{PY}_1\text{Y}_2)$$

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} &= (0,614)(0,272) \\ &= 0,167 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui pengaruh tidak langsung *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* adalah hasil kali dari nilai *Employer Brand* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* adalah penjumlahan dari $0,614 \times 0,272 = 0,167$. Sedangkan pengaruh langsung antara variabel *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* adalah 0,255 sehingga dapat diketahui bahwa pengaruh langsung 0,255 lebih besar daripada pengaruh tidak

langsung sebesar 0,167 dengan kata lain pengaruh *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui *Organizational Commitment*.

3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total merupakan pengaruh keseluruhan dari berbagai hubungan. Dengan demikian untuk mengetahui pengaruh total dari variable *Employer Brand*, *Turnover Intention*, dan *Organizational Commitment* dapat dilakukan dengan cara menghitung perkalian pengaruh langsung dan menjumlahkannya dengan pengaruh tidak langsung. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan berikut:

$$TE = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}$$

$$TE = 0,255 + 0,167$$

$$TE = 0,422$$

Hasil perhitungan dari pengaruh total sebesar 0,422. Nilai ini menunjukkan bahwa dalam perhitungan total variabel *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* sebesar 0,422. Nilai ini menunjukkan bahwa dalam perhitungan total variabel *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* sebesar 0,422 atau 42,2%.

Dari hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Commitment* berfungsi sebagai Mediator Parsial. Hal itu dikarenakan variabel *Employer Brand* dapat berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* atau tanpa peran mediator dari *Organizational Commitment*.

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh hubungan antar variabel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil pada tabel 4.11

Tabel 4.12 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

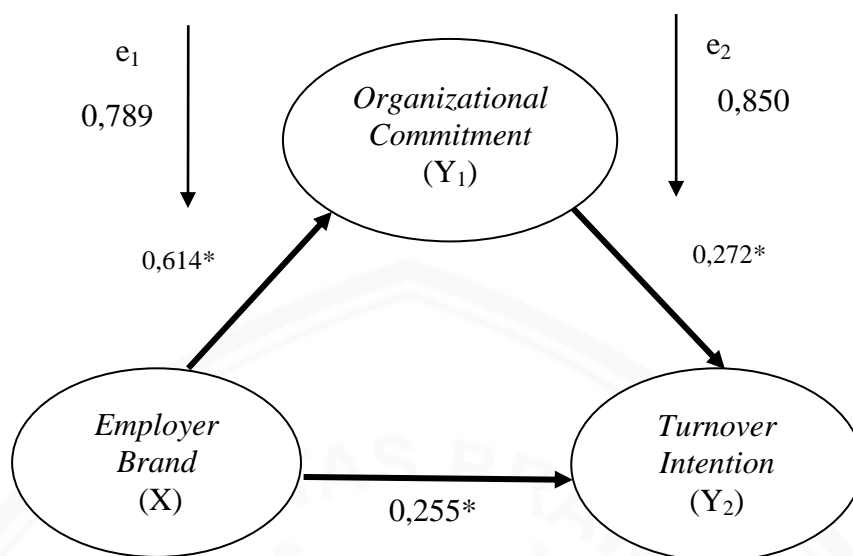
Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Total Pengaruh	keterangan
X - Y ₁	0,614	-	0,614	Signifikan
X - Y ₂	0,255	-	0,255	Signifikan
Y ₁ - Y ₂	0,272	-	0,272	Signifikan
X - Y ₁ - Y ₂	-	0,167=0,614x0,272	0,422=0,255+0,167	

Sumber: Data primer diolah (2018)

E. 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 Brand* terhadap *Organizational Commitment* sebesar 0,614. Koefisien variabel *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,272. Koefisien variabel *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,255.

Gambar 4.2 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel *Employer Brand*, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention*



Keterangan:

* = Pengaruh Signifikan

→ = Pengaruh antar variabel diluar penelitian

→ = Pengaruh antar variabel dalam penelitian

Gambar 4.2 menampilkan jalur hubungan kausal empiris antara variabel *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* ditunjukkan oleh jalur yang terdapat dari masing-masing variabel. Dari diagram hasil analisis jalur pada Gambar 4.2 mempunyai persamaan sebagai berikut:

$$\text{Sub Struktural I : } Z = 0,614$$

$$\text{Sub Struktural II : } Y = 0,255 + 0,272$$

F. Ketepatan Model

Ketepatan model pada penelitian ini diukur menggunakan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Perhitungan ketepatan model hipotesis sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,377) (1 - 0,277) \\
 &= 1 - (0,623) (0,723) \\
 &= 1 - 0,451 \\
 &= 0,549 \text{ atau } 54,9\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 54,9%. Hasil tersebut menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 54,9%. Sedangkan sisanya sebesar 45,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

H. Uji t

Uji t ini dilakukan untuk menguji adanya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan variabel intervening secara parsial, dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Uji t

	t_{hitung}	Sig	Ket
X terhadap Y	2,793	0,008	Sig
X terhadap Z	6,220	0,000	Sig
Z terhadap Y	2,916	0,002	Sig

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Hasil dari Uji t antara X dengan Y diperoleh $t_{\text{hitung}} = 2,793$ sedangkan t_{tabel} sebesar 1,669. Karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ yaitu $2,793 > 1,669$ atau nilai sig t (0,008) $< \alpha = 0,05$ maka pengaruh X terhadap Y adalah signifikan.

2. Hasil dari Uji t antara X dengan Z diperoleh $t_{hitung} = 6,220$ sedangkan t_{tabel} sebesar 1,669. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $6,220 > 1,669$ atau nilai sig t (0,000) $< \alpha = 0,05$ maka pengaruh X terhadap Z adalah signifikan.
3. Hasil dari Uji t antara Z dengan Y diperoleh $t_{hitung} = 2,856$ sedangkan t_{tabel} sebesar 1,669. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,916 > 1,669$ atau nilai sig t (0,002) $< \alpha = 0,05$ maka pengaruh Z terhadap Y adalah signifikan.

H. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh *Employer Brand* Terhadap *Organizational Commitment*

Output SPSS 24 for windows pada tabel *Coefficients* menunjukkan nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000. Hasil perhitungan tersebut lebih rendah daripada nilai alpha 0,05 ($0,000 < 0,05$). Nilai *standardized coefficients beta* menunjukkan pengaruh *Employer Brand* terhadap *Organizational Commitment* memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan sebesar 0,614. Hal ini menunjukkan bahwa *Employer Brand* yang tinggi akan secara langsung meningkatkan *Organizational Commitment*. Kontribusi *Employer Brand* terhadap *Organizational Commitment* memperoleh koefisien determinasi sebesar 33,7% sedangkan variabel-variabel lain di luar penelitian sebesar 66,3%.

Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Lelono dan Martdianty (2013) menyebutkan bahwa *organizational commitment* adalah bagian dari sikap kerja yang didefinisikan sebagai kondisi dimana karyawan memiliki kesesuaian dengan organisasi, tujuan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dalam *employer brand*, *organizational*

commitment berarti karyawan merasa memiliki keterikatan dengan organisasi sebagaimana yang ditunjukkan dalam *employer brand* perusahaan tersebut. Bahkan ketika dalam kondisi yang memungkinkan karyawan untuk memilih perusahaan lain, karyawan yang setia dengan *brand* perusahaan akan tetap bertahan dengan perusahaan. Penelitian Lelono dan Martdianty (2013) mengungkapkan adanya pengaruh yang signifikan dari *Employer Brand* terhadap *Organizational Commitment*. Hipotesis ini pun memperkuat pendapat dari Beckhauss dan Tickoo (2004) yang menyatakan bahwa semakin atraktif suatu *Employer Brand* maka karyawan organisasi akan semakin ingin untuk menyamakan diri mereka dengan organisasi dan bertahan di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menemukan skor rata-rata tertinggi dari indikator nilai sosial pada variabel *Employer Brand* dengan *item* kepemilikan hubungan baik dengan rekan kerja akan menciptakan rasa nyaman untuk bekerja di perusahaan. Hubungan baik dengan rekan kerja sangat mempengaruhi *Organizational Commitment*, jadi semakin baik hubungan antar karyawan maka komitmen organisasi karyawan akan semakin meningkat. Sedangkan indikator nilai ekonomi dimana *item* paket kompensasi menunjukkan persentase yang rendah, yang berarti bahwa paket kompensasi secara keseluruhan kurang menarik bagi karyawan. Selain itu, indikator nilai pengembangan pada *item* pengakuan dan apresiasi dari perusahaan juga menunjukkan presentase yang rendah.

2. Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis (H₂) yang menyatakan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* dapat diterima. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4. yang menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,272 dan signifikan dengan probabilitas sebesar 0,008 ($p < 0,05$). Karena nilai koefisien jalur negatif maka hubungan pengaruh antara variabel *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* berbanding terbalik, yaitu semakin tinggi tingkat *Organizational Commitment* maka *Turnover Intention* akan semakin rendah dan sebaliknya. Kontribusi *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* memperoleh koefisien determinasi sebesar 22,7% sedangkan variabel-variabel lain di luar penelitian sebesar 77,3%.

Komitmen organisasi sangat erat hubungannya dengan *turnover intention*. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi, memiliki nilai kemungkinan kecil untuk keluar dari organisasi. Menurut Gibson et al. (1997) “Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi terhadap perusahaan maka mempunyai kemungkinan kecil mencari alternatif pekerjaan lain”. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Satwari (2016) yang mengatakan bahwa “*Organizational commitment* berpengaruh signifikan dengan *turnover intention*”. Kemudian didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gregson (1992) secara konsisten menyatakan bahwa “Komitmen organisasi berhubungan negatif yang signifikan dengan *turnover intention*, dimana terdapat indikasi bahwa *affective commitment* mengurangi *turnover intention* ke tingkat yang lebih besar dibandingkan *continuance commitment*”.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini menemukan bahwa indikator *Normative Commitment* dengan *item* keinginan karyawan untuk mengembangkan dan memajukan organisasi menjadi skor rata-rata tertinggi pada variabel *Organizational Commitment*. Jadi, ketika keinginan karyawan untuk mengembangkan dan memajukan organisasi semakin tinggi maka tingkat *Turnover Intention* di PT. Perkebunan Nusantara X akan semakin rendah. Sedangkan indikator *Continuance Commitment* dimana *item* yang menunjukkan karyawan merasa berat untuk meninggalkan organisasi terbilang rendah, yang berarti bahwa komitmen karyawan untuk bertahan terbilang kurang. Maka dari itu sebaiknya pihak manajemen selalu mencari cara supaya karyawan memiliki komitmen yang tinggi dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan juga melakukan *rewarding* terhadap karyawan sehingga dapat menciptakan keterikatan emosional dalam diri karyawan sebagai bagian dari perusahaan. Dengan begitu tingkat *Turnover Intention* dapat menurun pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya.

3. Pengaruh *Employer Brand* Terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment*

Hipotesis (H_3) yang menyatakan bahwa *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* dapat diterima. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4. yang menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,255 dan signifikan dengan probabilitas sebesar 0,002 ($p < 0,05$). Karena nilai koefisien jalur negatif maka hubungan pengaruh antara variabel *Employer Brand* terhadap

Turnover Intention berbanding terbalik, yaitu semakin tinggi tingkat *Organizational Commitment* maka *Turnover Intention* akan semakin rendah dan sebaliknya. Kontribusi *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention* memperoleh koefisien determinasi sebesar 22,7% sedangkan variabel-variabel lain di luar penelitian sebesar 77,3%.

Turnover terjadi dengan diawali adanya gejala *turnover intention*. Dimana karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan tempat saat ini mereka bekerja. Salah satu strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi persaingan mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta menekan tingkat turnover adalah dengan membangun perusahaan sebagai *employer of choice* di dalam industri perusahaan tersebut berada (Lenaghan & Eisner, 2006). Strategi *employer of choice* ini diimplementasikan oleh perusahaan-perusahaan dengan membentuk identitas employer brand yang unik yang menjadi pembeda antara suatu organisasi dengan kompetitornya (Hegar, 2007). Hasil dari penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu, yaitu penelitian dari Ningtyas (2014) mengatakan bahwa “*Employer brand* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*”. Sedangkan dalam Ambler dan Barrow (1996) mengatakan bahwa “Konsep *employer brand* sangat dekat dengan konsep *corporate culture*, *internal marketing*, dan *corporate reputation*”. Jadi, *employer brand* merupakan konsep yang menyatukan ketiga aspek di atas. Hasil penyatuan dari ketiga konsep di atas menjadikan karyawan sebagai *intangible asset* dari perusahaan sehingga mempengaruhi reputasi dari perusahaan. Reputasi inilah yang akhirnya mengirimkan sinyal positif atau negatif dari perusahaan. Sinyal positif yang

dikirimkan oleh perusahaan akan cenderung membuat karyawan untuk bertahan di perusahaan sehingga tingkat *Turnover Intention* menjadi kecil. Begitu juga sebaliknya.

Hasil penelitian ini menemukan skor rata-rata tertinggi dari indikator nilai sosial pada variabel *Employer Brand* dengan *item* kepemilikan hubungan baik dengan rekan kerja akan menciptakan rasa nyaman untuk bekerja di perusahaan. Hubungan baik dengan rekan kerja sangat mempengaruhi *Turnover Intention*, semakin baik hubungan antar karyawan maka karyawan akan semakin nyaman untuk bekerja di perusahaan dan menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini pun menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* terbukti memediasi pengaruh *Employer Brand* terhadap *Turnover Intention*. Hasil dapat dibuktikan berdasarkan hasil pengujian yang memperlihatkan bahwa *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*, serta *Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening* juga berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa usaha-usaha dalam membangun *Employer Brand* yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dengan atraktif akan menimbulkan komitmen yang kuat pada karyawan terhadap perusahaan. Untuk itu perusahaan harus dapat mendefinisikan dengan jelas strategi-strategi untuk membangun *Employer Brand*. *Employer Brand* sendiri termasuk dalam mengelola citra perusahaan dengan tujuan menarik, memotivasi dan menjaga karyawan yang dipekerjakan saat ini dan juga terhadap calon karyawan, bahwa PT. Perkebunan Nusantara X

merupakan perusahaan yang diidamkan untuk bekerja. Selain itu *Employer Brand* juga merupakan alat untuk membedakan perusahaan dengan pesaingnya. Dengan menciptakan *image* positif bagi karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan juga menarik bagi calon karyawan, membangun *Employer Brand* dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan, serta komitmen organisasi yang tinggi memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan jawaban permasalahan yang telah dirumuskan serta hasil analisis data, maka dapat disimpulkan mengenai *Employer Brand*, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention*. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya.
2. *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya.
3. *Employer Brand* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian serta hasil analisis dan pembahasan yang terdapat di bab sebelumnya, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya, sebagai berikut :

1. Peran Divisi SDM dan HI dalam meningkatkan hubungan baik antar karyawan dengan rutin melakukan kegiatan *bonding* seperti rekreasi bersama atau dapat dengan mengadakan lomba di kantor dalam kurun waktu tertentu.

2. Perusahaan lebih memperhatikan gaji pokok karyawan dan juga paket kompensasi keseluruhan yang menarik bagi karyawan sehingga diharapkan perusahaan dapat menciptakan karyawan kompetitif dan loyal bagi perusahaan.
3. Manajemen lebih menunjukkan pengakuan dan apresiasi dalam bentuk *reward* bagi karyawan yang dapat mencapai target tertentu. Dengan sistem *reward* karyawan dapat merasa terapresiasi sehingga menimbulkan komitmen dalam diri masing-masing karyawan.
4. Perusahaan dapat lebih menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang kondusif dengan menjelaskan *Employer Brand* yang sesuai dengan *goals* perusahaan. Dengan karyawan memahami *Employer Brand* yang ditawarkan perusahaan maka akan meningkatkan *brand loyalty* dalam diri karyawan untuk tetap menjadi bagian dari PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. *Journal o Brand Management*, (4), 15-206.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta. Penerbit Rhineka.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, (9), 501-518.
- Becker, G. 1962. Investment in Human Capital: Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, (70), 512-529
- Bergstorm, K. & Anderson, M. 2001. Delivering on Promises to the Marketplace : Using Employer Branding to Build Employee Satisfaction. *Journal of Integrated Communication*. Oktober 13, 2001.
- Berthon, P. , Ewing, M., & Hah, Li Lian. 2005. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *Internatinal Journal of Advertising*, (24), 151-172
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. 2007. Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times. *Organization Development Journal*, (25), 151-157
- Corporate Leadership Council. 2006. Attracting and Retaining Critical Talent Segments: *Building a Competitive Employment Value Proposition*. 2006.
- Dell, D. & Ainspan, N. 2001. Engaging Employees Through Your Brand. *Conference Board Report No. R-1288-01-RR*, April 2001.
- Dess, G., & Shaw, J. 2001. Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *Academic Management Review*, (26), 446-456
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, (39), 239-263.
- Edwards, M.R. 2010. An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, (39), 5-23
- Gallon, S.L., Gabriel R.M., dan Kudse J. .W. 2003 . The Toughest Jo You' Ever Love: A Pasific Northwest Threatment Workforce Survey. *Journal Of Substance Abuse Treatment*. Vol. 24, pp 183-196.
- Harding, S. 2003. Employer Branding. *International Survey Research*.

- Hegar, B.K. 2007. Linking the Employment Value Proposition to Employee Engagement and Business Outcome: Preliminary Findings From a Linkage Research of Pilot Study. *Organization Development Journal*, (25), 121-132
- Lenagan, J.A. and dan Eisner, A.B. 2006. Employers of Choice and Competitive Advantage: The Proof is in the Pudding. *Organization, Culture, Communication and Conflict*, (10), 99-109
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006, Human Resource Management, Alih bahasa, Salemba Empat.
- Mayer dan Allen (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, (1), 61-89.
- Minchington, Brett & Estis, Ryan. 2009. 6 Steps to an Employer Brand Strategy.
- Mobley, W.H. 1977. Intermediate Linkages in Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol.62, pp 237-240.
- _____. 1982. *Employee Turnover: Cause, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press
- Munawaroh. 2012. *Panduan Memahami Metodologi Penelitian*. Malang: Intimedia (Kelompok Penerbit Intrans)
- Noe, Raymond A., John R Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M Wright. 2003. *Human Resources Management*, Fourth Edition. New York: McGraw Hill.
- Priadana, Sidik. 2009. *Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Ridwan dan Kuncoro Engkos Achmad. 2017. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: CV Alfabeta
- Ritson, M. 2002. Marketing and HE Collaboration to Harness Employer Brand Power. *Marketing*, p.24.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2007. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Edisi Kedua Belas Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Saeed, Iqra, Momina Waseem, Sidra Sikander, dan Muhammad Rizwan. 2014. "The Relationship Of Turnover Intention With Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence, and

Organizational Commitment". *International Journal Of Learning and Development*. Vol. 4, No. 2, pp 242-256.

Sarwono, Jonathan. 2012. *Path Analysis dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo

Sianipar Anggie Rumondang Berliana (2014) *Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bidang Produksi CV. X Psikodimensia* Vol. 13 No.1, Januari – Juni 2014, 98 – 114.

Singarimbun, Masri, Sofian Efendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. LP3ES, Jakarta.

Smith, R.D., Holtom, B.C., and Mitchell, T.R. 2010. Enhancing Precision in the Prediction of Voluntary Turnover and Retirement. *Journal of Vocational Behaviour*. (79). 290-302.

Sugiyono. 2006. *Metode penelitian administrasi*. Edisi revisi. Bandung: Alfabeta

_____. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung:

Alfabeta

Supranto. 2000. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta

Ton, Z. & Huckman, R.S. 2008. Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance. *Organization Science*, (19), 55-68

Triaryati, N. 2003. *Pengaruh Adaptasi Kebijakan Mengenai Work Family Issue Terhadap Absen dan Turnover*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 5 (1).

Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi: Kejian Teoritik dan Empirik terhadap Budaya*

Wirawan, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan, dan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.