

**PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* DAN
EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR***

(STUDI PADA KARYAWAN MILENIAL DI PT TERNAKNESIA FARM INNOVATION)

SKRIPSI

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

**MUHAMMAD SANGAJI
NIM. 165030200111003**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**

**MSDM
MALANG
2021**



MOTTO

“Sesungguhnya, dalam penciptaan langit dan bumi, dan pergantian malam dan siang, terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang berakal.”

(QS. Ali-Imran : 190)

"Sak beja-bejane wong kang lali,
isih luwih beja wong kang eling lan waspada."

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh *Employer Branding* dan *Employee Empowerment*
Terhadap Komitmen Organisasional Melalui
Organizational Citizenship Behavior (Studi pada
Karyawan Milenial di PT Ternaknesia Farm Innovation)

Disusun Oleh : Muhammad Sangaji

NIM : 165030200111003

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

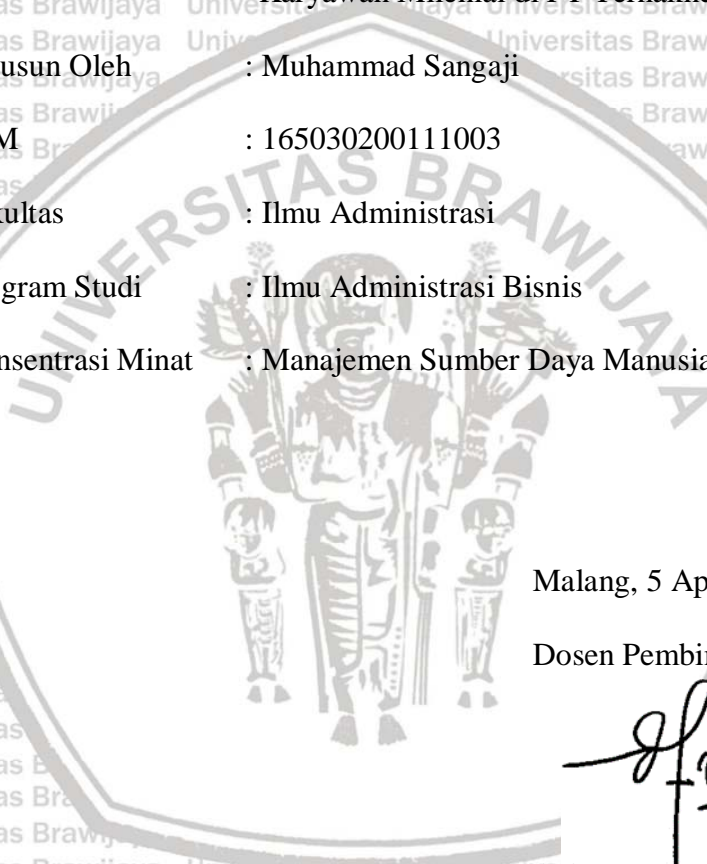
Konsentrasi Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 5 April 2021

Dosen Pembimbing



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



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

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

Hari : Kamis

Tanggal : 22 April 2021

Jam : 09.00-10.00 WIB

Skripsi Atas Nama : Muhammad Sangaji

Judul : Pengaruh *Employer Branding* dan *Employee Empowerment* Terhadap Komitmen Organisasional Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Milenial di PT Ternaknesia Farm Innovation)

Dan dinyatakan

LULUS / TIDAK LULUS

Majelis Penguji

Ketua



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

Anggota

Anggota



Muhammad Faisal Riza, Dr., S.Sos, M.Si
NIP. 197509022005011002



Muhamad Cahyo Widyo Sulisty, SE.,M.BA
NIP. 2013048303181001



PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Employer Branding dan Employee Empowerment Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan Milenial di PT Ternaknesia Farm Innovation)”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat 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 (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Bekasi, 5 April 2021



Muhammad Sangaji
NIM. 165030200111003

RINGKASAN

Muhammad Sangaji, 2021, Pengaruh *Employer Branding* dan *Employee Empowerment* Terhadap Komitmen Organisasional Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan Milenial di PT Ternaknesia Farm innovation), Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D. 198 hal + xix

Generasi milenial adalah penduduk yang lahir pada rentang tahun 1980 sampai dengan tahun 2000. Generasi ini dikenal sebagai generasi yang tidak takut untuk meninggalkan pekerjaan yang sudah dijalannya untuk kemudian mencari pekerjaan baru yang dianggap mampu memberikan kenyamanan dan keuntungan lebih dibandingkan pekerjaan sebelumnya. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor komitmen organisasional pada karyawan milenial yang belum terpenuhi dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel *employer branding* (X_1) dan *employee empowerment* (X_2) terhadap komitmen organisasional (Y_2) pada karyawan milenial yang bekerja di perusahaan rintisan dengan *organizational citizenship behavior* (Y_1) sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui perbedaan perolehan skor rata-rata dari jawaban responden antara karyawan tetap dan karyawan kontrak.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* berupa sampel jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 58 karyawan milenial di PT Ternaknesia Farm Innovation yang terletak di Kota Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan tersebut tergolong ke dalam perusahaan rintisan yang baru berkembang serta identik dengan teknologi dan digitalisasi. Selain itu, karyawan yang bekerja pada PT Ternaknesia Farm Innovation didominasi oleh generasi milenial yang menjadi alasan peneliti memilih perusahaan tersebut sebagai lokasi penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket yang berisi daftar pernyataan dan dibagikan kepada responden. Analisis dan pengujian yang digunakan pada penelitian ini diantaranya adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis jalur (*path analysis*), uji Sobel (*Sobel test*), dan uji beda (*independent sample t-test*) yang diolah menggunakan program IBM SPSS 25.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employer branding* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional baik secara langsung ataupun tidak langsung. Sementara itu, *employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional secara langsung. Penelitian ini juga menemukan hasil bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel intervening. Hasil uji beda (*independent sample t-test*) menunjukkan tidak terdapat perbedaan perolehan skor rata-rata antara

karyawan tetap dan karyawan kontrak pada variabel *employer branding*, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasional, sedangkan pada variabel *employee empowerment* menunjukkan terdapat perbedaan perolehan skor rata-rata.

Kata Kunci : Milenial, Karyawan, *Employer Branding*, *Employee Empowerment*, *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Organisasional.



SUMMARY

Muhammad Sangaji, 2021, *The Effect of Employer Branding and Employee Empowerment on Organizational Commitment through Organizational Citizenship Behavior (Study on Millennial Employees at PT Ternaknesia Farm innovation)*, Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D. 198 pages + xix

The millennial generation is a population born between 1980 and 2000. This generation is known as a generation that is not afraid to leave the job it has been doing and then look for a new job that is considered capable of providing more comfort and benefits compared to previous jobs. This indicates that there are factors of organizational commitment among millennial employees that have not been fulfilled properly. This study aims to determine the effect of employer branding (X_1) and employee empowerment (X_2) variables on organizational commitment (Y_2) on millennial employees who work in startup companies with organizational citizenship behavior (Y_1) as an intervening variable. In addition, this study also aims to determine the difference in the average score of respondents' answers between permanent employees and contract employees.

This type of research is explanatory research with a quantitative approach. The sampling technique used was non-probability sampling in the form of saturated samples with a total sample of 58 millennial employees at PT Ternaknesia Farm Innovation, located in Surabaya, East Java. The company is classified as a startup company that is just developing and is synonymous with technology and digitization. In addition, employees who work at PT Ternaknesia Farm Innovation are dominated by the millennial generation, which is the reason researchers chose this company as a research location. The research instrument used was a questionnaire containing a list of statements and distributed to respondents. The analysis and testing used in this study include descriptive analysis, classical assumption test, path analysis, Sobel test, and independent sample t-test, which were processed using the IBM SPSS 25 program.

The results of this study indicate that employer branding has no significant effect on organizational citizenship behavior and organizational commitment either directly or indirectly. Meanwhile, employee empowerment has a significant effect on organizational citizenship behavior and organizational commitment directly. This study also found results that organizational citizenship behavior did not have a significant effect as an intervening variable. The results of independent sample t-test show that there is no difference in the average score between permanent employees and contract employees on the variables of employer branding, organizational citizenship behavior, and organizational commitment, while the employee empowerment variable shows that there are differences in the acquisition of an average score.

Keywords: *Millennial, Employees, Employer Branding, Employee Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment.*



DAFTAR ISI

MOTTO i

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI..... ii

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI iii

PERNYATAAN ORISINALITAS iv

RINGKASAN..... v

SUMMARY..... vii

KATA PENGANTAR..... ix

DAFTAR ISI..... xiii

DAFTAR TABEL..... xvii

DAFTAR GAMBAR..... xviii

DAFTAR LAMPIRAN xix

BAB I PENDAHULUAN 1

 I.1 Latar Belakang..... 1

 I.2 Perumusan Masalah 12

 I.3 Tujuan Penelitian 13

 I.4 Kontribusi Penelitian..... 14

 I.5 Sistematika Pembahasan 14

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 17

 II.1 Tinjauan Empiris..... 17

 II.2 Tinjauan Teoritis..... 27

 II.2.1 *Employer Branding* 27

 II.2.1.1 Pengertian *Employer Branding*..... 27

 II.2.1.2 Dimensi Pengukuran *Employer Branding*..... 28

 II.2.1.3 Faktor *Employer Branding* 30

 II.2.1.4 Manfaat *Employer Branding* 30

 II.2.2 *Employee Empowerment*..... 35

 II.2.2.1 Pengertian *Employee Empowerment*..... 35

 II.2.2.2 Dimensi Pengukuran *Employee Empowerment*..... 37

 II.2.2.3 Faktor *Employee Empowerment* 38

 II.2.2.4 Manfaat *Employee Empowerment* 40

 II.2.3 *Organizational Citizenship Behavior*..... 40

 II.2.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*..... 40

 II.2.3.2 Dimensi Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior*..... 42

 II.2.3.3 Motif *Organizational Citizenship Behavior* 44

 II.2.3.4 Faktor *Organizational Citizenship Behavior*..... 44

 II.2.3.5 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* 45

 II.2.4 Komitmen Organisasional 45

 II.2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional 45

 II.2.4.2 Dimensi Pengukuran Komitmen Organisasional 47

 II.2.4.3 Faktor Komitmen Organisasional 48

 II.2.4.4 Proses Terjadinya Komitmen Organisasional 48

II.2.4.5 Manfaat Komitmen Organisasional.....	51
II.2.5 Teori Pertukaran Sosial.....	51
II.2.5.1 Pengertian Teori Pertukaran Sosial	51
II.2.5.2 Penyebab Terjadinya Teori Pertukaran Sosial	52
II.2.5.3 Elemen Teori Pertukaran Sosial	52
II.2.5.4 Proposisi Teori Pertukaran Sosial	52
II.3 Hubungan Antar Variabel.....	55
II.3.1 Hubungan <i>Employer Branding</i> dengan Komitmen Organisasional	55
II.3.2 Hubungan <i>Employer Branding</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	56
II.3.3 Hubungan <i>Employee Empowerment</i> dengan Komitmen Organisasional	57
II.3.4 Hubungan <i>Employee Empowerment</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	58
II.3.5 Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Komitmen Organisasional.....	59
II.4 Model Konsep dan Model Hipotesis	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	63
III.1 Jenis Penelitian	63
III.2 Lokasi Penelitian.....	63
III.3 Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran	63
III.3.1 Variabel	63
III.3.2 Definisi operasional.....	64
III.3.3 Skala Pengukuran.....	76
III.4 Populasi dan Sampel	77
III.4.1 Populasi	77
III.4.2 Sampel	78
III.5 Pengumpulan Data.....	78
III.5.1 Jenis Data.....	78
III.5.2 Instrumen Penelitian.....	78
III.5.3 Teknik Pengumpulan Data	79
III.6 Validitas dan Reliabilitas.....	79
III.6.1 Uji Validitas.....	79
III.6.2 Uji Reliabilitas	80
III.6.3 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	81
III.6.3.1 Hasil Uji Validitas	81
III.6.3.2 Hasil Uji Reliabilitas	83
III.7 Analisis Data.....	84
III.7.1 Analisis Deskriptif	84
III.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	84
III.7.2.1 Uji Normalitas.....	84
III.7.2.2 Uji Multikolinieritas	85
III.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas	85
III.7.3 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	86



III.7.4 Uji Sobel (<i>Sobel Test</i>).....	87
III.7.5 Uji Beda (<i>Independent Sample t-Test</i>)	88
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	89
IV.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	89
IV.1.1 Sejarah.....	89
IV.1.2 Visi, Misi, dan Nilai Dasar PT Ternaknesia Farm Innovation ..	90
IV.1.3 Struktur Organisasi	91
IV.2 Deskripsi Responden	92
IV.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	92
IV.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	93
IV.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	93
IV.2.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Departemen Pekerjaan.....	94
IV.2.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	94
IV.2.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan	95
IV.3 Analisis Deskriptif	95
IV.3.1 <i>Employer Branding</i> (X1).....	97
IV.3.2 <i>Employee Empowerment</i> (X2).....	104
IV.3.3 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	110
IV.3.4 Komitmen Organisasional (Y2).....	118
IV.4 Uji Asumsi Klasik.....	123
IV.4.1 Uji Normalitas	123
IV.4.2 Uji Multikolinieritas.....	124
IV.4.3 Uji Heteroskedastisitas	125
IV.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	126
IV.5.1 Pengaruh <i>Employer Branding</i> terhadap Komitmen Organisasional	127
IV.5.2 Pengaruh <i>Employer Branding</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	128
IV.5.3 Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap Komitmen Organisasional	129
IV.5.4 Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	130
IV.5.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Komitmen Organisasional.....	130
IV.6 Hubungan Antar Jalur	131
IV.7 Pengaruh Antar Jalur.....	132
IV.7.1 Pengaruh Tidak Langsung/ <i>Indirect Effect</i>	132
IV.7.2 Pengaruh Total/ <i>Total Effect</i>	133
IV.8 Uji Sobel (<i>Sobel Test</i>).....	135
IV.9 Uji Beda (<i>Independent Sample t-Test</i>).....	136
IV.10 Pembahasan Penelitian.....	139
IV.10.1 Gambaran <i>Employer Branding</i> (X1), <i>Employee Empowerment</i> (X2), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2).....	139
IV.10.1.1 <i>Employer Branding</i> (X1).....	139

IV.10.1.2	<i>Employee Empowerment</i> (X2)	140
IV.10.1.3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	141
IV.10.1.4	Komitmen Organisasional (Y2)	142
IV.10.2	Pengaruh <i>Employer Branding</i> (X1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)	144
IV.10.3	Pengaruh <i>Employer Branding</i> (X1) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	146
IV.10.4	Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)	148
IV.10.5	Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> (X2) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	150
IV.10.6	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)	151
IV.10.7	Pengaruh <i>Employer Branding</i> (X1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2) Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	152
IV.10.8	Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Y2) Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	153
IV.10.9	Perbedaan Perolehan Skor Rata-Rata Antara Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak	154
IV.11	Keterbatasan Penelitian	155
BAB V PENUTUP		157
V.1	Kesimpulan	157
V.2	Saran	159
V.2.1	Saran Teoritis	159
V.2.2	Saran Praktis	160
DAFTAR PUSTAKA		163
LAMPIRAN		168



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbedaan Generasi (Lancaster dan Stillman) 3

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini 25

Tabel 3.1 Indikator dan Item Penilaian..... 70

Tabel 3.2 Skala Pengukuran..... 77

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas..... 81

Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas 83

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia..... 92

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 93

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 93

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Departemen Pekerjaan..... 94

Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja 95

Tabel 4.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan 96

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel *Employer Branding* (X1) 97

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel *Employee Empowerment* (X2).....104

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1).....110

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel *Komitmen Organisasional* (Y2).....118

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov123

Tabel 4.12 Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas124

Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas125

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur *Employer Branding* terhadap *Komitmen Organisasional*.....127

Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Jalur *Employer Branding* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*128

Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Jalur *Employee Empowerment* terhadap *Komitmen Organisasional*.....129

Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Jalur *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*130

Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Jalur *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Komitmen Organisasional*131

Tabel 4.19 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total135

Tabel 4.20 Hasil Perhitungan Uji Sobel 135

Tabel 4.21 Hasil Perhitungan Uji Sobel136

Tabel 4.22 Hasil Uji Beda *Independent Sample t-Test*137



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Piramida Penduduk Indonesia Tahun 2020 2

Gambar 1.2 Diagram Populasi Penduduk Indonesia Tahun 2020 2

Gambar 1.3 Faktor Memilih Pekerjaan..... 7

Gambar 2.1 Model *Employer Branding*..... 54

Gambar 2.2 Model Strategi Terintegrasi 56

Gambar 2.3 Konsep Komitmen Karyawan Terhadap Inisiatif Perubahan 57

Gambar 2.4 Konsep Pemberdayaan dan Kinerja Karyawan 58

Gambar 2.5 IES *Model of Employee Engagement* 59

Gambar 2.6 Model Konsep 60

Gambar 2.7 Model Hipotesis 61

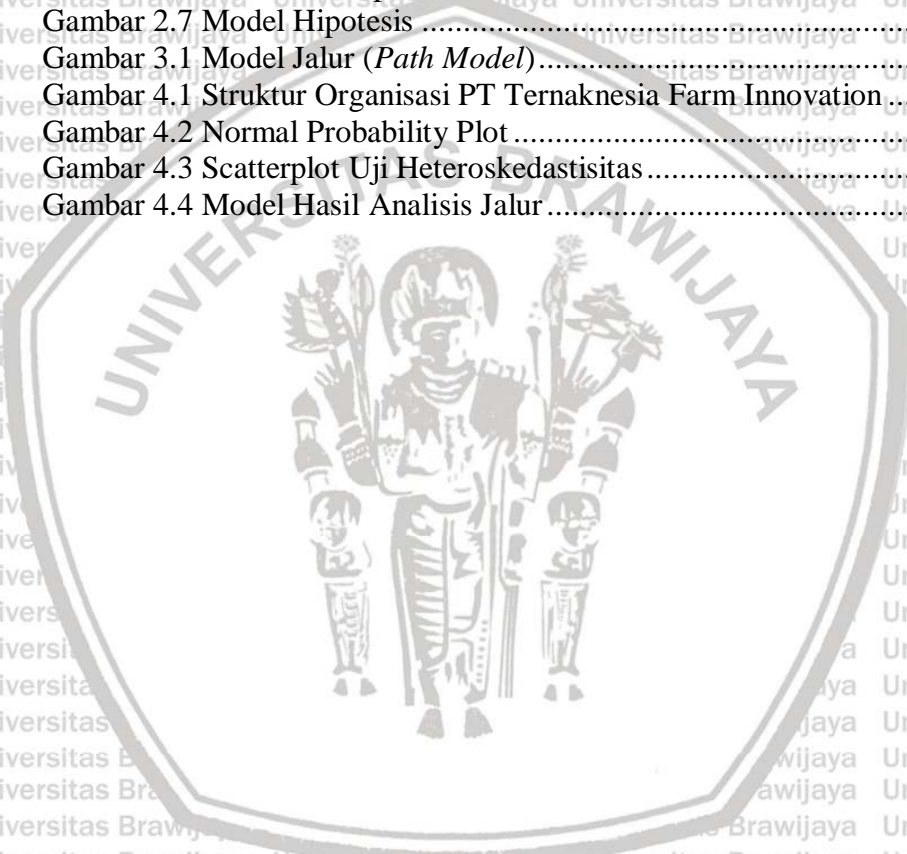
Gambar 3.1 Model Jalur (*Path Model*)..... 86

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Ternaknesia Farm Innovation 91

Gambar 4.2 Normal Probability Plot 124

Gambar 4.3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas 126

Gambar 4.4 Model Hasil Analisis Jalur 132



DAFTAR LAMPIRAN

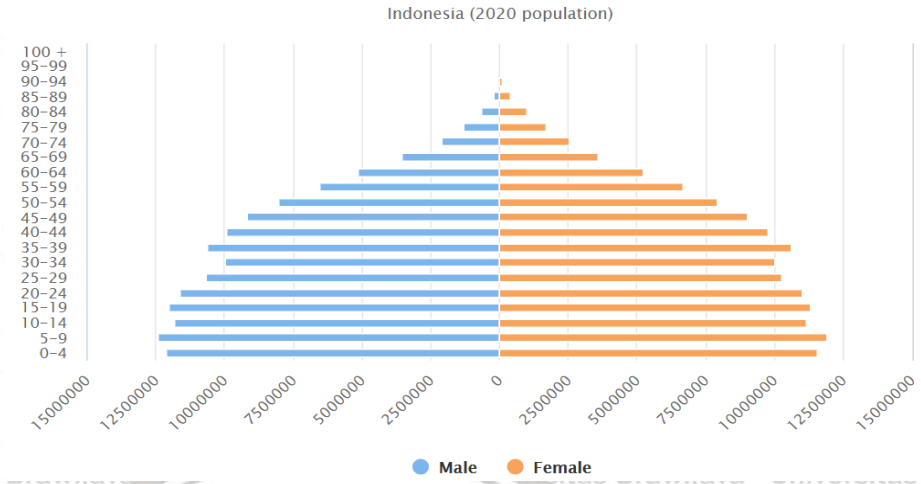
Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian.....	168
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden.....	177
Lampiran 3 Uji Validitas.....	190
Lampiran 4 Uji Reliabilitas.....	192
Lampiran 5 Statistik Deskriptif.....	193
Lampiran 6 Uji Normalitas.....	193
Lampiran 7 Uji Regresi Sub-Struktur 1.....	196
Lampiran 8 Uji Regresi Sub-Struktur 2.....	197
Lampiran 9 Uji Beda (<i>Independent Sample t-Test</i>).....	198



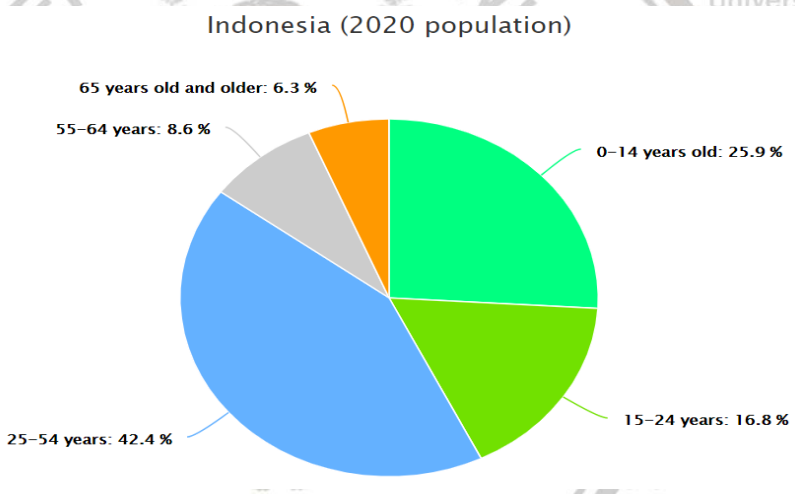
BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Negara Kesatuan Republik Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk terbanyak ke-4 di dunia (Worldometer, 2020). Menurut data sensus penduduk tahun 2010, jumlah penduduk Indonesia berjumlah 238,5 juta jiwa dan diproyeksikan pada tahun 2020 akan mencapai 271 juta jiwa (Badan Pusat Statistik (BPS), 2013:56). Pada tahun 2020, jumlah penduduk usia produktif antara 15-64 tahun diproyeksikan naik menjadi 183,5 juta jiwa atau 67,7% dari keseluruhan proyeksi jumlah penduduk Indonesia, hal ini lebih dikenal dengan bonus demografi. Bonus demografi terjadi ketika proporsi jumlah penduduk usia produktif berada di atas 2/3 dari jumlah penduduk keseluruhan atau dengan kata lain bonus demografi terjadi ketika angka rasio ketergantungan berada di bawah 50. Bonus demografi merupakan fenomena langka karena hanya akan terjadi satu kali dalam sejarah suatu bangsa (BPS, 2013:3). Menurut Jati (2015), dalam bahasa ekonomi kependudukan, bonus demografi dimaknai sebagai keuntungan ekonomis yang disebabkan oleh semakin besarnya jumlah tabungan dari penduduk produktif. Komposisi penduduk Indonesia pada tahun 2020 ini dapat dilihat pada Gambar 1.1 dan Gambar 1.2 yang menggambarkan perbandingan rentang usia dan jenis kelamin penduduk Indonesia.



Gambar 1.1 Piramida Penduduk Indonesia Tahun 2020
 Sumber : Worldometer (2020)



Gambar 1.2 Diagram Populasi Penduduk Indonesia Tahun 2020
 Sumber : Worldometer (2020)

Meningkatnya jumlah penduduk usia produktif ini dapat menjadi sebuah peluang dan tantangan baru bagi Indonesia dalam rangka mempersiapkan sumber daya manusia yang berkompeten di segala bidang mengingat persaingan dalam bursa tenaga kerja menjadi semakin ketat. Ledakan penduduk usia produktif pada masa bonus demografi akan memunculkan keuntungan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan



perekonomian nasional (BPS, 2013:77). Kekuatan ekonomi pada masa bonus demografi akan didominasi oleh anak muda, mulai dari penggunaan internet hingga bisnis yang mulai dimasuki bahkan dipimpin oleh orang muda (Deloitte Indonesia, 2019). Anak muda pada era bonus demografi di Indonesia ini lebih dikenal dengan sebutan generasi milenial.

Generasi milenial adalah penduduk yang lahir pada rentang tahun 1980 sampai dengan tahun 2000. Pengelompokan generasi ini didasarkan pada tiga atribut sebagaimana dijelaskan oleh Howe & Strauss (2000) dalam Putra (2016) yang terdiri dari *percieved membership, common belief and behaviors*, serta *common location in history*. Berbeda dengan generasi sebelumnya yaitu generasi X, generasi milenial lahir pada masa di mana teknologi komunikasi sudah berkembang pesat dan informasi sudah mengalami keterbukaan sehingga kehadiran generasi ini akrab dengan teknologi komunikasi instan seperti surat elektronik, pesan singkat, dan media sosial yang mana ketiganya terhubung dengan internet. Kondisi lingkungan yang berbeda dengan generasi pendahulunya membuat generasi milenial memiliki karakteristik tersendiri sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Lancaster & Stillman (2002) dalam Putra (2016) yang disajikan dalam tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1 Perbedaan Generasi (Lancaster dan Stillman)

Faktor	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generation Xers</i>	<i>Millennial Generation</i>
<i>Attitude</i>	Optimis	Skeptis	Realistis
<i>Overview</i>	Generasi ini percaya pada adanya peluang,	Generasi yang tertutup, sangat in-	Sangat menghargai perbedaan,

Faktor	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generation Xers</i>	<i>Millennial Generation</i>
	dan seringkali terlalu idealis untuk membuat perubahan positif di dunia. Mereka juga kompetitif dan mencari cara untuk melakukan perubahan dari sistem yang sudah ada.	dependen dan punya potensi, tidak bergantung pada orang lain untuk menolong mereka.	lebih memilih bekerja sama dari-pada menerima perintah, dan sangat pragmatis ketika memecahkan persoalan.
Work Habits	Punya rasa optimis yang tinggi, pekerja keras yang menginginkan penghargaan secara personal, percaya pada perubahan dan perkembangan diri sendiri.	Menyadari adanya keragaman dan berpikir global, ingin menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan, bersifat informal, mengandalkan diri sendiri, menggunakan pendekatan praktis dalam bekerja, ingin bersenang-senang dalam bekerja, senang bekerja dengan teknologi terbaru.	Memiliki rasa optimis yang tinggi, fokus pada prestasi, percaya diri, percaya pada nilai-nilai moral dan sosial, menghargai adanya keragaman.

Sumber : Putra (2016)

Karakteristik generasi milenial dibentuk oleh adanya kemudahan dalam akses informasi melalui internet dan menjadikan internet sebagai sarana dalam mengeksplorasi banyak hal termasuk dalam memengaruhi pengambilan keputusan. Hal ini membuat generasi milenial hidup dalam kondisi serba mudah yang berbeda dengan kondisi pada generasi sebelumnya. Konektivitas yang dimiliki generasi milenial menjadikan mereka memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi aset ketika harus bekerja dengan teknologi baru (Kaifi *et al.*, 2012). Karakteristik yang dimiliki oleh generasi milenial juga memengaruhi karakternya dalam bekerja. Menurut Lancaster

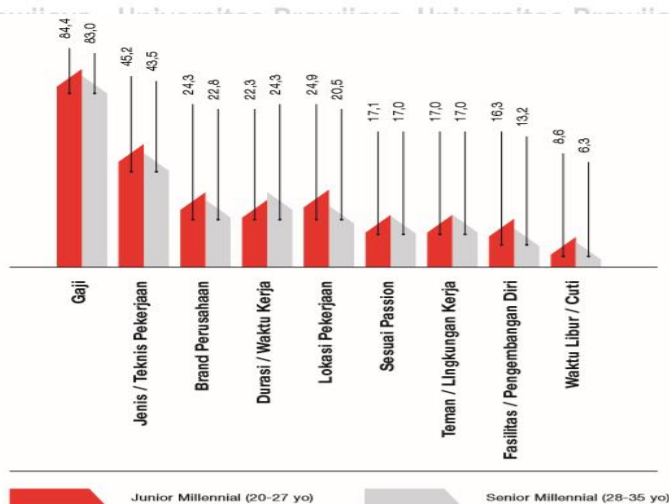
dan Stillman (2002) dalam Putra (2016), generasi ini sangat menghargai perbedaan, lebih memilih bekerja sama daripada menerima perintah, dan sangat pragmatis ketika memecahkan persoalan. Milenial lebih senang mengikuti irama mereka sendiri dan lebih suka membuat jalur yang unik daripada harus mengikuti jejak para pendahulu mereka (Phillips, 2019:6). Menurut Gallup (2016) dalam BPS (2013:20) karakter yang dimiliki milenial adalah mereka bekerja untuk mengejar tujuan, menginginkan adanya perkembangan diri, tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan mengontrol, menyukai *on going conversations*, berfokus pada pengembangan diri daripada perbaikan diri, serta menganggap pekerjaan bukan sebagai aktivitas biasa melainkan sebagai bagian dari hidup mereka.

Karakter milenial dalam bekerja seringkali menjadi sebuah tantangan baru bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dikarenakan milenial memiliki karakter yang tidak suka diperintah dan cenderung menghindari keterikatan. Generasi milenial tidak takut untuk meninggalkan pekerjaan yang sudah dijalannya untuk kemudian mencari pekerjaan baru yang dianggap mampu memberikan kenyamanan dan keuntungan lebih dibandingkan pekerjaan sebelumnya (BPS, 2013:83). Menurut survei yang dilakukan oleh JobStreet pada tahun 2015, sebanyak 65,8% generasi milenial memilih untuk meninggalkan sebuah perusahaan setelah bekerja selama 12 bulan. Deloitte Indonesia (2019) menyatakan bahwa rata-rata angka perpindahan karyawan pada industri dan terjadi pula pada perusahaan rintisan yang umumnya menjadi tujuan karyawan milenial dalam bekerja adalah di

atas 10% untuk saat ini. Hal ini mengindikasikan bahwa pembentuk komitmen organisasional pada karyawan milenial belum terpenuhi dengan baik sehingga mereka memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.

Komitmen organisasional menurut Mathis dan Jackson (2008:70) adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap bersama organisasi. Komitmen dapat memengaruhi apakah seorang karyawan akan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mencari pekerjaan lain. Salancik (1977) dalam Armstrong (2014:186) menyebutkan bahwa komitmen dapat ditingkatkan dan dimanfaatkan untuk mendapatkan dukungan pada tujuan dan kepentingan organisasi melalui cara-cara seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan pada setiap tindakan. Komitmen organisasional terdiri dari komitmen afektif yang berkaitan dengan ikatan emosional individu pada perusahaan, komitmen keberlanjutan yang berkaitan dengan nilai ekonomi yang diharapkan individu, dan komitmen normatif yang berkaitan dengan alasan moral atau etis individu untuk bertahan dalam perusahaan (Meyer *et al.* (1998) dalam Sopiah, 2008:157).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh IDN Research Institute (2019) pada rilis Indonesia Millennial Report 2019 terdapat beberapa faktor yang menjadi pertimbangan karyawan milenial dalam memilih pekerjaan yang dapat dilihat pada Gambar 1.3 berikut :



Gambar 1.3 Faktor Memilih Pekerjaan (dalam persen)
Sumber : IDN Research Institute (2019)

Berdasarkan Gambar 1.3 di atas, faktor terbesar karyawan milenial dalam memilih pekerjaan adalah besaran gaji yang diterimanya saat bekerja yang menjadi pembentuk komitmen berkelanjutan beserta faktor lainnya seperti durasi kerja, lokasi pekerjaan, dan waktu libur. Faktor lainnya berkaitan dengan komitmen afektif di mana karyawan mencari pekerjaan yang mampu menyalurkan minat dan bakatnya dalam rangka pengembangan diri. Karakter milenial yang cenderung pragmatis dan tidak takut untuk meninggalkan pekerjaan yang dijalannya saat itu untuk kemudian mencari pekerjaan lain yang sesuai harapan berkaitan dengan komitmen normatif. Perusahaan dalam usaha menjaga karyawan terbaiknya perlu meningkatkan komitmen organisasional pada karyawannya melalui pemenuhan kebutuhan karyawan khususnya karyawan milenial.

Kebutuhan karyawan milenial hari ini tidak selalu menjurus pada kebutuhan kompensasi finansial semata sebagai alasan untuk tetap tinggal dalam sebuah perusahaan melainkan kebutuhan kompensasi non finansial

juga memengaruhi keputusan karyawan milenial dalam bertahan. Hal ini disebabkan manusia memiliki tiga tingkatan motif untuk melakukan sebuah tindakan sebagaimana telah disebutkan oleh McClelland *et al.* (1987) dalam Titisari (2014:9) yaitu motif berprestasi, motif afiliasi, serta motif kekuasaan. Motif afiliasi didefinisikan sebagai sebuah dorongan pada individu untuk menjaga hubungan baik dengan individu lainnya. Penelitian ini melihat motif afiliasi pada karyawan yang disalurkan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) di perusahaan. Penelitian ini juga melihat motif kekuasaan yang mendorong individu untuk mencari sebuah situasi di mana mereka dapat memimpin dan mengontrol pekerjaan atau tindakan individu lainnya dapat disalurkan melalui *employee empowerment* yang diterapkan oleh perusahaan, sehingga penelitian ini menggunakan *organizational citizenship behavior* dan *employee empowerment* sebagai variabel penelitian.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan formal karyawan, akan tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif dari organisasi (Robbins, 2003:30). Perilaku ini memberikan ruang bagi individu untuk dapat melakukan tindakan guna membantu rekan kerja maupun perusahaan pada umumnya dengan sukarela. Ketika perusahaan memberikan kesempatan bagi individu untuk menerapkan *organizational citizenship behavior* (OCB), hal ini dapat ditangkap oleh karyawan milenial sebagai sebuah bentuk fleksibilitas dalam lingkungan kerja yang mana menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan komitmen organisasional. Penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Hasani *et al.* (2013) yang berjudul “*The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment*” menemukan adanya pengaruh signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasional.

Employee empowerment merupakan bentuk desentralisasi dengan memberikan lebih banyak wewenang pengambilan keputusan kepada karyawan (Robbins, 2013:111). Wewenang yang diberikan oleh perusahaan ini menjadi sebuah fasilitas bagi karyawan untuk menyalurkan motif kekuasaan yang ada di dalam dirinya. IDN Research Institute (2019) menyebutkan generasi milenial yang memiliki karakter *connected, confident*, dan *creative* ini membuat karyawan milenial lebih suka bekerja dengan kebebasan untuk berkreaitivitas, bekerja dengan fleksibilitas waktu, dan juga bekerja secara tim. Kepercayaan perusahaan untuk menerapkan *employee empowerment* ini juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan proses pengembangan diri seperti yang diharapkan. Hal ini membuat perusahaan harus menyesuaikan strategi dalam mengelola karyawan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasional di dalam perusahaan. Tingkat komitmen organisasional yang tinggi dalam perusahaan dapat mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut memiliki lingkungan kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan reputasi perusahaan atau yang lebih dikenal dengan *employer branding*.

Employer branding perlu dibangun oleh sebuah perusahaan sebagai sarana yang baik untuk memperkenalkan perusahaan pada masyarakat

maupun calon karyawan. Backhaus dan Tikoo (2004) mendefinisikan *employer branding* sebagai suatu proses membangun identitas perusahaan yang dapat diidentifikasi dan memiliki keunikan, sehingga dapat membedakan dengan perusahaan pesaingnya. Perusahaan yang membangun *employer branding* dengan kuat dapat menurunkan biaya perekrutan sebesar 43% dan menaikkan tingkat perekrutan sebesar 20% (LinkedIn, 2016:2). *Employer branding* pada umumnya menjadi sebuah citra yang dilihat oleh konsumen atau calon karyawan sebagai pihak eksternal, pada kenyataannya *employer branding* dapat dilihat pula dari sudut pandang karyawan di dalam perusahaan sebagai pihak internal. Pandangan karyawan mengenai *employer branding* dapat memengaruhi pengambilan keputusannya untuk tetap tinggal atau berpindah ke perusahaan lain sebagaimana penelitian Sharma *et al.* (2018) menyebutkan bahwa penerapan *employer branding* dapat meningkatkan komitmen organisasional.

Penelitian-penelitian terdahulu sebagian besar memilih perusahaan konvensional sebagai tempat dilakukannya penelitian, maka pembeda antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah perusahaan rintisan yang dipilih sebagai tempat dilakukannya penelitian. Perusahaan rintisan adalah perusahaan yang baru berkembang serta identik dengan teknologi dan digitalisasi yang mulai banyak tumbuh pada tahun 1990 sampai tahun 2000 (Mudo dalam Tech In Asia, 2015). Perusahaan rintisan merupakan tempat yang saat ini banyak diminati oleh karyawan milenial dalam melakukan pekerjaan dan beraktualisasi (BPS, 2013:99). Dominasi karyawan milenial

pada perusahaan rintisan tentunya dapat menyebabkan aktivitas organisasi yang terjadi di dalamnya menjadi sangat dinamis dan inovatif.

PT Ternaknesia Farm Innovation adalah perusahaan yang bergerak pada bidang platform digital yang membantu peternak dalam hal manajemen, modal, dan pasar. Selain itu, PT Ternaknesia Farm Innovation juga memiliki layanan berupa Ternakmart, Smartqurban, dan Sobat Ternak yang membantu masyarakat mendapatkan akses pembelian bahan mentah dan olahan produk peternakan dalam rangka mewujudkan ketahanan pangan di Indonesia. Karyawan yang bekerja pada PT Ternaknesia Farm Innovation didominasi oleh generasi milenial dengan usia karyawan tertua adalah 40 tahun.

Permasalahan mengenai komitmen organisasional pada perusahaan rintisan terutama dilakukan oleh karyawan milenial menjadi sebuah hal yang menarik untuk diteliti. Penelitian ini turut menyertakan *employer branding*, *employee empowerment*, dan *organizational citizenship behavior* sebagai bagian dari topik yang akan diteliti untuk mengetahui pengaruhnya terhadap komitmen organisasional. Selain itu, belum banyaknya penelitian yang dilakukan mengenai *employer branding* menjadikan penelitian ini dirasa perlu untuk dilakukan. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Employer Branding* dan *Employee Empowerment* Terhadap Komitmen Organisasional Melalui *Organizational Citizenship Behavior*”**.

I.2. Perumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *employer branding* terhadap komitmen organisasional pada karyawan milenial?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *employer branding* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan milenial?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional pada karyawan milenial?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan milenial?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasional pada karyawan milenial?
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *employer branding* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* pada karyawan milenial?
7. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* pada karyawan milenial?
8. Apakah terdapat perbedaan perolehan skor antara karyawan milenial berstatus tetap dan karyawan milenial berstatus kontrak?

I.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *employer branding* terhadap komitmen organisasional pada karyawan milenial.
2. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *employer branding* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan milenial.
3. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional pada karyawan milenial.
4. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan milenial.
5. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasional pada karyawan milenial.
6. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *employer branding* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* pada karyawan milenial.
7. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* pada karyawan milenial.
8. Untuk mengetahui perbedaan perolehan skor antara karyawan milenial berstatus tetap dan karyawan milenial berstatus kontrak.

I.4. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia untuk menambah wawasan mengenai *employer branding*, *employee empowerment*, *organizational citizenship behavior*, serta komitmen organisasional. Kemudian penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai pembanding bagi penelitian selanjutnya mengenai pengaruh *employer branding* dan *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior*.

2. Praktis

Penelitian ini dapat menjadi tolak ukur untuk membentuk program *employer branding*, *employee empowerment*, dan *organizational citizenship behavior* untuk membantu meningkatkan komitmen organisasional pada perusahaan. Penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia strategik yang dihadapi perusahaan pada masa yang akan datang.

I.5. Sistematika Pembahasan

Guna memberikan gambaran secara garis besar dan memberikan kemudahan kepada pembaca dalam memahami isi dari penelitian, penulis

memberikan sistematika pembahasan yang terdiri dari tiga bab dan berisi tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Sistematika pembahasan tersebut adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pemaparan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, tujuan penelitian dan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh selama proses penelitian berlangsung.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang berkaitan dengan judul penelitian. Teori-teori yang dikemukakan didapat melalui tinjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan judul penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan tentang jenis penelitian yang digunakan, sampel yang hendak diteliti, pengambilan data, dan metode analisis yang digunakan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, serta menguraikan hasil penelitian, analisis data yang digunakan dan pembahasan penelitian ini.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran dari peneliti yang sekiranya dapat bermanfaat bagi pihak terkait.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Tinjauan Empiris

Pada bagian ini akan dijelaskan beberapa penelitian terdahulu yang akan diuraikan sebagai berikut :

1. Hasani *et al.* (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment*”.

Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai penelitian tersebut

:

- a. Jumlah responden yang digunakan adalah 293 staf Departemen Pendidikan Jasmani di Iran.
- b. Variabel bebas atau variabel independennya adalah dimensi dari *organizational citizenship behavior* dan variabel terikat atau variabel dependennya adalah dimensi dari *organizational commitment*.
- c. Hasil uji sub-hipotesis antara *organizational citizenship behavior* terhadap *organizational commitment* menunjukkan pengaruh korelasi *organizational citizenship behavior* terhadap *affective commitment* sebesar 0,85, *organizational citizenship behavior* terhadap *continuance commitment* sebesar 0,83, dan *organizational citizenship behavior* terhadap *normative commitment* sebesar 0,78. Kemudian hasil analisis jalur berdasarkan model persamaan struktural menunjukkan pengaruh *organizational citizenship behavior* pada *organizational commitment* sebesar 0,92.

- d. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap *organizational commitment*.

2. Lestari dan Yunianto (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi dan Budaya Organisasional Sebagai Moderasi”. Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai penelitian tersebut :

- a. Jumlah responden yang digunakan adalah 210 karyawan RS Paru dr. Ario Wirawan.
- b. Variabel bebas atau variabel independennya pemberdayaan karyawan, variabel terikat atau variabel dependennya adalah kinerja karyawan, variabel mediasinya adalah komitmen organisasional, serta variabel moderasinya adalah budaya organisasional.
- c. Hasil analisis yang diperoleh melalui analisis regresi linier moderasi dan mediasi menunjukkan nilai hubungan variabel pemberdayaan karyawan terhadap variabel komitmen organisasional sebesar 0,4429, variabel komitmen organisasional terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 1,44436, variabel pemberdayaan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan secara langsung sebesar 0,0611, variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 1,1257, dan hasil negatif ditunjukkan pada hubungan variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional yaitu sebesar -0,0180. Hubungan variabel

pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional memiliki nilai sebesar 0,6105.

- d. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, pemberdayaan karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasional sebagai variabel moderasi.

3. Susanto (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Pemberdayaan Karyawan dari Beberapa Fakultas di Universitas Trisakti Jakarta”. Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai penelitian tersebut :

- a. Jumlah responden yang digunakan adalah 114 karyawan non-dosen Universitas Trisakti Jakarta.
- b. Variabel bebas atau variabel independennya adalah kepemimpinan transformasional. Variabel terikat atau variabel dependennya adalah *organizational citizenship behavior* serta variabel interveningnya adalah pemberdayaan karyawan.
- c. Hasil dari analisis jalur yang dilakukan diperoleh pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel pemberdayaan

karyawan sebesar 0,183, pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,304, serta pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,405.

d. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan penerapan pemberdayaan karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* sesama karyawan. Selanjutnya, variabel pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, artinya penerapan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* sesama karyawan.

4. Gözükarar dan Hatipoğlu (2016) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effect of Employer Branding on Employees Organizational Citizenship Behaviors*". Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai penelitian tersebut :

- a. Jumlah responden yang digunakan adalah 281 partisipan.
- b. Variabel bebas atau variabel independennya adalah turunan dari konsep *employer branding* yaitu *organizational opportunities* dan *work*

environment. Variabel terikat atau variabel dependennya adalah *organizational citizenship behavior*.

c. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa variabel *organizational opportunities* memiliki pengaruh positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (dengan nilai $p < 0,01$, $r = 0,581$), variabel *organizational opportunities* memiliki pengaruh positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (dengan nilai $p < 0,01$, $r = 0,196$), serta variabel *employer branding* (secara keseluruhan) memiliki pengaruh positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (dengan nilai $p < 0,01$, $r = 0,519$). Secara parsial terdapat pula hubungan positif antara variabel *organizational opportunities* dengan variabel *work environment* (dengan nilai $p < 0,01$, $r = 0,518$), variabel *organizational opportunities* dengan variabel *employer branding* (dengan nilai $p < 0,01$, $r = 0,963$), serta variabel *employer branding* (secara keseluruhan) dengan variabel *work environment* (dengan nilai $p < 0,01$, $r = 0,711$).

d. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *organizational opportunities* dan *work environment* memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*, hal ini menunjukkan bahwa *employer branding* secara keseluruhan juga memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan tertarik pada *employer branding* akan semakin banyak pula

organizational citizenship behavior yang dilakukan oleh individu dalam organisasi.

5. Sandra dan Suwandana (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* dan *Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan *Asa Villa Seminyak*”. Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai penelitian tersebut :

- a. Jumlah responden yang digunakan adalah 44 orang karyawan *Asa Villa Seminyak Bali* di luar manager.
- b. Variabel bebas atau variabel independennya adalah *servant leadership* dan *empowerment* serta variabel terikat atau variabel dependennya adalah *organizational citizenship behavior*.
- c. Hasil analisis yang diperoleh berdasarkan persamaan hasil regresi linear berganda menyatakan bahwa nilai koefisien β_1 sebesar 0,260 menunjukkan apabila variabel *servant leadership* (X1) bertambah 1 satuan, maka nilai dari variabel *organizational citizenship behavior* (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,260 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien β_2 sebesar 0,675 menunjukkan apabila variabel *empowerment* (X2) bertambah 1 satuan, maka nilai dari variabel *organizational citizenship behavior* (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,675 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Hasil nilai uji t_{hitung} untuk variabel *servant leadership* (X1) yaitu 2,137. Nilai ini lebih besar dari nilai t_{tabel} , yaitu

1,684 ($t_{\text{hitung}} 2,137 > t_{\text{tabel}} = 1,684$) artinya variabel *servant leadership* (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y). Hasil nilai t_{hitung} untuk variabel *empowerment* (X2) yaitu sebesar 5,552. Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} , yaitu 1,684 ($t_{\text{hitung}} 5,552 > t_{\text{tabel}} = 1,684$) artinya variabel *empowerment* (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y).

d. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *servant leadership* dan *empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya, penerapan *servant leadership* dan *empowerment* secara berkelanjutan akan meningkatkan sikap *organizational citizenship behavior* di Asa Villa Seminyak.

6. Sharma *et al.* (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Employer Branding on Organizational Commitment in Indian IT Sector*”.

Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai penelitian tersebut

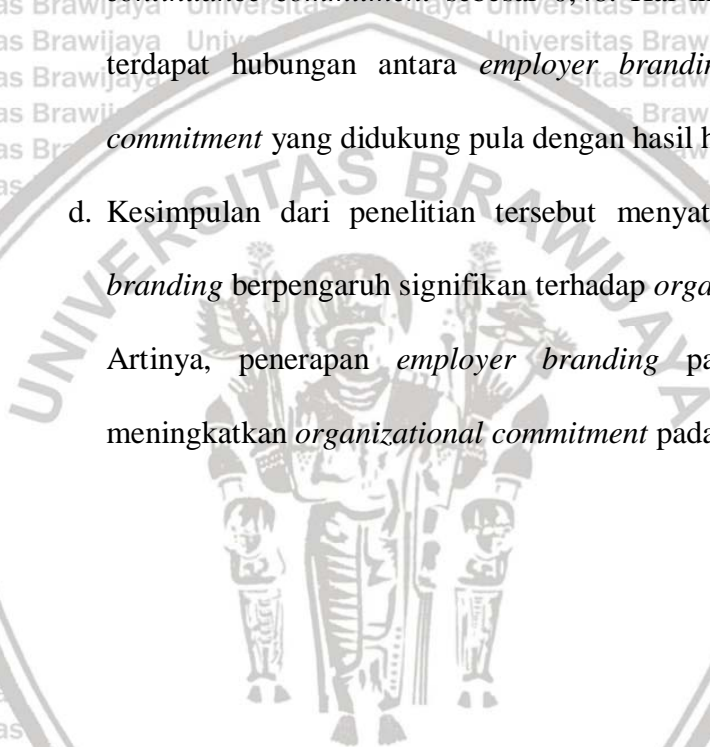
:

a. Jumlah responden yang digunakan adalah 150 karyawan yang bekerja pada bidang IT di India

b. Variabel bebas atau variabel independennya adalah *employer branding* serta variabel terikat atau variabel dependennya adalah *organizational commitment* yang diturunkan pada *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

c. Hasil analisis yang diperoleh berdasarkan persamaan hasil regresi linear berganda menyatakan bahwa terdapat inter-korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen yaitu antara *employer branding* dengan *affective commitment* sebesar 0,44, *employer branding* dengan *normative commitment* sebesar 0,38, serta *employer branding* dengan *continuance commitment* sebesar 0,48. Hal ini menunjukkan adanya terdapat hubungan antara *employer branding* dan *organizational commitment* yang didukung pula dengan hasil hitung R^2 sebesar 0,38.

d. Kesimpulan dari penelitian tersebut menyatakan bahwa *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Artinya, penerapan *employer branding* pada perusahaan dapat meningkatkan *organizational commitment* pada karyawan.



Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
Hasani et al.	2013	<i>The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment</i>	Bebas : Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terikat : Dimensi <i>Organizational Commitment</i> Intervening :	<i>Descriptive-correlative research.</i> Penelitian ini dilakukan di Departemen Pendidikan Jasmani Iran dengan sampel sebanyak 293 staf.	Hasil analisis jalur berdasarkan model persamaan struktural menunjukkan pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> pada <i>organizational commitment</i> sebesar 0,92.
Lestari dan Yunianto	2015	Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi dan Budaya Organisasional Sebagai Moderasi	Bebas : Pemberdayaan Karyawan dan Budaya Organisasi Terikat : Kinerja Karyawan Intervening : Komitmen Organisasional	<i>Explanatory research.</i> Penelitian ini dilakukan di RS Paru dr. Ario Wirawan Salatiga dengan sampel sebanyak 210 karyawan.	Hasil analisis yang diperoleh melalui analisis regresi linier moderasi dan mediasi menunjukkan nilai hubungan pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional sebesar 0,4429.
Susanto	2015	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Melalui Pemberdayaan Karyawan dari Beberapa Fakultas di	Bebas : Kepemimpinan transformasional Terikat : <i>Organizational citizenship behavior</i> Intervening : Pemberdayaan karyawan	<i>Explanatory research.</i> Penelitian ini dilakukan di Universitas Trisakti Jakarta dengan sampel sebanyak 114 karyawan	Hasil analisis jalur yang dilakukan diperoleh pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> sebesar 0,405.

Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
Gözükarada dan Hatipoğlu	2016	Universitas Trisakti Jakarta <i>The Effect of Employer Branding on Employees Organizational Citizenship Behaviors</i>	Bebas : <i>Employer branding, organizational opportunities, dan work environment</i> Terikat : <i>organizational citizenship behavior</i> Intervening : -	<i>Explanatory research.</i> Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 281 partisipan.	Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa pengaruh <i>employer branding</i> (secara keseluruhan) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> memiliki nilai sebesar $p < 0,01$, $r = 0,0518$.
Sandra dan Suwandana	2018	Pengaruh <i>Servant Leadership dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan Asa Villa Seminyak	Bebas : <i>Servant Leadership dan Empowerment</i> Terikat : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Intervening : -	Penelitian asosiatif. Penelitian ini dilakukan di Asa Villa Seminyak dengan sampel sebanyak 44 karyawan.	Hasil analisis linier berganda secara parsial menunjukkan variabel <i>empowerment</i> memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5,552 yang lebih besar daripada nilai t_{tabel} yaitu 1,684.
Sharma et al.	2018	<i>The Impact of Employer Branding on Organizational Commitment in Indian IT Sector</i>	Bebas : <i>Employer Branding</i> Terikat : Dimensi <i>Organizational Commitment</i> Intervening : -	<i>Explanatory research.</i> Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 150 karyawan yang bekerja pada bidang IT di India.	Hasil yang diperoleh melalui analisis linier berganda menyatakan bahwa terdapat inter-korelasi antara variabel <i>employer branding</i> dengan dimensi

Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
					dari <i>organizational commitment</i> . Nilai R ² yang diperoleh sebesar 0,38.
Penelitian sekarang	2020	Pengaruh <i>Employer Branding</i> dan <i>Employee Empowerment</i> Terhadap Komitmen Organisasional Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Bebas : <i>Employer Branding</i> dan <i>Employee Empowerment</i> Terikat : Komitmen Organisasional Intervening : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Explanatory research</i>	

Sumber : Data Sekunder (2020)

II.2. Tinjauan Teoritis

II.2.1. *Employer Branding*

II.2.1.1. Pengertian *Employer Branding*

Terdapat beberapa definisi *employer branding* yang dikemukakan dalam penelitian sebelumnya. Menurut Lloyd (2002) dalam Berthon, *et al.*

(2005), *employer branding* mengacu pada jumlah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawan yang ada serta calon karyawan bahwa perusahaan ini merupakan tempat yang diinginkan untuk bekerja. Backhaus dan Tikoo (2004) mendefinisikan *employer branding* sebagai suatu proses membangun identitas perusahaan yang

dapat diidentifikasi dan memiliki keunikan, serta *employer branding* sebagai sebuah konsep perusahaan yang dapat membuat perbedaan dari para pesaingnya. Menurut Ambler dan Barrow (1996) dalam Gözükarar dan Hatipoğlu (2016), *employer branding* adalah paket manfaat fungsional, ekonomi dan psikologis yang diberikan oleh pekerjaan, dan diidentifikasi dengan perusahaan pemberi kerja. Pengertian *employer branding* lainnya adalah menurut Miles dan Mangold (2014) yang menyatakan bahwa *employer branding* adalah sebuah proses di mana karyawan menginternalisasi citra merek yang diinginkan dan termotivasi untuk memproyeksikan citra tersebut kepada pelanggan dan konstituen organisasi lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employer branding* merupakan usaha yang dilakukan perusahaan dalam memberikan keunikan dan perbedaan dari pesaingnya sebagai bentuk komunikasi kepada karyawan dan pihak luar bahwa perusahaan mereka merupakan tempat yang diinginkan untuk bekerja.

II.2.1.2. Dimensi Pengukuran *Employer Branding*

Menurut Berthon, *et al.* (2005) *employer branding* memiliki 5 dimensi, yaitu :

1. *Interest Value* (Nilai Ketertarikan)

Interest value yang dimaksud adalah perusahaan pemberi kerja dapat menyediakan lingkungan kerja yang menarik, praktik kerja baru, dan yang memanfaatkan kreativitas karyawannya untuk menghasilkan

produk dan layanan inovatif berkualitas tinggi sehingga menarik seseorang untuk bergabung dan bekerja di dalamnya.

2. *Social Value* (Nilai Sosial)

Social value berkaitan dengan sejauh perusahaan pemberi kerja mampu menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan, bahagia, hubungan kolegal yang baik, serta suasana tim yang mendukung pekerjaan dan psikologis dari karyawan itu sendiri sehingga menarik seseorang untuk bergabung dan bekerja di dalamnya.

3. *Economic Value* (Nilai Ekonomi)

Dimensi *economic value* adalah kemampuan perusahaan pemberi kerja memberikan gaji di atas rata-rata perusahaan lainnya, paket kompensasi, keamanan kerja, dan peluang promosi yang dinilai menguntungkan bagi karyawan.

4. *Development Value* (Nilai Pengembangan)

Development value pada dimensi ini adalah perusahaan pemberi kerja dapat memberikan pengakuan, harga diri dan kepercayaan diri, ditambah dengan pengalaman peningkatan karier, dan batu loncatan untuk pekerjaan di masa depan bagi karyawan.

5. *Application Value* (Nilai Manfaat)

Application value yang dimaksud adalah sejauh mana perusahaan pemberi kerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerapkan apa yang telah mereka pelajari dan untuk mengajar orang lain dalam lingkungan yang berorientasi pelanggan dan kemanusiaan.

II.2.1.3. Faktor *Employer Branding*

Employer branding membutuhkan faktor-faktor yang mendukung dalam proses membangun dan pengembangannya. Menor (2010) dalam Figurska dan Matuska (2013) mengatakan bahwa terdapat sepuluh faktor yang dapat menarik dan mempertahankan karyawan berbakat di perusahaan, diantaranya :

1. Keseimbangan kerja dan kehidupan personal
2. Paket kompensasi kompetitif
3. Memperlakukan karyawan dengan hormat dan sebagai seorang individu
4. Lingkungan kerja positif
5. Mereduksi perilaku pilih kasih
6. Komunikasi dan ketersediaan
7. Pemberdayaan karyawan
8. Menempatkan bakat yang tepat pada pekerjaan yang tepat
9. Merayakan kesuksesan dan menjadikan tempat kerja menyenangkan
10. Fleksibilitas tempat kerja

II.2.1.4. Manfaat *Employer Branding*

Employer branding memiliki beragam manfaat bagi perusahaan dalam melakukan bisnis sebagaimana dijelaskan oleh Mosley (2014:12-18) terdapat dua manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan, yaitu :

1. Manfaat Terhadap Biaya

Manfaat terhadap biaya yang dapat dirasakan oleh perusahaan adalah penghematan biaya. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya :

a. Menargetkan Calon Kandidat yang Tepat

Perusahaan dengan *employer branding* dapat menentukan calon kandidat dengan spesifikasi keahlian yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat mengurangi biaya penelitian, media, dan aktivitas lainnya yang tidak memiliki pengaruh signifikan dalam memperoleh calon kandidat sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Melalui target calon kandidat yang tepat ini pula dapat membantu mengurangi biaya administrasi untuk memilah-milah berkas dan menolak kandidat yang tidak sesuai.

b. Merasionalisasi Pengeluaran Kreatif

Perusahaan dapat menentukan biaya yang dikeluarkan untuk berfokus pada kerangka kerja kreatif yang tunggal dengan aset kreatif berkualitas tinggi sebagai pilihan utama, daripada mengambil pendekatan yang lebih bersifat lokal dan *ad hoc*, dengan ini perusahaan dapat melakukan penghematan yang signifikan. Hal ini menyebabkan pengeluaran untuk situs karir dan informasi lainnya akan turut terbawa dalam biaya serupa.

c. Membangun Kesadaran dan Keadilan Merek

Penelitian mengenai merek dalam beberapa dekade telah menunjukkan bahwa pesan merek yang jelas, konsisten, dan khas dapat membangun kesadaran yang lebih besar, reputasi yang lebih kuat, lebih kredibel, dan berbeda dari waktu ke waktu daripada pendekatan yang lebih terfragmentasi. Melalui reputasi yang terbangun ini pemasaran produk dan rekrutmen akan menjadi lebih efektif dan efisien.

d. Meningkatkan Daya Tarik Perusahaan

Reputasi merek perusahaan yang kuat akan membuat daya tarik yang jauh lebih tinggi daripada penerapan pemasaran yang tidak diminta (dengan biaya minimal dalam hal sumber, meskipun ini mungkin dapat menimbulkan biaya administrasi dan biaya pemilihan yang lebih besar). Selain itu, pengalaman merek pemberi kerja yang positif akan mendorong tingkat advokasi dan aktivitas rujukan yang lebih tinggi (sumber perekrutan yang dikenal dengan biaya rendah dan berkualitas tinggi) sehingga dapat memberikan akses untuk mengumpulkan bakat potensial dalam jangkauan yang lebih luas.

e. Mempekerjakan Orang Baik dengan Biaya Rendah

Meyakinkan kandidat yang berada pada pertengahan karir untuk meninggalkan organisasi dan bergabung dengan organisasi lainnya

mebutuhkan adanya kenaikan gaji atau premi konversi.

Berdasarkan penelitian konferensi dewan direksi, rata-rata premi konversi yang dibutuhkan perusahaan dengan reputasi baik untuk menarik kandidat di pertengahan karir hampir mencapai setengah daripada yang dibutuhkan oleh perusahaan dengan reputasi yang lebih rendah.

f. Mengurangi Gesekan yang Tidak Diinginkan (Mempekerjakan Kembali)

Perusahaan yang memahami jenis calon kandidat yang cocok dan bekerja di dalam organisasi, memahami jenis kesepakatan kerja yang ditawarkan kepada mereka, serta dapat memenuhi janji mereka memiliki kemungkinan terjadinya *employee turnover* yang rendah.

2. Manfaat Terhadap Kinerja

Employer branding yang baik juga memiliki manfaat bagi perusahaan dalam hal kinerja. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja sebagai akibat dari manfaat yang diberikan *employer branding* terhadap perusahaan diantaranya :

a. Mempekerjakan Lebih Banyak Kandidat yang Berkinerja Tinggi

Employer branding yang kuat memungkinkan perusahaan pemberi kerja untuk menarik lebih banyak kandidat dengan membangun kesadaran, pertimbangan, dan preferensi yang lebih besar di antara kelompok yang menjadi sasaran utama sehingga dapat

mempertemukan perusahaan dengan berbagai bakat yang lebih luas untuk dipilih.

b. Proses Memperkenalkan Perusahaan Kepada Karyawan Lebih Efektif

Perusahaan yang telah memiliki reputasi baik memungkinkan para kandidat untuk terlebih dulu mempelajari seputar perusahaan pemberi kerja yang akan dilamarnya, sehingga ketika calon kandidat ini telah bergabung dalam perusahaan ia akan dengan mudah mencapai kinerja baik pada masa awal kerjanya.

c. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan yang dimaksud adalah sebuah bentuk usaha untuk semakin memperkuat *employer branding* perusahaan yang diiringi dengan advokasi karyawan dan pemasaran rekrutmen. Perencanaan tindakan pelibatan lebih sering diselaraskan dengan peningkatan umum dalam efektivitas operasional daripada diferensiasi strategis pada kebanyakan kasus.

d. Meningkatkan Komunikasi dan Mengubah Efektivitas Manajemen

Employer branding yang kuat dapat mengubah cara perusahaan berkomunikasi secara internal menjadi lebih efektif sebagai bentuk perubahan efektivitas manajemen.

e. Membangun keterlibatan merk

Melalui *employer branding* yang kuat, perusahaan tidak hanya melibatkan karyawan pada aktivitas operasional saja melainkan

karyawan juga dilibatkan dalam membangun merek yang menjadi aktivitas prioritas melalui komunikasi yang seimbang dan berkaitan dengan kinerja. Aktivitas keterlibatan karyawan cenderung bersifat reaktif dan generik, sedangkan aktivitas keterlibatan merek lebih bersifat proaktif dan spesifik.

Berdasarkan data Kelly Services dalam Figurska dan Matuska (2013), strategi *employer branding* yang efektif dapat memberikan dampak positif untuk jangka panjang berupa :

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

II.2.2. *Employee Empowerment*

II.2.2.1. Pengertian *Employee Empowerment*

Employee empowerment memiliki beberapa definisi bila dilihat pada penelitian terdahulu. Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan *employee empowerment* sebagai proses meningkatkan perasaan *self-efficacy* di antara anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang mendorong pada ketidakberdayaan dan menyingkirkan hal-hal tersebut melalui praktik organisasi formal dan teknik-teknik informal dengan menyediakan informasi yang berkemajuan. Thomas dan Velthouse (1990)

setelah meninjau penelitian dari Conger dan Kanungo mendefinisikan *empowerment* sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang diidentifikasi melalui empat kognisi (penilaian tugas) sebagai dasar untuk pemberdayaan karyawan yaitu rasa terhadap dampak, kompetensi, kebermaknaan, dan pilihan. Menurut Appelbaum & Hare (1996) dalam Fadzilah (2006) menyebutkan bahwa *self-efficacy* adalah hasil proses menimbang, mengintegrasikan dan mengevaluasi informasi tentang kemampuan diri sendiri yang akan memengaruhi pilihan dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Berdasarkan studi empiris yang dilakukan oleh Guillory dan Gallindo (1995) dalam Turkmenoglu (2019) mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu proses pengembangan yang utamanya terdiri dari memasuki, memajukan, menggabungkan, dan berkomitmen terhadap tujuan hidup.

Robbins (2013:111) mendefinisikan *employee empowerment* sebagai bentuk desentralisasi dengan memberikan lebih banyak wewenang pengambilan keputusan kepada karyawan. Definisi senada disampaikan oleh Andrea *et al.* (2007) dalam Sandra dan Suwandana (2018) yang menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan proses memberikan karyawan otonomi yang lebih besar melalui saling menukar informasi yang relevan dan ketentuan tentang pengawasan atas faktor-faktor yang dapat memengaruhi prestasi kerja. Wilberforce (2000) dalam Martuti (2004) mendefinisikan pemberdayaan karyawan sebagai aplikasi efektif

pemahaman, implementasi, dan mendorong orang untuk perbaikan konstan dalam semua proses.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee empowerment* adalah proses mendorong karyawan untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* melalui pemberian otoritas atau wewenang dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil.

II.2.2.2. Dimensi Pengukuran *Employee Empowerment*

Employee empowerment memiliki empat dimensi sebagaimana telah dijelaskan oleh Thomas dan Velthouse (1990), yaitu :

1. *Impact*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana perilaku karyawan dapat dipandang sebagai pembuat perbedaan dalam hal mencapai tujuan dari pemberian tugas, yaitu menghasilkan efek dari perubahan yang dapat dirasakan oleh lingkungan tugas seseorang.

2. *Competences*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana seseorang dapat melakukan tugas dari pekerjaannya dengan terampil ketika ia mencoba untuk melakukannya.

3. *Meaningfulness*

Dimensi ini mengacu pada nilai tujuan atau tujuan diberikannya tugas yang dapat dinilai berkenaan dengan cita-cita atau standar individu itu

sendiri atau dengan kata lain dimensi ini melibatkan perhatian intrinsik individu terhadap tugas yang diberikan.

4. *Self-Determination*

Dimensi ini berkaitan dengan sebab dan akibat (kausal) atas tindakan yang menjadi pilihan karyawan. Deci, *et al.* (1989) dalam Spreitzer (1995) menambahkan, ketika kompetensi adalah penguasaan perilaku, penentuan nasib sendiri adalah perasaan individu untuk memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan.

II.2.2.3. Faktor *Employee Empowerment*

Dikutip dari laman skipprichard.com terdapat sepuluh faktor yang harus dimiliki perusahaan agar karyawan dapat bertindak untuk melakukan apa yang dirasa benar baik bagi diri sendiri, perusahaan, dan pelanggan. Kesepuluh faktor tersebut adalah :

1. Teori Kepemimpinan Y

Pimpinan perusahaan harus mampu menerapkan teori kepemimpinan Y dari McGregor, di mana terdapat otoritas yang dibagikan dan dipercayakan kepada karyawan serta bentuk pengambilan keputusan yang tidak dilakukan secara instan dari atasan.

2. Redistribusi Kekuatan

Manajer senior harus berkomitmen secara total untuk mendistribusikan kekuatan dan otoritas kepada bagian yang berada di bawahnya.

3. Pembuatan Keputusan Secara *Bottom-Up*

Karyawan diberikan wewenang untuk melakukan pengambilan keputusan dan tindakan demi kepentingan perusahaan dan pelanggan dengan melihat situasi dan kondisi secara aktual.

4. Perubahan pada Pengawas Garis Depan dan Manajer Menengah

Pendefinisian ulang peran pengawas garis depan dan manajer menengah untuk lebih bertindak sebagai fasilitator bagi karyawan yang melaporkan kendala-kendala di lapangan sehingga tidak bersifat resisten terhadap masukan karyawan.

5. Pertukaran Informasi Secara Luas

Komunikasi yang dalam pemberdayaan karyawan dilakukan dari bawah ke atas sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk mengemukakan ide, visi, dan keluhan secara terbuka, aman, dan independen.

6. Rasa Saling Percaya

Rasa saling percaya dapat timbul ketika tukar menukar informasi dilakukan secara luas sehingga karyawan dapat merasakan kepercayaan dari atasan.

7. Keamanan Pekerjaan

Ketika karyawan ingin berkomitmen dalam meningkatkan kinerja organisasi diperlukan adanya jaminan keamanan dari perusahaan baik berupa jaminan secara fisik, finansial, dan ikatan kerja.

8. Tim Bisnis Kecil

Tim yang lebih kecil di mana kontribusi karyawan dapat dihargai dan dihormati serta setiap anggota saling bertanggung jawab menemukan solusi dan mengimplementasikannya jauh lebih cepat daripada dilakukan dalam tim besar secara keseluruhan di perusahaan.

9. Pelapisan Ulang Organisasi

Organisasi dengan sedikit lapisan pada umumnya memiliki pola komunikasi yang baik serta memudahkan dalam menyebarkan otoritas.

10. Pelatihan dan Pembayaran Hasil Kinerja

Wewenang dan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan menjadikan karyawan harus memiliki pengetahuan dan keahlian dalam melakukan setiap tugasnya. Pengetahuan dan keahlian ini dapat dilatih melalui pengawas garis depan dan manajer menengah sebagai pelatih atau mentor. Kompensasi untuk anggota tim harus dikaitkan dengan kinerja dan bonus berdasarkan efisiensi dan profitabilitas perusahaan.

II.2.2.4. Manfaat *Employee Empowerment*

Turkmenoglu (2019) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki delapan manfaat sebagai berikut :

1. Peningkatan kontribusi karyawan
2. Tambahan masukan dan gagasan
3. Biaya rendah melalui pengurangan di tingkat manajerial
4. Pertumbuhan interpersonal, logikal, dan bimbingan keterampilan
5. Peningkatan komunikasi di antara karyawan dan manajemen
6. Menciptakan persepsi kesadaran kualitas di antara semua pegawai

7. Peningkatan kualitas produk

8. Penggunaan sumber daya organisasi secara efisien

II.2.3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

II.2.3.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (1988) dalam Purba dan Seniati (2004), *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual yang tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku ini tidak menjadi sebuah syarat dalam melakukan pekerjaan akan tetapi ketika dilakukan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan apabila tidak dilakukan tidak menjadi sebuah hukuman atau kerugian bagi perusahaan. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2003:30) yang mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan formal karyawan, akan tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif dari organisasi. Organisasi membutuhkan individu yang mau melakukan tugas melebihi tugas pokoknya dan fakta mengindikasikan bahwa organisasi tersebut memiliki karyawan berkinerja di atas rata-rata.

Podsakoff dan Mackenzie (1994) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku diskresioner pada bagian dari wiraniaga yang diyakini secara langsung mampu mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif, tanpa harus memengaruhi

produktivitas penjualan obyektif dari wiraniaga. Menurut Johns (1996) dalam Budiharjo (2004) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki karakteristik perilaku sukarela atau *extra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan yang dilakukan tanpa perintah tertentu, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja. Contoh perilaku OCB yang dikemukakan oleh Robbins (2001) dalam Purba dan Seniati (2004) adalah ketika karyawan mau membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal atau menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja.

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas perusahaan tanpa menimbang penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan serta dinilai mampu meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

II.2.3.2. Dimensi Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi pengukuran *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut Organ, *et al.* (2006) dalam Putri dan Utami (2017) adalah sebagai berikut :

1. *Altruism*

Altruism adalah perilaku menolong sesama rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan pada situasi yang dihadapi baik mengenai tugas perusahaan maupun masalah pribadi. Sikap ini membuat karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas perusahaan miliknya pribadi melainkan juga berkeinginan untuk membantu orang lain atau rekan kerjanya. Podsakoff dan Mackenzie (1994) mengatakan bahwa *altruism* adalah aksi sukarela untuk menolong orang lain berkaitan dengan pekerjaan.

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan perilaku yang secara sukarela yang dilakukan oleh karyawan melebihi apa yang diberikan oleh perusahaan tanpa mempertimbangkan imbalan atau *reward*.

3. *Sportmanship*

Sportmanship adalah perilaku toleransi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika perusahaan sedang berada dalam kondisi yang kurang ideal tanpa merasa keberatan. Perilaku ini dapat mendukung adanya iklim positif yang terbentuk dalam organisasi karena adanya sikap sopan dan bekerja sama.

4. *Courtesy*

Courtesy merupakan perilaku menjaga hubungan baik antar sesama karyawan untuk menghindari masalah interpersonal dan sikap menunjukkan kepedulian terhadap orang lain.

5. Civic Virtue

Civic virtue adalah perilaku karyawan untuk mau terlibat dan mendedikasikan dirinya kepada perusahaan. Hal ini dapat ditunjukkan ketika terjadi perubahan dalam organisasi di mana karyawan mampu untuk mengambil inisiatif dan membuat rekomendasi positif demi kemajuan kehidupan perusahaan.

II.2.3.3. Motif *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat beberapa hal yang mendasari terbentuknya *organizational citizenship behavior* (OCB), salah satu pendekatan yang dapat dilakukan dan berkaitan dengan perilaku organisasi adalah pendekatan motif yang dijelaskan dalam kajian McClelland *et al.* (1987) dalam Titisari (2014:9) bahwa manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

1. Motif berprestasi yang mendorong individu untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan diri (*excellence*), mencari prestasi dari tugas yang dikerjakan, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi yang mendorong individu untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan individu lain.
3. Motif kekuasaan yang mendorong individu untuk mencari sebuah status atau situasi di mana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan yang dilakukan oleh individu lain.

II.2.3.4. Faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagaimana dijelaskan oleh

Organ *et al.* dalam Titisari (2014:15) bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu :

1. Faktor internal yang berasal dari dalam diri individu yaitu kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral, motivasi, dan lain sebagainya.
2. Faktor eksternal yang berasal dari lingkungan tempat individu bekerja yaitu gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

II.2.3.5. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Titisari (2014:10-13) menyebutkan bahwa terdapat delapan manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. Meningkatkan produktivitas manajer
3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
4. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
5. Menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
7. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

8. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

II.2.4. Komitmen Organisasional

II.2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional memiliki beberapa definisi yang disebutkan dalam literatur maupun penelitian sebelumnya yaitu keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang dapat memengaruhi seorang karyawan untuk tetap tinggal atau akan mencari pekerjaan lainnya (Colquit *et al.*, 2013:64). Mowday *et al.* (1977) dalam Janssen (2004) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai identifikasi individu dengan keterlibatannya dalam organisasi, ditandai dengan keyakinan yang kuat dalam penerimaan tujuan, nilai-nilai organisasi, serta kemauan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi. Menurut Allen dan Meyer (2000) dalam Hasani *et al.* (2013) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi.

Komitmen organisasional sebagaimana didefinisikan oleh Mathis dan Jackson (2008:70) adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi serta adanya keinginan untuk tetap bersama organisasi. Menurut Utaminingsih (2014:144) komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan

keanggotannya dan bersedia melakukan usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasional mengacu pada kelekatan dan kesetiaan karyawan yang terkait dengan perasaan individu tentang organisasi mereka (Armstrong, 2014:185).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah sejauh mana karyawan dapat percaya dan menerima tujuan perusahaan yang ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk tetap berada pada perusahaan dan melakukan usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

II.2.4.2. Dimensi Pengukuran Komitmen Organisasional

Dimensi pengukuran komitmen organisasional sebagaimana disebutkan Meyer *et al.* (1998) dalam Sopiah (2008:157) terdapat 3 komponen, yaitu :

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif terjadi apabila karyawan tetap bertahan untuk menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.

Komitmen afektif melibatkan tiga aspek yaitu pembentukan, pengaturan emosi terhadap organisasi, identifikasi, dan keinginan untuk mempertahankan anggota organisasi (Utaminingsih, 2014:147).

2. Komitmen Keberlanjutan

Komitmen berkelanjutan dapat muncul ketika karyawan tetap bertahan dalam suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lainnya yang diberikan organisasi atau karena sulit menemukan

pekerjaan lain. Komitmen ini merupakan keinginan individu untuk bertahan pada organisasi dalam waktu yang lama (Utaminingsih, 2014:148).

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan sehingga karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Komitmen organisasional merupakan kewajiban moral yang tidak terikat pada perhitungan untung dan rugi secara personal sehingga ketika karyawan merasakan adanya pengembangan diri dalam organisasi maka merasa wajib untuk tetap bertahan di dalam organisasi tersebut (Utaminingsih, 2014:149).

II.2.4.3 Faktor Komitmen Organisasional

Steers (1991) dalam Utaminingsih (2014:162) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu ciri pribadi pekerja, ciri pekerjaan, dan pengalaman kerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Stum (1998) dalam Sopiah (2008:164) menyebutkan lima faktor berpengaruh terhadap komitmen organisasional diantaranya budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

II.2.4.4. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Terdapat sejumlah cara yang dapat meningkatkan komitmen karyawan sebagaimana dikemukakan oleh Dessler (1999) dalam Sopiah (2008:159-161), yaitu :

1. *Make it charismatic*, menjadikan visi dan misi organisasi sebagai suatu pijakan bagi karyawan dalam berlaku dan bertindak.
2. *Build the tradition*, menjaga dan memelihara tradisi baik yang ada di dalam organisasi untuk diteruskan pada generasi selanjutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*, memiliki prosedur tertentu dalam menanggapi keluhan dari pihak luar maupun internal organisasi.
4. *Provide extensive two-way communications*, menjalin komunikasi dua arah dengan anggota organisasi.
5. *Create a sense of community*, menjadikan semua unsur di dalam organisasi mengandung nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lainnya.
6. *Build value-based homogeneity*, membangun nilai-nilai yang didasarkan pada kesamaan dan kesempatan yang berlaku bagi seluruh anggota organisasi.
7. *Share and share alike*, kebijakan dalam organisasi dibuat secara adil sehingga tidak ada perbedaan yang terlalu mencolok antara karyawan level atas dan level bawah.
8. *Emphasize brainraising, cross-utilization, and teamwork*. Organisasi harus mampu bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi.

9. *Get together*, mengadakan kegiatan yang melibatkan seluruh anggota organisasi pada waktu-waktu tertentu.
10. *Support employee development*, memperhatikan pengembangan karir bagi karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing*, setiap karyawan diberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal sesuai kapasitas masing-masing.
12. *Provide first-year job challenge*, memberikan bantuan konkret kepada karyawan dalam mengembangkan potensinya dan mewujudkan impiannya.
13. *Enrich and empower*, menciptakan kondisi yang tidak monoton dalam lingkungan kerja.
14. *Promote from within*, merekrut anggota yang berstatus *intern* di organisasi lebih dulu sebelum merekrut anggota dari pihak luar organisasi.
15. *Provide developmental activities*, perekrutan secara internal di perusahaan akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang secara personal maupun jabatan.
16. *The question of employee security*, memberikan kepastian rasa aman secara psikis maupun psikologis kepada karyawan.
17. *Commit to people-first values*, membangun komitmen sejak awal karyawan masuk ke dalam organisasi.

18. *Put it in writing*, segala hal yang berkaitan dengan nilai dan tujuan perusahaan dibuat dalam bentuk tertulis bukan sekadar bahasa lisan.

19. *Hire "right-kind" managers*, pimpinan perusahaan menjadi teladan bagi karyawannya dalam menerapkan nilai dan aturan dalam perusahaan.

20. *Walk the talk*, pimpinan memberikan contoh bagi karyawan untuk melakukan sesuatu sebelum meminta karyawan melakukannya.

II.2.4.5. Manfaat Komitmen Organisasional

Menurut Sopiah (2008:166), komitmen pada karyawan baik yang tinggi ataupun rendah memiliki dampak pada perusahaan, yaitu :

1. Bagi karyawan memiliki manfaat pada pengembangan diri dan karir karyawan di perusahaan.
2. Bagi perusahaan memiliki manfaat pada peningkatan kinerja perusahaan, penurunan tingkat absensi, loyalitas karyawan, dan lainnya.

II.2.5 Teori Pertukaran Sosial

II.2.5.1. Pengertian Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial yang diperkenalkan oleh George Caspar Hoemans melihat sebuah perilaku sebagai hubungan resiprokal atau timbal balik di mana manusia akan saling berhubungan karena mengharapkan sesuatu yang dibutuhkannya. Perilaku tersebut menimbulkan pertukaran yang tidak hanya melibat materi, melainkan merupakan pertukaran non-

materi yang lazim terdapat pada suatu hubungan sosial (Wardani, 2016).

Menurut Molm *et al.* (2000), pertukaran sosial mengacu pada tindakan saling menguntungkan, di mana individu saling menawarkan bantuan, saran, persetujuan, dan sebagainya tanpa negosiasi persyaratan dan tanpa pengetahuan tentang apakah atau kapan orang lain tersebut akan membalas.

“Analisis pertukaran melihat bahwa manusia terus menerus terlibat dalam memilih di antara perilaku-perilaku alternatif, dengan pilihan mencerminkan *cost and reward* (biaya dan ganjaran) yang diharapkan berhubungan dengan garis-garis perilaku alternatif tersebut. Tindakan sosial dipandang ekuivalen dengan tindakan ekonomis. Suatu tindakan adalah rasional berdasarkan untung rugi” (Damsar, 2015:157-158).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa teori pertukaran sosial menjelaskan mengenai hubungan timbal balik yang dilakukan individu pada individu lainnya sebagai bentuk pertukaran dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan yang diharapkan.

II.2.5.2. Penyebab Terjadinya Pertukaran Sosial

Menurut Poloma (1984) dalam Damsar (2015:159), perilaku pertukaran sosial dapat terjadi apabila sebuah perilaku berorientasi pada tujuan dan membutuhkan interaksi dengan orang lain serta bertujuan untuk memperoleh sarana bagi pencapaian tersebut.

II.2.5.3. Elemen Teori Pertukaran Sosial

Redmond (2015) menyebutkan lima elemen dalam teori pertukaran sosial, yaitu :

1. Penghargaan dan Nilai Penghargaan

Pemberian yang diberikan kepada seseorang akan memiliki perbedaan nilai bila diberikan kepada orang yang berbeda. Salah satu implikasi dari hal ini adalah bahwa apa yang berharga bagi seseorang tidak bernilai bagi orang lain, begitupun sebaliknya. Nilai hadiah juga berfluktuasi dari waktu ke waktu, tidak selalu sama.

2. Penghargaan Sosial

Penghargaan sosial terjadi ketika penghargaan hanya dapat dipenuhi melalui interaksi kepada orang lain seperti dicintai, dihormati, diakui keberadaannya secara sosial, dan hal lainnya yang memerlukan penilaian dan persetujuan orang lain.

3. Biaya

Biaya dapat timbul ketika individu mengeluarkan sesuatu yang digunakan sebagai alat tukar dengan apa yang individu harapkan dari orang lain. Uang adalah bentuk biaya yang secara umum digunakan sebagai alat tukar, akan tetapi biaya juga dapat berupa tenaga, waktu, dan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh individu.

4. Keuntungan

Keuntungan adalah selisih daripada besarnya penghargaan yang diterima dan sedikitnya biaya yang dikeluarkan oleh individu.

Keuntungan dapat memengaruhi keputusan individu yang berkaitan dengan komunikasi dan hubungannya dengan orang lain.

5. Keadilan dan Keadilan Distributif

Keadilan terjadi ketika penghargaan yang diterima individu sebanding dengan biaya yang dikeluarkan oleh individu. Keadilan yang tidak terdistribusi dengan baik pada beberapa pihak akan menimbulkan rasa ketidakadilan sehingga masing-masing pihak akan cenderung menciptakan keseimbangan.

II.2.5.4. Proposisi Teori Pertukaran Sosial

Homans dalam Damsar (2015:161-164) mengembangkan beberapa proporsi untuk memahami kenyataan dari sudut pandang teori pertukaran sosial :

1. Proposisi sukses, yaitu seseorang cenderung melakukan pengulangan terhadap suatu tindakan ketika ia memperoleh ganjaran (*reward*).
2. Proposisi stimulus, yaitu pengulangan perilaku dapat terjadi ketika seseorang menganggap stimulus di masa kini serupa dengan stimulus yang diterimanya pada masa lalu, di mana ia memperoleh ganjaran (*reward*) atas perilakunya tersebut.
3. Proposisi nilai, yaitu semakin tinggi nilai suatu tindakan akan memperbesar kemungkinan seseorang untuk melakukan tindakan tersebut.
4. Proposisi deprivasi-satiasi, yaitu seseorang akan mengalami kebosanan atas ganjaran (*reward*) yang sering diterimanya dalam jangka waktu yang cukup singkat sehingga dapat menurunkan nilai ganjaran (*reward*) yang diberikan pada waktu berikutnya.

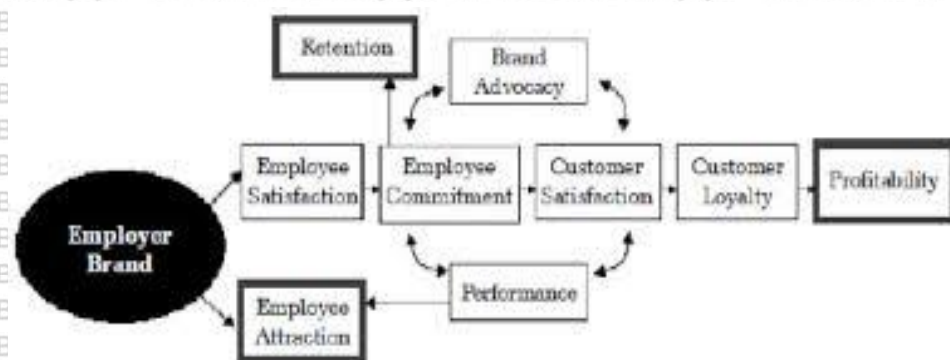
5. Proposisi agresi-persetujuan, terdapat dua kemungkinan seseorang dalam menanggapi sebuah perlakuan yaitu : a) Apabila ia tidak menerima ganjaran (*reward*) yang diharapkan atau mendapat hukuman yang tidak diharapkan, ia akan melakukan suatu tindakan agresif sebagai perilaku yang dianggap lebih bernilai. b) Apabila ia menerima ganjaran (*reward*) yang diharapkan dan tidak mendapatkan hukuman yang dibayangkan, ia akan melaksanakan perilaku yang disetujui dengan senang sebagai perilaku yang dianggap lebih bernilai.

6. Proposisi rasionalitas, yaitu proporsi yang berkaitan dengan teori ekonomi di mana seseorang dalam pengambilan keputusan terhadap tindakan alternatif akan mempertimbangkan sebuah ganjaran (*reward*) dan probabilitas. Ketika nilai yang dihasilkan tinggi namun memiliki probabilitas rendah maka ia akan memilih perilaku alternatif dengan probabilitas yang lebih tinggi.

II.3 Hubungan Antar Variabel

II.3.1. Hubungan *Employer Branding* dengan Komitmen Organisasional

Hubungan *employer branding* dan komitmen organisasional dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut :



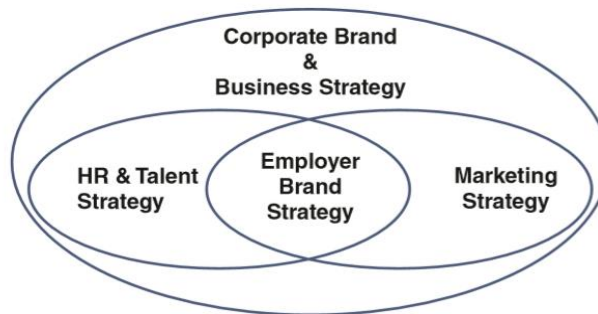
**Gambar 2.1 Model *Employer Branding*
Sumber : Gaddam (2008)**

Melalui model *employer branding* yang dibuat oleh Gaddam (2008) dapat dilihat bahwa *employer branding* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen karyawan dikarenakan komitmen karyawan dapat terjadi ketika *employer branding* melalui kepuasan karyawan terlebih dahulu. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Sharma *et al.* (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *employer branding* terhadap komitmen organisasional.

II.3.2. Hubungan *Employer Branding* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) sebagaimana menurut Organ (1988) dalam Purba dan Seniati (2004) adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual yang tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat menjadi sebuah strategi bagi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memberikan dampak positif bagi organisasi. Gambar 2.2 menunjukkan sebuah model strategi terintegrasi antara merek perusahaan dan strategi bisnis di mana di dalamnya terdapat irisan antara strategi sumber daya manusia dengan strategi pemasaran yang menghasilkan *employer branding* sebagai penyelaras antara kedua strategi tersebut.



Gambar 2.2 Model Strategi Terintegrasi

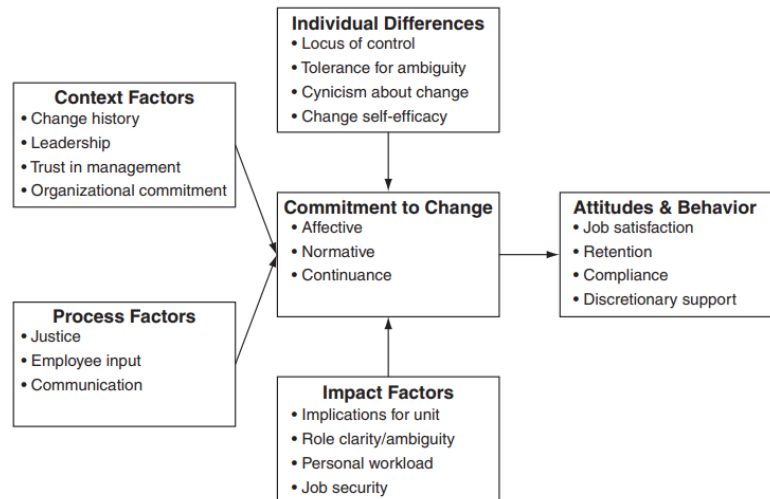
Sumber : Mosley (2014:49)

Secara langsung *employer branding* tidak memiliki hubungan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), melalui model strategi terintegrasi di mana di dalamnya terdapat strategi sumber daya manusia dapat menjelaskan hubungan secara tidak langsung antara *employer branding* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimaksud. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Gözükarar dan Hatipoğlu (2016) menunjukkan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang berarti semakin baik *employer branding* akan semakin meningkatkan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

II.3.3. Hubungan *Employee Empowerment* dengan Komitmen Organisasional

Employee empowerment sebagaimana dijelaskan oleh Conger dan Kanungo (1988) merupakan sebuah proses meningkatkan perasaan *self-efficacy* di antara anggota organisasi. *Self-efficacy* mendorong karyawan untuk terus memiliki kemauan yang besar dalam bekerja. Hubungan antara *employee empowerment* dengan komitmen organisasional dapat dilihat pada

Gambar 2.3 berikut :



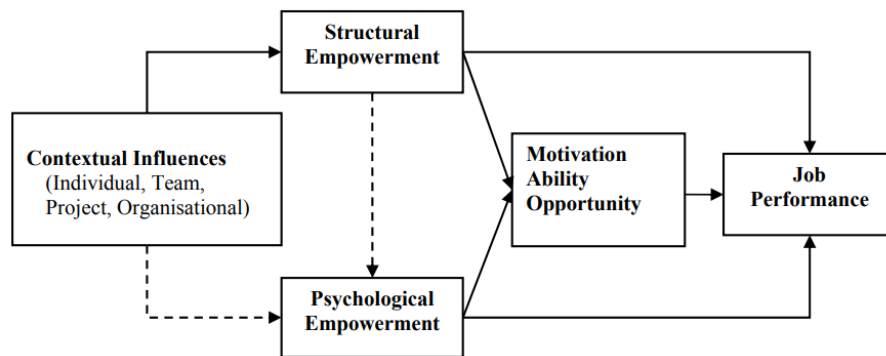
Gambar 2.3 Konsep Komitmen Karyawan Terhadap Inisiatif Perubahan

Sumber : Meyer dan Hamilton (2013)

Konsep yang dibuat oleh Meyer dan Hamilton (2013) di atas menjelaskan bahwa *Employee empowerment* memiliki pengaruh secara langsung terhadap komitmen, dalam penelitian tersebut lebih rinci ditentukan sebagai komitmen untuk berubah yang di dalamnya mengandung dimensi komitmen organisasional sebagaimana menurut Meyer *et al.* (1998) dalam Sopiah (2008:157). Penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Yunianto (2015) juga menunjukkan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

II.3.4. Hubungan *Employee Empowerment* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Hubungan antara *employee empowerment* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dilihat melalui kerangka konseptual tentang pemberdayaan dan kinerja karyawan yang dibuat oleh Tuuli dan Rowlinson (2016) pada Gambar 2.4 berikut :



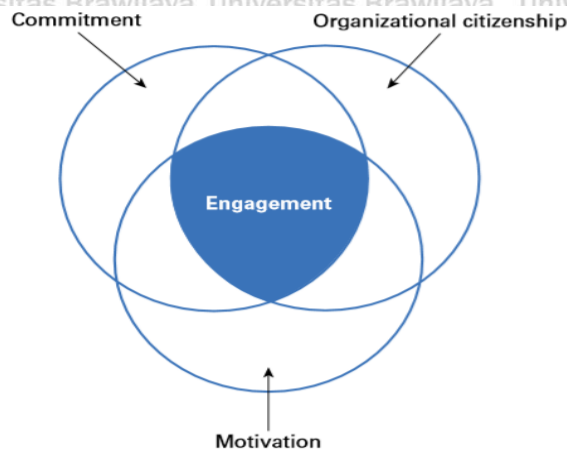
Gambar 2.4 Konsep Pemberdayaan dan Kinerja Karyawan
Sumber : Tuuli dan Rowlinson (2007)

Konsep yang dikemukakan oleh Tuuli dan Rowlinson (2007) tersebut menjelaskan bahwa pemberdayaan baik secara struktural maupun secara psikologis memiliki hubungan langsung dengan motivasi, kemampuan, dan peluang karyawan. Motivasi merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk melakukan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagaimana dikatakan oleh Organ *et al.* dalam Titisari (2014:15). Kemudian dalam penelitian sebelumnya oleh Sandra dan Suwandana (2018) mendapatkan hasil bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh pada *organizational citizenship behavior* (OCB) di mana penerapan *employee empowerment* secara berkelanjutan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB).

II.3.5. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasional

Hubungan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasional dapat dijelaskan melalui *IES Model of Employee*

Engagement yang dikemukakan oleh Armstrong (2014:195) pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5 IES Model of Employee Engagement
Sumber : Armstrong (2014:195)

Melalui model tersebut Armstrong menggambarkan hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional sebagai penyusun terbentuknya keterikatan karyawan bersama dengan motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Hasani *et al.* (2013) menyebutkan *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap komitmen organisasional.

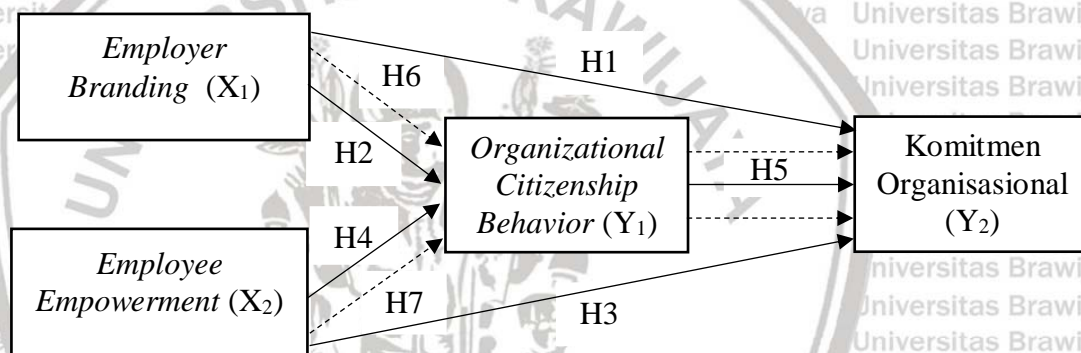
II.4. Model Konsep dan Model Hipotesis

Berdasarkan teori yang telah diuraikan mengenai *employer branding*, *employee empowerment*, *organizational citizenship behavior*, serta komitmen organisasional, maka dapat dirumuskan kerangka model konsep sebagai berikut:



Gambar 2.6 Model Konsep
Sumber : Data Sekunder (2020)

Berdasarkan model konsep yang digambarkan pada Gambar 2.6 dapat diturunkan menjadi model hipotesis sebagai berikut :



Gambar 2.7 Model Hipotesis
Sumber : Data Sekunder (2020)

Keterangan :

→ : Pengaruh langsung

- - - - - → : Pengaruh tidak langsung

Berdasarkan model konsep dan model hipotesis yang telah dikemukakan pada Gambar 2.6 dan Gambar 2.7, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employer branding* (X1) terhadap komitmen organisasional (Y2)

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employer branding* (X1) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y1)

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee empowerment* (X2) terhadap komitmen organisasional (Y2)

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee empowerment* (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y1)

H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *organizational citizenship behavior* (Y1) terhadap komitmen organisasional (Y2)

H6 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *employer branding* (X1) terhadap komitmen organisasional (Y2) melalui *organizational citizenship behavior* (Y1)

H7 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *employee empowerment* (X2) terhadap komitmen organisasional (Y2) melalui *organizational citizenship behavior* (Y1)

H8 : Terdapat perbedaan perolehan skor antara karyawan tetap dan karyawan kontrak

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

III.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:8), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini akan menguji pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini akan diuji untuk menjelaskan signifikansi pengaruh *employer branding* dan *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior*.

III.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada perusahaan rintisan PT Ternaknesia Farm Innovation yang bergerak di bidang peternakan berbasis digital dan berlokasi di Kota Surabaya, Jawa Timur.

III.3. Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

III.3.1. Variabel

Menurut Sugiyono (2017:38), variabel adalah suatu atribut atau nilai dari orang, subyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu dan

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari guna ditarik kesimpulannya kemudian. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) macam variabel, yaitu :

a. Variabel Eksogen

Variabel eksogen menurut Sugiyono (2017:39) adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan variabel endogen (terikat). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *Employer Branding* (X1) dan *Employee Empowerment* (X2).

b. Variabel Endogen

Variabel endogen menurut Sugiyono (2017:39) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel eksogen (bebas). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah *Komitmen organisasional* (Y2).

c. Variabel Intervening

Variabel intervening menurut Sugiyono (2017:40) adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati atau diukur. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Y1).

III.3.2. Definisi Operasional

Menurut Widodo (2017:82), definisi operasional adalah kegiatan pengukuran variabel penelitian dilihat berdasarkan ciri-ciri spesifik yang tercermin dalam dimensi-dimensi atau indikator-indikator variabel

penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

a. *Employer Branding* (X1)

Employer Branding adalah keseluruhan usaha PT Ternaknesia Farm

Innovation untuk menciptakan keunikan sebagai identitas perusahaan

yang dapat meyakinkan karyawan bahwa perusahaan mereka merupakan

tempat yang diharapkan untuk bekerja. Variabel *Employer Branding*

memiliki 5 (lima) indikator di dalamnya, yaitu :

1) *Interest Value*

Indikator ini memiliki 3 (tiga) item, yaitu citra perusahaan rintisan

yang dikenal oleh khalayak umum, produk yang dihasilkan

perusahaan rintisan inovatif, serta kebebasan dalam menerapkan

keaktivitas pada perusahaan rintisan.

2) *Social Value*

Indikator ini memiliki 3 (tiga) item, yaitu lingkungan kerja pada

perusahaan rintisan yang menyenangkan, hubungan yang

menyenangkan antara perusahaan rintisan dan karyawan, serta

pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan membuat

karyawan merasa bahagia.

3) *Economic Value*

Indikator ini memiliki 3 (tiga) item, yaitu gaji yang diberikan

perusahaan rintisan sangat menarik, tunjangan yang diberikan

perusahaan rintisan sangat menarik, serta peluang promosi jabatan yang menarik pada perusahaan rintisan.

4) *Development Value*

Indikator ini memiliki 3 (tiga) item, yaitu citra perusahaan rintisan menambah kepercayaan diri karyawan, citra perusahaan rintisan menyebabkan karyawan mendapat pengakuan dari orang lain, serta perusahaan rintisan menjadi batu loncatan dalam mencari pekerjaan di masa yang akan datang.

5) *Application Value*

Indikator ini memiliki 3 (tiga) item, yaitu kesempatan yang diberikan perusahaan rintisan pada karyawan untuk menerapkan ilmu yang telah dipelajari, perusahaan rintisan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan, serta perusahaan rintisan berorientasi pada pelanggan.

b. *Employee Empowerment (X2)*

Employee Empowerment adalah kewenangan yang diberikan kepada karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation untuk dapat bertindak sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya dalam rangka menyelesaikan tugas pekerjaan. Variabel *Employee Empowerment* memiliki 4 (empat) indikator di dalamnya, yaitu :

1) *Sense of Meaning*

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu pekerjaan pada perusahaan rintisan sangat sesuai dengan keinginan karyawan, pekerjaan yang

dilakukan pada perusahaan rintisan memberikan karyawan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, serta pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan sangat berarti bagi karyawan.

2) *Sense of Competence*

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu keinginan karyawan untuk dapat menjadi yang terbaik pada perusahaan rintisan, perusahaan rintisan memberikan karyawan rasa percaya diri pada kemampuan, serta keyakinan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan pada perusahaan rintisan.

3) *Sense of Self-Determination*

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu ketepatan pilihan pekerjaan pada perusahaan rintisan, ketepatan penempatan lokasi pekerjaan pada perusahaan rintisan, serta ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja pada perusahaan rintisan.

4) *Sense of Impact*

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu kemampuan karyawan dalam menentukan cara bekerja pada perusahaan rintisan, kemampuan karyawan dalam memberikan ide atau gagasan terbaru pada perusahaan rintisan, serta kemampuan karyawan untuk mempelajari dan memperdalam keahlian dalam bidang pekerjaan pada perusahaan rintisan.

c. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku karyawan di luar tugas utamanya yang dilakukan secara sukarela dan dapat menambah nilai dari PT Ternaknesia Farm Innovation. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki 5 (lima) indikator di dalamnya, yaitu :

1) *Altruism*

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam hal pekerjaan, keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam hal sosial, serta keinginan membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam mengatasi permasalahan dengan atasan.

2) *Conscientiousness*

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu sukarela karyawan dalam menyebarkan publikasi atas kegiatan perusahaan rintisan, sukarela karyawan dalam mempromosikan produk perusahaan rintisan, serta sukarela karyawan dalam memperkenalkan perusahaan rintisan pada khalayak umum.

3) *Sportmanship*

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu toleransi individu ketika mendapatkan beban kerja tambahan diluar beban kerja utama pada perusahaan rintisan, toleransi karyawan ketika rekan kerja tidak bekerja seperti yang diharapkan perusahaan rintisan, serta karyawan berusaha menjaga nama baik perusahaan rintisan.

4) *Courtesy*

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu keinginan karyawan membentuk *peer group* bersama rekan kerja pada perusahaan rintisan, keinginan karyawan untuk memberikan hadiah kepada rekan kerja pada perusahaan rintisan, serta keinginan karyawan untuk menghadiri undangan dari rekan kerja pada perusahaan rintisan.

5) *Civic Virtue*

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu karyawan menyetujui perubahan kebijakan yang ditujukan pada keberlanjutan perusahaan rintisan di masa yang akan datang, karyawan bersedia membantu perusahaan rintisan dalam melakukan *Corporate Social Responsibility (CSR)*, serta keinginan karyawan untuk melakukan absen harian dan perizinan ketika tidak dapat hadir bekerja pada perusahaan rintisan.

d. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional adalah sejauh mana karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation dapat percaya dan menerima tujuan perusahaan rintisan yang ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk tetap berada pada perusahaan rintisan. Variabel komitmen organisasional memiliki 3 (tiga) indikator, yaitu :

1) Komitmen Afektif

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu karyawan berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan rintisan, karyawan merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan rintisan,

serta karyawan memiliki kemauan untuk membanggakan perusahaan rintisan pada orang lain.

2) Komitmen Normatif

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu karyawan merasa keberatan untuk meninggalkan perusahaan rintisan, karyawan melihat pertimbangan orang lain ketika ingin meninggalkan perusahaan rintisan, serta karyawan merasa memiliki tanggungjawab terhadap perusahaan rintisan.

3) Komitmen Keberlanjutan

Indikator ini memiliki 3 (item), yaitu karyawan berharap semakin lama tinggal di perusahaan rintisan akan semakin menguntungkan, bekerja pada perusahaan rintisan merupakan kebutuhan dan keinginan karyawan, serta karyawan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan rintisan.

Definisi operasional, indikator, dan item dari setiap variabel yang telah dijelaskan di atas dirangkum dalam Tabel 3.1 berikut :

Tabel 3.1 Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Employer Branding</i> (X1)	<i>Interest Value</i> (Nilai Ketertarikan)	1. Citra perusahaan rintisan yang dikenal oleh khalayak umum. 2. Produk yang dihasilkan perusahaan rintisan inovatif. 3. Kebebasan dalam menerapkan kreativitas pada perusahaan rintisan.	Berthon <i>et al.</i> (2005)

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	<i>Social Value</i> (Nilai Sosial)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja pada perusahaan rintisan yang menyenangkan. 2. Hubungan yang menyenangkan antara perusahaan rintisan dan karyawan. 3. Pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan membuat karyawan merasa bahagia. 	
	<i>Economic Value</i> (Nilai Ekonomi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang diberikan perusahaan rintisan sangat menarik. 2. Tunjangan yang diberikan perusahaan rintisan sangat menarik. 3. Peluang promosi jabatan yang menarik pada perusahaan rintisan. 	
	<i>Development Value</i> (Nilai Pengembangan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Citra perusahaan rintisan menambah kepercayaan diri karyawan. 2. Citra perusahaan rintisan menyebabkan karyawan mendapat pengakuan dari orang lain. 3. Perusahaan rintisan menjadi batu loncatan dalam mencari pekerjaan di masa yang akan datang. 	
	<i>Application Value</i> (Nilai Manfaat)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan yang diberikan perusahaan rintisan pada karyawan untuk 	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Employee Empowerment (X2)</i>	<i>Sense of Meaning</i>	menerapkan ilmu yang telah dipelajari.	Thomas dan Velthouse (1990) dalam Fadzilah (2006)
		2. Perusahaan rintisan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan.	
		3. Perusahaan rintisan berorientasi pada pelanggan.	
	<i>Sense of Competence</i>	1. Pekerjaan pada perusahaan rintisan sangat sesuai dengan keinginan karyawan.	
		2. Pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan memberikan karyawan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri.	
		3. Pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan sangat berarti bagi karyawan.	
	<i>Sense of Self-Determination</i>	1. keinginan karyawan untuk dapat menjadi yang terbaik pada perusahaan rintisan.	
		2. Perusahaan rintisan memberikan karyawan rasa percaya diri pada kemampuan.	
		3. Keyakinan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan pada perusahaan rintisan.	
		1. Ketepatan pilihan pekerjaan pada perusahaan rintisan.	
		2. Ketepatan penempatan lokasi	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y1)</i>	<i>Sense of Impact</i>	<p>pekerjaan pada perusahaan rintisan.</p> <p>3. Ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja pada perusahaan rintisan.</p> <p>1. Kemampuan karyawan dalam menentukan cara bekerja pada perusahaan rintisan.</p> <p>2. Kemampuan karyawan dalam memberikan ide atau gagasan terbaru pada perusahaan rintisan.</p> <p>3. Kemampuan karyawan untuk mempelajari dan memperdalam keahlian dalam bidang pekerjaan pada perusahaan rintisan.</p>	Organ <i>et al.</i> (2006) dalam Putri dan Utami (2017)
	<i>Altruism</i>	<p>1. Keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam hal pekerjaan.</p> <p>2. Keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam hal sosial.</p> <p>3. Keinginan membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam mengatasi permasalahan dengan atasan.</p>	
	<i>Conscientiousness</i>	<p>1. Sukarela karyawan dalam menyebarkan publikasi atas kegiatan perusahaan rintisan.</p>	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		2. Sukarela karyawan dalam mempromosikan produk perusahaan rintisan.	
		3. Sukarela karyawan dalam memperkenalkan perusahaan rintisan pada khalayak umum.	
	<i>Sportmanship</i>	1. Toleransi karyawan ketika mendapatkan beban kerja tambahan diluar beban kerja utama pada perusahaan rintisan.	
		2. Toleransi karyawan ketika rekan kerja tidak bekerja seperti yang diharapkan perusahaan rintisan.	
		3. Karyawan berusaha menjaga nama baik perusahaan rintisan.	
	<i>Courtesy</i>	1. Keinginan karyawan membentuk <i>peer group</i> bersama rekan kerja pada perusahaan rintisan.	
		2. Keinginan karyawan untuk memberikan hadiah kepada rekan kerja pada perusahaan rintisan.	
		3. Keinginan karyawan untuk menghadiri undangan dari rekan kerja pada perusahaan rintisan.	
	<i>Civic Virtue</i>	1. Karyawan menyetujui perubahan kebijakan yang ditujukan pada	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		<p>keberlanjutan perusahaan rintisan di masa yang akan datang.</p> <p>2. Karyawan bersedia membantu perusahaan rintisan dalam melakukan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR).</p> <p>3. Keinginan karyawan untuk melakukan absen harian dan perizinan ketika tidak dapat hadir bekerja pada perusahaan rintisan.</p>	
Komitmen Organisasional (Y2)	Komitmen Afektif	<p>1. Karyawan berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan rintisan.</p> <p>2. Karyawan merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan rintisan.</p> <p>3. Karyawan memiliki kemauan untuk membanggakan perusahaan rintisan pada orang lain.</p>	Meyer, <i>et al.</i> (1998) dalam Sopiah (2008)
	Komitmen Normatif	<p>1. Karyawan merasa keberatan untuk meninggalkan perusahaan rintisan.</p> <p>2. Karyawan melihat pertimbangan orang lain ketika ingin meninggalkan perusahaan rintisan.</p> <p>3. Karyawan merasa memiliki tanggungjawab</p>	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Komitmen Keberlanjutan	<p>terhadap perusahaan rintisan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan berharap semakin lama tinggal di perusahaan rintisan akan semakin menguntungkan. 2. Bekerja pada perusahaan rintisan merupakan kebutuhan dan keinginan karyawan. 3. Karyawan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan rintisan. 	

Sumber : Data Sekunder (2020)

III.3.3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan peneliti untuk mengukur masing-masing indikator variabel penelitian adalah skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2017:93), skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu fenomena sosial.

Variabel yang akan diukur oleh peneliti dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator variabel selanjutnya dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen penelitian berupa pernyataan kepada responden dan kemudian responden diminta untuk memberikan jawaban 'sangat setuju', 'setuju', 'ragu-ragu', 'tidak setuju', dan 'sangat tidak setuju'. Setiap jawaban yang diberikan responden akan diberikan skor 1 sampai dengan 5.

Kriteria beserta skor yang akan diberikan untuk setiap jawaban yang diberikan responden terhadap item pernyataan dapat dilihat dalam Tabel 3.2 berikut :

Tabel 3.2 Skala Pengukuran

No.	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak setuju	2
5.	Sangat tidak setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2017:94

Berdasarkan rentang skor penilaian tersebut, maka interval untuk masing-masing kelas dapat dihitung dengan rumus :

$$\frac{(\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah})}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{(5-1)}{5} = 0,8, \text{ sehingga dapat ditentukan}$$

interval untuk masing-masing kelas adalah sebagai berikut :

1. 1,00 – 1,80 = sangat rendah/sangat kecil/sangat lemah
2. 1,81 – 2,60 = rendah/kecil/lemah
3. 2,61 – 3,40 = cukup
4. 3,41 – 4,20 = tinggi/besar/kuat/naik
5. 4,21 – 5,00 = sangat tinggi/sangat besar/sangat kuat

III.4. Populasi dan Sampel

III.4.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017:80), 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. Populasi yang digunakan dalam penelitian

ini adalah 58 karyawan generasi milenial PT Ternaknesia Farm Innovation yang terdiri dari 28 karyawan tetap dan 30 karyawan kontrak.

III.4.2. Sampel

Menurut Sekaran (2003) dalam Widodo (2017:69), sampel adalah subkelompok atau sebagian dari populasi. Sampel yang diambil dalam penelitian harus benar-benar menjadi representasi dari populasi agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan kesimpulan penelitian di kemudian hari. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh atau seluruh anggota populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 58 karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation.

III.5. Pengumpulan Data

III.5.1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis data, yaitu :

a. Data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti dari narasumber secara langsung untuk pertama kalinya dalam hal ini jawaban atas angket yang disebarkan kepada responden yaitu karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation.

b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber yang telah tersedia sebelumnya seperti sejarah perusahaan, visi misi, dan struktur organisasi.

Data tersebut diperoleh peneliti dari PT Ternaknesia Farm Innovation.

III.5.2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan peneliti adalah angket yang berisi daftar pernyataan, kemudian responden diberikan kesempatan untuk

memberikan respon atas pernyataan tersebut menggunakan skala *Likert* dengan pilihan jawaban mulai dari 'sangat setuju' sampai dengan 'sangat tidak setuju'.

III.5.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini

berupa :

a. Survei

Berupa penyebaran angket yang berisi daftar pernyataan menyangkut masalah dan indikator yang diteliti dalam penelitian dan diajukan kepada karyawan generasi milenial PT Ternaknesia Farm Innovation.

b. Dokumentasi

Berupa catatan yang sudah berlalu dan dapat dijadikan sebagai pedoman bagi penulis. Dokumen dapat berupa gambar maupun arsip tulisan.

Dokumen berupa gambar diantaranya foto, sketsa, dan lain-lain sedangkan dokumen berupa arsip tulisan diantaranya sejarah perusahaan, visi misi, dan struktur organisasi PT Ternaknesia Farm Innovation.

III.6. Validitas dan Reliabilitas

Instrumen yang digunakan untuk menguji keabsahan data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas dibantu dengan program IBM SPSS 25.

III.6.1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017:267) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang

dapat dilaporkan oleh peneliti. Artinya, sebuah penelitian diharuskan untuk memiliki ketepatan dalam menentukan instrumen yang akan digunakan pada penelitian sehingga data yang dilaporkan memiliki kesesuaian dengan data yang terjadi pada objek penelitian (data valid).

Menurut Sugiyono (2017:121) instrumen penelitian dapat dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas instrumen pada penelitian ini menggunakan rumus *product moment*

menurut Sugiyono (2017:183) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sumber: Sugiyono, 2017:183

Keterangan :

r : Koefisien korelasi

x : Skor setiap item

y : Skor total

n : Jumlah sampel (responden)

III.6.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017:268) reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Suatu data dinyatakan reliabel apabila terdapat kesamaan data pada suatu obyek setelah diteliti baik oleh peneliti yang sama di waktu yang berbeda, peneliti yang berbeda, atau data yang telah dipecah menjadi beberapa bagian tetap menunjukkan data yang

tidak berbeda. Untuk menghitung indeks reliabilitas menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Sumber: Ghozali, 2011:47

Keterangan :

r : Reliabilitas instrumen

k : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$: Jumlah varian butir

σt^2 : Jumlah varian total

Berdasarkan rumus tersebut dapat dilihat bahwa butir pertanyaan dikatakan reliabel apabila nilai dari *Alpha Cronbach* adalah $\geq 0,600$.

III.6.3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

III.6.3.1. Hasil Uji Validitas

Validitas suatu instrumen penelitian dapat dilihat apabila r hitung $>$ r tabel, pada penelitian ini dengan derajat kebebasan ($df = n-2 = 58-2 = 56$) dan $\alpha = 0,05$ (Ghozali, 2011:53). Hasil pengujian validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R tabel ($df = 56; \alpha = 0,05$)	R hitung	Keterangan
Employer Branding (X1)	X1.1.1	0,259	0,541	Valid
	X1.1.2	0,259	0,640	Valid
	X1.1.3	0,259	0,500	Valid
	X1.2.1	0,259	0,727	Valid
	X1.2.2	0,259	0,724	Valid

Variabel	Item	R tabel (df = 56; α = 0,05)	R hitung	Keterangan	
	X1.2.3	0,259	0,652	Valid	
	X1.3.1	0,259	0,520	Valid	
	X1.3.2	0,259	0,664	Valid	
	X1.3.3	0,259	0,561	Valid	
	X1.4.1	0,259	0,773	Valid	
	X1.4.2	0,259	0,734	Valid	
	X1.4.3	0,259	0,284	Valid	
	X1.5.1	0,259	0,606	Valid	
	X1.5.2	0,259	0,677	Valid	
	X1.5.3	0,259	0,455	Valid	
	<i>Employee Empowerment (X2)</i>	X2.1.1	0,259	0,735	Valid
		X2.1.2	0,259	0,746	Valid
		X2.1.3	0,259	0,759	Valid
		X2.2.1	0,259	0,748	Valid
		X2.2.2	0,259	0,805	Valid
X2.2.3		0,259	0,745	Valid	
X2.3.1		0,259	0,821	Valid	
X2.3.2		0,259	0,753	Valid	
X2.3.3		0,259	0,727	Valid	
X2.4.1.		0,259	0,749	Valid	
X2.4.2	0,259	0,742	Valid		
X2.4.3	0,259	0,803	Valid		
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y1)</i>	Y1.1.1	0,259	0,632	Valid	
	Y1.1.2	0,259	0,655	Valid	
	Y1.1.3	0,259	0,607	Valid	
	Y1.2.1	0,259	0,737	Valid	
	Y1.2.2	0,259	0,719	Valid	
	Y1.2.3	0,259	0,756	Valid	
	Y1.3.1	0,259	0,640	Valid	
	Y1.3.2	0,259	0,458	Valid	
	Y1.3.3	0,259	0,504	Valid	
	Y1.4.1	0,259	0,448	Valid	
Y1.4.2	0,259	0,626	Valid		

Variabel	Item	R tabel (df = 56; α = 0,05)	R hitung	Keterangan
Komitmen Organisasional (Y2)	Y1.4.3	0,259	0,631	Valid
	Y1.5.1	0,259	0,673	Valid
	Y1.5.2	0,259	0,469	Valid
	Y1.5.3	0,259	0,293	Valid
	Y2.1.1	0,259	0,676	Valid
	Y2.1.2	0,259	0,583	Valid
	Y2.1.3	0,259	0,600	Valid
	Y2.2.1	0,259	0,835	Valid
	Y2.2.2	0,259	0,576	Valid
	Y2.2.3	0,259	0,533	Valid
Komitmen Organisasional (Y2)	Y2.3.1	0,259	0,734	Valid
	Y2.3.2	0,259	0,744	Valid
	Y2.3.3	0,259	0,664	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 3.3, seluruh item penelitian pada variabel *employer branding* (X1), *employee empowerment* (X2), *organizational citizenship behavior* (Y1), dan komitmen organisasional (Y2) memiliki r hitung > 0,259, maka seluruh item yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

III.6.3.2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas suatu instrumen penelitian dapat dilihat apabila nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,600$ (Ghozali, 2011:48). Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.4 berikut :

Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1.	<i>Employer Branding</i> (X1)	0,600	0,872	Reliabel

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
2.	Employee Empowerment (X2)	0,600	0,933	Reliabel
3.	Organizational Citizenship Behavior (Y1)	0,600	0,863	Reliabel
4.	Komitmen Organisasional (Y2)	0,600	0,835	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 3.4, variabel *employer branding* (X1), *employee empowerment* (X2), *organizational citizenship behavior* (Y1), dan komitmen organisasional (Y2) masing-masing memiliki *Alpha Cronbach* $\geq 0,600$, maka seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

III.7. Analisis Data

III.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif atau statistik deskriptif menurut Widodo (2017:76) adalah teknik analisis data yang digunakan untuk menggambarkan kondisi variabel penelitian. Analisis deskriptif dapat disajikan dalam bentuk skor minimum, skor maksimum, jangkauan (*range*), *mean*, *median*, modus, standar deviasi, dan variannya serta dilengkapi dengan tabel distribusi frekuensi beserta histogramnya. Selain itu dapat pula disajikan dalam bentuk nilai rata-rata per *item* dan total (keseluruhan *item*).

III.7.2. Uji Asumsi Klasik

III.7.2.1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2013) dalam Widodo (2017:80) uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel

pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua acara untuk menguji apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik (histogram dan normal plot) dan uji statistik.

III.7.2.2. Uji Multikolinieritas

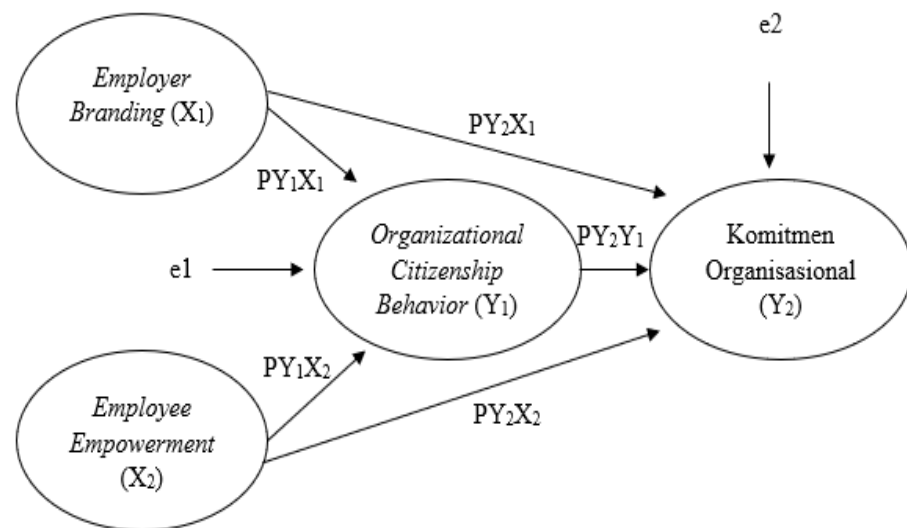
Menurut Ghozali (2013) dalam Widodo (2017:78) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel eksogen. Model regresi yang baik adalah ketika tidak ada korelasi antar variabel eksogen sehingga variabel-variabel tersebut menjadi orthogonal atau nilai korelasi antar sesama variabel eksogen bernilai nol.

III.7.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013) dalam Widodo (2017:80) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik apabila residual satu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap atau homoskedastisitas. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot, uji Park, uji Glejser, dan uji White.

III.7.3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur menurut Sugiyono (2017:46) merupakan analisis yang dilakukan dengan menggunakan korelasi dan regresi sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel endogen terakhir variabel eksogen harus melalui jalur langsung atau harus melalui variabel intervening terlebih dahulu. Analisis jalur pada penelitian ini menggunakan program IBM SPSS 25. Model jalur tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1 sebagai berikut :



Gambar 3.1 Model Jalur (*Path Model*)

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Keterangan :

X_1 = *Employer branding* sebagai variabel eksogen

X_2 = *Employee empowerment* sebagai variabel eksogen

Y_1 = *Organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening

Y_2 = Komitmen organisasional sebagai variabel endogen

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah intervening atau mediasi di mana variabel Y_1 memodifikasi pengaruh variabel X_1 dan X_2 pada variabel Y_2 . Model jalur pada Gambar 3.1 memiliki 2 persamaan struktural, diantaranya :

$$1. Y_1 = PY_1X_1 + PY_1X_2 + e_1$$

$$2. Y_2 = PY_2X_1 + PY_2X_2 + PY_2Y_1 + e_2$$

III.7.4. Uji Sobel (Sobel Test)

Uji Sobel merupakan pengujian hipotesis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel mediator dalam penelitian. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen (X_1 dan X_2) kepada variabel endogen (Y_2) melalui variabel intervening (Y_1) melalui perkalian koefisien jalur dari masing - masing hubungan (Ghozali, 2011:242). Rumus Uji Sobel adalah sebagai berikut :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Sumber : Ghozali (2011:242)

Keterangan :

S_{ab} : Besarnya *standart error* pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel eksogen (X_1 dan X_2) dengan variabel intervening (Y_1)

b : Jalur variabel intervening (Y_1) dengan variabel endogen (Y_2)

S_a : *Standart error* koefisien a

S_b : *Standart error* koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Sumber : Ghozali (2011:242)

Berdasarkan perhitungan rumus di atas apabila nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi Uji Sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil dapat dilakukan pendekatan alternatif untuk menguji signifikansi mediasi dengan menggunakan teknik *bootstrapping*.

III.7.5. Uji Beda (*Independent Sample t-Test*)

Uji beda pada penelitian ini adalah *independent sample t-test* yang digunakan untuk mengetahui perbedaan skor antara karyawan tetap dan karyawan kontrak pada masing-masing variabel. Rumus uji beda *independent sample t-test* adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\left[\frac{\Sigma X_1^2 + \Sigma X_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right] \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

Sumber : Arikunto (2010:354)

Keterangan :

t : Koefisien t

\bar{X} : Mean masing-masing sampel

n : Jumlah kasus pada tiap sampel/banyaknya objek

ΣX^2 : Jumlah deviasi pangkat dua

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

IV.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

IV.1.1. Sejarah

PT Ternaknesia Farm Innovation berawal dari sebuah permohonan bantuan peternak yang telah menjadi korban penipuan oleh oknum pedagang besar pada tahun 2013. Solusi untuk mengatasi permasalahan peternak ini tidak kunjung ditemukan hingga *Founder* PT Ternaknesia Farm Innovation, Dalu Nuzlul Kirom, dalam perjalanannya berkesempatan menemui seorang *sociopreneur* nasional dan berdiskusi membahas mengenai masalah ini. Pada tahun 2015 dilakukan penjualan hewan kurban dengan nama Ternaknesia dan bekerjasama dengan peternak lokal. Bisnis mulai dikembangkan dengan melakukan pengumpulan modal untuk penjualan hewan kurban di tahun 2016 dan mampu mengumpulkan modal sebesar 4,1 Miliar Rupiah, akan tetapi mengalami kerugian dikarenakan banyak ternak yang tidak terjual.

Pada tahun 2017, secara resmi didirikan perusahaan dengan nama PT Ternaknesia Farm Innovation dan di tahun selanjutnya berhasil melahirkan produk bernama Ternakinvest sebagai aplikasi *crowdfunding* untuk pemberian modal bagi peternak, Sobat Ternak sebagai aplikasi *monitoring* aktivitas peternak, dan Smartqurban sebagai aplikasi pemasaran hewan kurban. Melihat masih banyaknya hasil olahan peternakan lokal yang kurang dipasarkan PT Ternaknesia Farm Innovation mendirikan

Ternakmart yang bergerak pada bidang pemasaran dan penjualan hasil olahan peternakan seperti daging sapi, daging ayam, telur, dan susu pada tahun 2020 yang mampu memperoleh omzet sebesar Rp 541.000.000,-.

Ketika masa pandemi virus COVID-19 di tahun 2020, PT Ternaknesia Farm Innovation memfokuskan diri untuk menjangkau ranah komunitas masyarakat dan rumah tangga melalui model *business to consumer* (B2C) yang mampu mengakuisisi pengguna pada 24 Kecamatan di Kota Surabaya dan mencapai omzet total sebesar Rp 230.000.000,-/bulan. Model *business to business* (B2B) juga dikembangkan untuk menjaga ketahanan pangan dengan menjangkau pengusaha hotel, restoran, kafe, dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) khususnya di Kota Surabaya.

IV.1.2. Visi, Misi, dan Nilai Dasar PT Ternaknesia Farm Innovation

Visi, Misi, dan Nilai Dasar PT Ternaknesia Farm Innovation yaitu :

a. Visi

Mewujudkan Kedaulatan Pangan Indonesia.

b. Misi

Memajukan Peternak Indonesia melalui Teknologi, Mengkampanyekan Bela dan Beli Produk Peternakan Indonesia, Melibatkan Generasi Muda dalam Proses Usaha Peternakan.

c. Nilai Dasar (PACUL)

1. Pemberdayaan

Memberdayakan peternak, petani, dan penambak tradisional hingga meningkatkan efisiensi kerja mereka.

2. Amanah

Mewujudkan visi dengan kejujuran dan transparansi proses secara profesional.

3. Cepat

Dengan cepat meningkatkan portofolio.

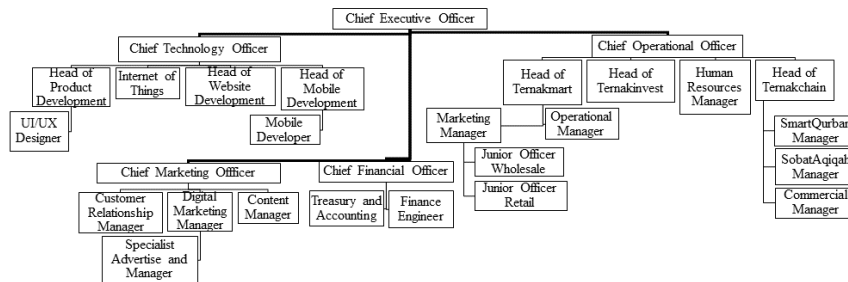
4. Unggul

Selalu berusaha menjadi lebih baik dari yang lain.

5. Love

Saling memahami dan selalu *sharing* permasalahan maupun kebahagiaan.

IV.1.3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Ternaknesia Farm Innovation
Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh berupa dokumentasi struktur organisasi PT Ternaknesia Farm Innovation pada Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa 58 karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation terbagi ke dalam 4 departemen utama berdasarkan fungsinya yaitu Departemen Teknologi, Departemen Marketing, Departemen *Finance*, dan Departemen Operasional. Departemen tersebut diturunkan kembali ke dalam beberapa sub-departemen

yang secara teknis bertujuan untuk membantu PT Ternaknesia Farm Innovation dalam menjalankan bisnis.

IV.2. Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara menyebar kuisioner kepada karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation yang berjumlah 58 orang. Deskripsi karakteristik responden tersebut dijelaskan sebagai berikut :

IV.2.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden pada PT Ternaknesia Farm Innovation berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	15-18 tahun	1	1,72
2.	19-22 tahun	17	29,31
3.	23-26 tahun	33	56,90
4.	27-30 tahun	6	10,34
5.	31-34 tahun	-	0
6.	35-38 tahun	-	0
7.	39-43 tahun	1	1,72
Total		58	100

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa responden yang memiliki usia antara 15-18 tahun sebanyak 1 orang dengan presentase 1,72%. Responden yang memiliki usia antara 19-22 tahun sebanyak 17 orang dengan persentase 29,31%. Responden yang memiliki usia antara 23-26 tahun sebanyak 33 orang dengan persentase 56,90%. Responden yang memiliki usia antara 27-30 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase 10,34%. Tidak ada responden yang memiliki usia antara 31-34 tahun dan 35-38 tahun. Responden yang

memiliki usia antara 39-43 tahun sebanyak 1 orang dengan persentase 1,72%. Berdasarkan deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT Ternaknesia Farm Innovation tergolong ke dalam generasi milenial yang berusia antara 20 – 40 tahun pada tahun 2020 ini.

IV.2.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden pada PT Ternaknesia Farm Innovation berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Laki-laki	28	48
2.	Perempuan	30	52
	Total	58	100

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.2 bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang dengan persentase 48%. Responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 30 orang dengan persentase 52%. Berdasarkan deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan pada PT Ternaknesia Farm Innovation berjenis kelamin perempuan.

IV.2.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Gambaran responden pada PT Ternaknesia Farm Innovation berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA	9	15,52
2.	Diploma	4	6,9
3.	Sarjana	45	77,59

Total	58	100
--------------	----	-----

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.3 bahwa jumlah responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 9 orang dengan presentase 15,52%.

Responden yang memiliki pendidikan terakhir Diploma sebanyak 4 orang dengan presentase 6,9 %. Responden yang memiliki pendidikan terakhir

Sarjana sebanyak 45 orang dengan presentase 77,59%. Berdasarkan

deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkatan pendidikan terakhir

karyawan pada PT Ternaknesia Farm Innovation dengan jumlah responden tertinggi adalah Sarjana.

IV.2.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Departemen Pekerjaan

Gambaran responden pada PT Ternaknesia Farm Innovation berdasarkan departemen pekerjaan dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Departemen Pekerjaan

No	Departemen Pekerjaan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	HRA	3	5,17
2.	Finance	4	6,9
3.	DoT	7	12,07
4.	Marcomm	12	20,69
5.	Ternak Chain	8	13,79
6.	Ternakmart	7	12,07
7.	B2C Marketing	10	17,24
8.	B2B Marketing	7	12,07
	Total	58	100

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan hasil tabel 4.3 bahwa jumlah responden yang bekerja pada departemen HRA sebanyak 3 orang dengan presentase 5,17%.

Responden yang bekerja pada departemen Finance sebanyak 4 orang dengan

presentase 6,9%. Responden yang bekerja pada departemen DoT sebanyak 7 orang dengan presentase 12,07%. Responden yang bekerja pada departemen Marcomm sebanyak 12 orang dengan presentase 20,69%. Responden yang bekerja pada departemen Marcomm sebanyak 12 orang dengan presentase 20,69%. Responden yang bekerja pada departemen Ternak Chain sebanyak 8 orang dengan presentase 13,79%. Responden yang bekerja pada departemen Ternakmart sebanyak 7 orang dengan presentase 12,07%. Responden yang bekerja pada departemen B2C Marketing sebanyak 10 orang dengan presentase 17,24%. Responden yang bekerja pada departemen B2B Marketing sebanyak 7 orang dengan presentase 12,07%. Berdasarkan deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa departemen pekerjaan pada responden tertinggi berada pada departemen Marcomm.

IV.2.5. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Gambaran responden pada PT Ternaknesia Farm Innovation berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	< 6 bulan	35	60,34
2.	6 – 12 bulan	12	20,69
3.	> 1 tahun	11	18,97
Total		58	100

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa responden yang bekerja selama kurang dari 6 bulan sebanyak 35 orang dengan presentase 60,34%.

Responden bekerja pada rentang 6 – 12 bulan sebanyak 12 orang dengan

presentase 20,69%. Responden yang bekerja selama lebih dari 1 tahun sebanyak 11 orang dengan presentase 18,97%. Berdasarkan deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa responden paling banyak bekerja kurang dari 6 bulan.

IV.2.6. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Gambaran responden pada PT Ternaknesia Farm Innovation berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Karyawan Tetap	28	48
2.	Karyawan Kontrak	30	52
Total		58	100

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.6 bahwa jumlah responden yang berstatus karyawan tetap sebanyak 28 orang dengan persentase 48%. Responden yang berstatus karyawan kontrak sebanyak 30 orang dengan persentase 52%. Berdasarkan deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa responden tertinggi merupakan karyawan tetap.

IV.3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui distribusi dari masing-masing item pada variabel *employer branding* (X_1), *employee empowerment* (X_2), *organizational citizenship behavior* (Y_1), dan komitmen organisasional (Y_2). Analisis deskriptif dapat diketahui melalui respon dari kuisioner yang telah disebarakan kepada seluruh karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation

sebanyak 58 responden dan kriteria skor pengukuran menggunakan skala Likert pada Tabel 3.2.

IV.3.1. Employer Branding (X_1)

Variabel *employer branding* (X_1) terdapat 15 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel *Employer Branding* (X_1)

No	Item	Frekuensi												Mean
		STS		TS		N		S		SS		Total		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X1.1.1	0	0,00	9	15,50	22	37,90	20	34,50	7	12,10	58	100	3,4
2.	X1.1.2	0	0,00	3	5,20	10	17,20	30	51,70	15	25,90	58	100	4,0
3.	X1.1.3	0	0,00	1	1,70	4	6,90	23	39,70	30	51,70	58	100	4,4
Rata-Rata Indikator X1.1													3,9	
1.	X1.2.1	1	1,70	2	3,40	8	13,80	27	46,60	20	34,50	58	100	4,1
2.	X1.2.2	1	1,70	3	5,20	9	15,50	30	51,70	15	25,90	58	100	3,9
3.	X1.2.3	0	0,00	7	12,10	10	17,20	27	46,60	14	24,10	58	100	3,8
Rata-Rata Indikator X1.2													4,0	
1.	X1.3.1	1	1,70	15	25,90	27	46,60	11	19,00	4	6,90	58	100	3,0
2.	X1.3.2	5	8,60	17	29,3	24	41,40	10	17,20	2	3,40	58	100	2,8
3.	X1.3.3	3	5,20	11	19,00	22	37,90	16	27,60	6	10,30	58	100	3,2
Rata-Rata Indikator X1.3													3,0	
1.	X1.4.1	1	1,70	5	8,60	15	25,90	27	46,60	10	17,20	58	100	3,7
2.	X1.4.2	1	1,70	11	19,00	19	32,80	21	36,20	6	10,30	58	100	3,3
3.	X1.4.3	1	1,70	7	12,10	9	15,50	24	41,40	17	29,30	58	100	3,8
Rata-Rata Indikator X1.4													3,6	
1.	X1.5.1	0	0,00	3	5,20	5	8,60	31	53,40	19	32,80	58	100	4,1
2.	X1.5.2	0	0,00	3	5,20	7	12,10	32	55,20	16	27,60	58	100	4,1
3.	X1.5.3	0	0,00	5	8,60	17	29,30	26	44,80	10	17,20	58	100	3,7
Rata-Rata Indikator X1.5													4,0	
Grand Mean													3,7	

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Keterangan :

- X1.1.1 : Citra perusahaan rintisan yang dikenal oleh khalayak umum.
- X1.1.2 : Produk yang dihasilkan perusahaan rintisan inovatif.
- X1.1.3 : Kebebasan dalam menerapkan kreativitas pada perusahaan rintisan.
- X1.2.1 : Lingkungan kerja pada perusahaan rintisan yang menyenangkan.
- X1.2.2 : Hubungan yang menyenangkan antara perusahaan rintisan dan karyawan.

- X1.2.3 : Pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan membuat karyawan merasa bahagia.
- X1.3.1 : Gaji yang diberikan perusahaan rintisan sangat menarik.
- X1.3.2 : Tunjangan yang diberikan perusahaan rintisan sangat menarik.
- X1.3.3 : Peluang promosi jabatan yang menarik pada perusahaan rintisan.
- X1.4.1 : Citra perusahaan rintisan menambah kepercayaan diri karyawan.
- X1.4.2 : Citra perusahaan rintisan menyebabkan karyawan mendapat pengakuan dari orang lain.
- X1.4.3 : Perusahaan rintisan menjadi batu loncatan dalam mencari pekerjaan di masa yang akan datang.
- X1.5.1 : Kesempatan yang diberikan perusahaan rintisan pada karyawan untuk menerapkan ilmu yang telah dipelajari.
- X1.5.2 : Perusahaan rintisan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan.
- X1.5.3 : Perusahaan rintisan berorientasi pada pelanggan.

Tabel 4.7 menunjukkan item pada variabel *employer branding*, hasil jawaban 58 responden menjelaskan bahwa pada indikator *interest value*

(X1.1) item pertama yaitu “citra perusahaan rintisan yang dikenal oleh khalayak umum” (X1.1.1) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 9 orang (15,50%) menjawab Tidak Setuju, 22 orang (37,90%) menjawab Netral, 20 orang (34,50%) menjawab Setuju, dan 7 orang (12,10%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa citra PT Ternaknesia Farm Innovation cukup dikenal oleh khalayak umum dengan perhitungan *mean* sebesar 3,4.

Item kedua yaitu “produk yang dihasilkan perusahaan rintisan inovatif” (X1.1.2) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Tidak Setuju, 10 orang (17,20%) menjawab Netral, 30 orang (51,70%) menjawab Setuju, dan 15 orang (25,90%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa

produk yang dihasilkan PT Ternaknesia Farm Innovation inovatif dengan perhitungan *mean* sebesar 4.

Item ketiga yaitu “kebebasan dalam menerapkan kreativitas pada perusahaan rintisan” (X1.1.3) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 1 orang (1,70%) menjawab Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Netral, 23 orang (39,70%) menjawab Setuju, dan 30 orang (51,70%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa

PT Ternaknesia Farm Innovation memberikan kebebasan yang sangat tinggi kepada karyawan dalam menerapkan kreativitas dengan perhitungan *mean* sebesar 4,4. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *interest value* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,9 yang berarti PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *interest value* yang tinggi.

Social value (X1.2) yang merupakan indikator kedua memiliki item pertama yaitu “lingkungan kerja pada perusahaan rintisan yang menyenangkan” (X1.2.1) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 2 orang (3,40%) menjawab Tidak Setuju, 8 orang (13,80%) menjawab Netral, 27 orang (46,60%) menjawab Setuju, dan 20 orang (34,50%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja pada PT Ternaknesia Farm Innovation menyenangkan dengan perhitungan *mean* sebesar 4,1.

Item kedua yaitu “hubungan yang menyenangkan antara perusahaan rintisan dan karyawan” (X1.2.2) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Tidak Setuju, 9 orang

(15,50%) menjawab Netral, 30 orang (51,70%) menjawab Setuju, dan 15 orang (25,90%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara PT Ternaknesia Farm Innovation dengan karyawan menyenangkan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,9.

Item ketiga yaitu “pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan membuat karyawan merasa bahagia” (X1.2.3) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 7 orang (12,10%) menjawab Tidak Setuju, 10 orang (17,20%) menjawab Netral, 27 orang (46,60%) menjawab Setuju, dan 14 orang (24,10%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation merasa bahagia atas pekerjaan yang dilakukan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,8. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *social value* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 4 yang berarti PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *social value* yang tinggi.

Economic value (X1.3) yang merupakan indikator ketiga memiliki item pertama yaitu “gaji yang diberikan perusahaan rintisan sangat menarik” (X1.3.1) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 15 orang (25,90%) menjawab Tidak Setuju, 27 orang (46,60%) menjawab Netral, 11 orang (19,00%) menjawab Setuju, dan 4 orang (6,90%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang diberikan PT Ternaknesia Farm Innovation cukup menarik dengan perhitungan *mean* sebesar 3.

Item kedua yaitu “tunjangan yang diberikan perusahaan rintisan sangat menarik” (X1.3.2) dengan rincian 5 orang (8,60%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 17 orang (29,30%) menjawab Tidak Setuju, 24 orang (41,40%) menjawab Netral, 10 orang (17,20%) menjawab Setuju, dan 2 orang (3,40%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan yang diberikan PT Ternaknesia Farm Innovation cukup menarik dengan perhitungan *mean* sebesar 2,8.

Item ketiga yaitu “peluang promosi jabatan yang menarik pada perusahaan rintisan” (X1.3.3) dengan 3 orang (5,20%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 11 orang (19,00%) menjawab Tidak Setuju, 22 orang (37,90%) menjawab Netral, 16 orang (27,60%) menjawab Setuju, dan 6 orang (10,30%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa peluang promosi jabatan pada PT Ternaknesia Farm Innovation cukup menarik dengan perhitungan *mean* sebesar 3,2. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *economic value* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3 yang berarti PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *economic value* yang cukup tinggi.

Development value (X1.4) yang merupakan indikator keempat memiliki item pertama yaitu “citra perusahaan rintisan menambah kepercayaan diri karyawan” (X1.4.1) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 5 orang (8,60%) menjawab Tidak Setuju, 15 orang (25,90%) menjawab Netral, 27 orang (46,60%) menjawab Setuju, dan 10 orang (17,20%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan

bahwa citra PT Ternaknesia Farm Innovation membuat karyawan merasa percaya diri dengan perhitungan *mean* sebesar 3,7.

Item kedua yaitu “citra perusahaan rintisan menyebabkan karyawan mendapat pengakuan dari orang lain” (X1.4.2) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 11 orang (19,00%) menjawab Tidak Setuju, 19 orang (32,80%) menjawab Netral, 21 orang (36,20%) menjawab Setuju, dan 6 orang (10,30%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa citra PT Ternaknesia Farm Innovation cukup membuat karyawan mendapatkan pengakuan dari orang lain dengan perhitungan *mean* sebesar 2,8.

Item ketiga yaitu “perusahaan rintisan menjadi batu loncatan dalam mencari pekerjaan di masa yang akan datang” (X1.4.3) dengan 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 7 orang (12,10%) menjawab Tidak Setuju, 9 orang (15,50%) menjawab Netral, 24 orang (41,40%) menjawab Setuju, dan 17 orang (29,30%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT Ternaknesia Farm Innovation menjadi batu loncatan bagi karyawan dalam mencari pekerjaan di masa yang akan datang dengan perhitungan *mean* sebesar 3,2. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *development value* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,6 yang berarti PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *development value* yang tinggi.

Application value (X1.5) yang merupakan indikator kelima memiliki item pertama yaitu “kesempatan yang diberikan perusahaan rintisan pada

karyawan untuk menerapkan ilmu yang telah dipelajari” (X1.5.1) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Tidak Setuju, 5 orang (8,60%) menjawab Netral, 31 orang (53,40%) menjawab Setuju, dan 19 orang (32,80%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT Ternaknesia Farm Innovation memberikan kesempatan pada karyawan untuk menerapkan ilmu yang dipelajari dengan perhitungan *mean* sebesar 4,1.

Item kedua yaitu “perusahaan rintisan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan” (X1.5.2) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Tidak Setuju, 7 orang (12,10%) menjawab Netral, 32 orang (55,20%) menjawab Setuju, dan 16 orang (27,60%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT Ternaknesia Farm Innovation memberikan karyawan keleluasaan untuk berbagi pengetahuan dengan perhitungan *mean* sebesar 4,1.

Item ketiga yaitu “perusahaan rintisan berorientasi pada pelanggan” (X1.5.3) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 5 orang (8,60%) menjawab Tidak Setuju, 17 orang (29,30%) menjawab Netral, 26 orang (44,80%) menjawab Setuju, dan 10 orang (17,20%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa PT Ternaknesia Farm Innovation berorientasi pada pelanggan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,7. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *application value* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator

sebesar 4,0 yang berarti PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *application value* yang tinggi. Variabel *employer branding* memiliki *grand mean* sebesar 3,7 yang menunjukkan bahwa PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *employer branding* yang tinggi.

IV.3.2. Employee Empowerment (X_2)

Variabel *employee empowerment* (X_2) terdapat 12 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel *Employee Empowerment* (X_1)

No	Item	Frekuensi												Mean
		STS		TS		N		S		SS		Total		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X2.1.1	0	0,00	4	6,90	18	31,00	25	43,10	11	19,00	58	100	3,7
2.	X2.1.2	0	0,00	1	1,70	13	22,40	26	44,80	18	31,00	58	100	4,1
3.	X2.1.3	1	1,70	1	1,70	9	15,50	35	60,30	12	20,70	58	100	4,0
Rata-rata Indikator X2.1														3,9
1.	X2.2.1	1	1,70	3	5,20	12	20,70	26	44,80	16	27,60	58	100	3,9
2.	X2.2.2	0	0,00	3	5,20	12	20,70	29	50,00	14	24,10	58	100	3,9
3.	X2.2.3	0	0,00	2	3,40	12	20,70	31	53,40	13	22,40	58	100	3,9
Rata-rata Indikator X2.2														3,9
1.	X2.3.1	0	0,00	7	12,10	25	43,10	18	31,00	8	13,80	58	100	3,5
2.	X2.3.2	0	0,00	4	6,90	23	39,70	22	37,90	9	15,50	58	100	3,6
3.	X2.3.3	0	0,00	4	6,90	14	24,10	29	50,00	11	19,00	58	100	3,8
Rata-rata Indikator X2.3														3,6
1.	X2.4.1	0	0,00	4	6,90	14	24,10	29	50,00	11	19,00	58	100	3,8
2.	X2.4.2	0	0,00	3	5,20	12	20,70	24	41,40	19	32,80	58	100	4,0
3.	X2.4.3	0	0,00	2	3,40	11	19,00	31	53,40	14	24,10	58	100	4,0
Rata-rata Indikator X2.4														3,9
Grand Mean														3,8

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Keterangan :

X2.1.1 : Pekerjaan pada perusahaan rintisan sangat sesuai dengan keinginan karyawan.

X2.1.2 : Pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan memberikan karyawan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri.

- X2.1.3 : Pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan sangat berarti bagi karyawan.
- X2.2.1 : Keinginan karyawan untuk dapat menjadi yang terbaik pada perusahaan rintisan.
- X2.2.2 : Perusahaan rintisan memberikan karyawan rasa percaya diri pada kemampuan.
- X2.2.3 : Keyakinan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan pada perusahaan rintisan.
- X2.3.1 : Ketepatan pilihan pekerjaan pada perusahaan rintisan.
- X2.3.2 : Ketepatan penempatan lokasi pekerjaan pada perusahaan rintisan.
- X2.3.3 : Ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja pada perusahaan rintisan.
- X2.4.1 : Kemampuan karyawan dalam menentukan cara bekerja pada perusahaan rintisan.
- X2.4.2 : Kemampuan karyawan dalam memberikan ide atau gagasan terbaru pada perusahaan rintisan.
- X2.4.3 : Kemampuan karyawan untuk mempelajari dan memperdalam keahlian dalam bidang pekerjaan pada perusahaan rintisan.

Tabel 4.8 menunjukkan item pada variabel *employee empowerment*, hasil jawaban 58 responden menjelaskan bahwa pada indikator *sense of meaning* (X2.1) item pertama yaitu “pekerjaan pada perusahaan rintisan sangat sesuai dengan keinginan karyawan” (X2.1.1) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 18 orang (31,00%) menjawab Netral, 25 orang (43,10%) menjawab Setuju, dan 11 orang (19,00%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan pada PT Ternaknesia Farm Innovation sesuai dengan keinginan karyawan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,7.

Item kedua yaitu “pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan memberikan karyawan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri” (X2.1.2) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 1

orang (1,70%) menjawab Tidak Setuju, 13 orang (22,40%) menjawab Netral, 26 orang (44,80%) menjawab Setuju, dan 18 orang (31,00%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan pada PT Ternaknesia Farm Innovation memberikan karyawan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dengan perhitungan *mean* sebesar 4,1.

Item ketiga yaitu “pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan sangat berarti bagi karyawan” (X2.1.3) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 1 orang (1,70%) menjawab Tidak Setuju, 9 orang (15,50%) menjawab Netral, 35 orang (60,30%) menjawab Setuju, dan 12 orang (20,70%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan pekerjaan pada PT Ternaknesia Farm Innovation berarti bagi karyawan dengan perhitungan *mean* sebesar 4. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *sense of meaning* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,9 yang berarti PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *sense of meaning* yang tinggi.

Sense of competence (X2.2) yang merupakan indikator kedua memiliki item pertama yaitu “keinginan karyawan untuk dapat menjadi yang terbaik pada perusahaan rintisan” (X2.2.1) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Tidak Setuju, 12 orang (20,70%) menjawab Netral, 26 orang (44,80%) menjawab Setuju, dan 16 orang (27,60%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki

keinginan yang tinggi untuk menjadi yang terbaik dengan perhitungan *mean* sebesar 3,9.

Item kedua yaitu “perusahaan rintisan memberikan karyawan rasa percaya diri pada kemampuan” (X2.2.2) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Tidak Setuju, 12 orang (20,70%) menjawab Netral, 29 orang (50,00%) menjawab Setuju, dan 14 orang (24,10%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa PT Ternaknesia Farm Innovation memberikan karyawan rasa percaya diri yang tinggi pada kemampuan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,9.

Item ketiga yaitu “keyakinan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan pada perusahaan rintisan” (X2.2.3) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 2 orang (3,40%) menjawab Tidak Setuju, 12 orang (20,70%) menjawab Netral, 31 orang (53,40%) menjawab Setuju, dan 13 orang (22,40%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keyakinan yang tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,9. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *sense of competence* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,9 yang berarti PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *sense of competence* yang tinggi.

Sense of self-determination (X2.3) yang merupakan indikator ketiga memiliki item pertama yaitu “ketepatan pilihan pekerjaan pada perusahaan

rintisan” (X2.3.1) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 7 orang (12,10%) menjawab Tidak Setuju, 25 orang (43,10%) menjawab Netral, 18 orang (31,00%) menjawab Setuju, dan 8 orang (13,80%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pilihan pekerjaan pada PT Ternaknesia Farm Innovation sudah tepat dengan perhitungan *mean* sebesar 3,5.

Item kedua yaitu “ketepatan penempatan lokasi pekerjaan pada perusahaan rintisan” (X2.3.2) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 23 orang (39,70%) menjawab Netral, 22 orang (38,90%) menjawab Setuju, dan 9 orang (15,50%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan lokasi pekerjaan pada PT Ternaknesia Farm Innovation sudah tepat dengan perhitungan *mean* sebesar 3,6.

Item ketiga yaitu “ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja pada perusahaan rintisan” (X2.3.3) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 14 orang (24,10%) menjawab Netral, 29 orang (50,00%) menjawab Setuju, dan 11 orang (19,00%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan dengan rekan kerja pada PT Ternaknesia Farm Innovation sudah tepat dengan perhitungan *mean* sebesar 3,8. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *sense of self-determination* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,6 yang berarti PT

Ternaknesia Farm Innovation memiliki *sense of self-determination* yang tinggi.

Sense of impact (X2.4) yang merupakan indikator keempat memiliki item pertama yaitu “kemampuan karyawan dalam menentukan cara bekerja pada perusahaan rintisan” (X2.4.1) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 14 orang (24,10%) menjawab Netral, 29 orang (50,00%) menjawab Setuju, dan 11 orang (19,00%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki kemampuan yang tinggi dalam menentukan cara bekerja dengan perhitungan *mean* sebesar 3,8.

Item kedua yaitu “kemampuan karyawan dalam memberikan ide atau gagasan terbaru pada perusahaan rintisan” (X2.4.2) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Tidak Setuju, 12 orang (20,70%) menjawab Netral, 24 orang (41,40%) menjawab Setuju, dan 19 orang (32,80%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki kemampuan yang tinggi dalam memberikan ide atau gagasan terbaru dengan perhitungan *mean* sebesar 4.

Item ketiga yaitu “kemampuan karyawan untuk mempelajari dan memperdalam keahlian dalam bidang pekerjaan pada perusahaan rintisan” (X2.4.3) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 2 orang (3,40%) menjawab Tidak Setuju, 11 orang (19,00%) menjawab

Netral, 31 orang (53,40%) menjawab Setuju, dan 14 orang (24,10%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki kemampuan yang tinggi untuk mempelajari dan memperdalam keahlian dalam bidang pekerjaan dengan perhitungan *mean* sebesar 4. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *sense of impact* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,8 yang berarti PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *sense of impact* yang tinggi. Variabel *employee empowerment* memiliki *grand mean* sebesar 3,8 yang menunjukkan bahwa PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *employee empowerment* yang tinggi.

IV.3.3. Organizational Citizenship Behavior (Y₁)

Variabel *organizational citizenship behavior* (Y₁) terdapat 15 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y₁)

No	Item	Frekuensi												Mean
		STS		TS		N		S		SS		Total		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	Y1.1.1	0	0,00	4	6,90	7	12,10	32	55,20	15	25,90	58	100	4,0
2.	Y1.1.2	0	0,00	5	8,60	8	13,80	28	48,30	17	29,30	58	100	4,0
3.	Y1.1.3	1	1,70	4	6,90	19	32,80	23	39,70	11	19,00	58	100	3,7
Rata-rata Indikator Y1.1													3,9	
1.	Y1.2.1	1	1,70	6	10,30	12	20,70	23	39,70	16	27,60	58	100	3,8
2.	Y1.2.2	0	0,00	7	12,10	9	15,50	26	44,80	16	27,60	58	100	3,9
3.	Y1.2.3	1	1,70	6	10,30	10	17,20	22	37,90	19	32,80	58	100	3,9
Rata-rata Indikator Y1.2													3,9	
1.	Y1.3.1	3	5,20	5	8,60	17	29,30	25	43,10	8	13,80	58	100	3,5
2.	Y1.3.2	3	5,20	12	20,70	17	29,30	22	37,90	4	6,90	58	100	3,2
3.	Y1.3.3	0	0,00	1	1,70	5	8,60	22	37,90	30	51,70	58	100	4,4
Rata-rata Indikator Y1.3													3,7	
1.	Y1.4.1	5	8,60	5	8,60	11	19,00	26	44,80	11	19,00	58	100	3,6

2.	Y1.4.2	1	1,70	4	6,90	20	34,50	20	34,50	13	22,40	58	100	3,7
3.	Y1.4.3	0	0,00	3	5,20	3	5,20	34	58,60	18	31,00	58	100	4,2
Rata-rata Indikator Y1.4														3,8
1.	Y1.5.1	1	1,70	0	0,00	20	34,50	23	39,70	14	24,10	58	100	3,8
2.	Y1.5.2	0	0,00	0	0,00	11	19,00	22	37,90	25	43,10	58	100	4,2
3.	Y1.5.3	1	1,70	4	6,90	8	13,80	27	46,60	18	31,00	58	100	4,0
Rata-rata Indikator Y1.5														4,0
Grand Mean														3,9

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Keterangan :

- Y1.1.1 : Keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam hal pekerjaan.
- Y1.1.2 : Keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam hal sosial.
- Y1.1.3 : Keinginan membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam mengatasi permasalahan dengan atasan.
- Y1.2.1 : Sukarela karyawan dalam menyebarkan publikasi atas kegiatan perusahaan rintisan.
- Y1.2.2 : Sukarela karyawan dalam mempromosikan produk perusahaan rintisan.
- Y1.2.3 : Sukarela karyawan dalam memperkenalkan perusahaan rintisan pada khalayak umum.
- Y1.3.1 : Toleransi individu ketika mendapatkan beban kerja tambahan diluar beban kerja utama pada perusahaan rintisan.
- Y1.3.2 : Toleransi karyawan ketika rekan kerja tidak bekerja seperti yang diharapkan perusahaan rintisan.
- Y1.3.3 : Karyawan berusaha menjaga nama baik perusahaan rintisan.
- Y1.4.1 : Keinginan karyawan membentuk *peer group* bersama rekan kerja pada perusahaan rintisan.
- Y1.4.2 : Keinginan karyawan untuk memberikan hadiah kepada rekan kerja pada perusahaan rintisan.
- Y1.4.3 : Keinginan karyawan untuk menghadiri undangan dari rekan kerja pada perusahaan rintisan.
- Y1.5.1 : Karyawan menyetujui perubahan kebijakan yang ditujukan pada keberlanjutan perusahaan rintisan di masa yang akan datang.
- Y1.5.2 : Karyawan bersedia membantu perusahaan rintisan dalam melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR).
- Y1.5.3 : Keinginan karyawan untuk melakukan absen harian dan perizinan ketika tidak dapat hadir bekerja pada perusahaan rintisan.

Tabel 4.9 menunjukkan item pada variabel *organizational citizenship behavior*, hasil jawaban 58 responden menjelaskan bahwa pada indikator *altruism* (Y1.1) item pertama yaitu “keinginan untuk membantu rekan kerja

pada perusahaan rintisan dalam hal pekerjaan” (Y1.1.1) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 7 orang (12,10%) menjawab Netral, 32 orang (55,20%) menjawab Setuju, dan 15 orang (25,90%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keinginan yang tinggi untuk membantu rekan kerja dalam hal pekerjaan dengan perhitungan *mean* sebesar 4.

Item kedua yaitu “keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam hal sosial” (Y1.1.2) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 5 orang (8,60%) menjawab Tidak Setuju, 8 orang (13,80%) menjawab Netral, 28 orang (48,30%) menjawab Setuju, dan 17 orang (29,30%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keinginan yang tinggi untuk membantu rekan kerja dalam hal sosial dengan perhitungan *mean* sebesar 4.

Item ketiga yaitu “keinginan membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam mengatasi permasalahan dengan atasan” (Y1.1.3) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 19 orang (32,80%) menjawab Netral, 23 orang (39,70%) menjawab Setuju, dan 11 orang (19,00%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keinginan yang tinggi untuk membantu rekan kerja dalam mengatasi permasalahan dengan atasan, perhitungan *mean* pada item

ini sebesar 3,7. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *altruism* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,9 yang berarti karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki tingkat *altruism* yang tinggi.

Conscientiousness (Y1.2) yang merupakan indikator kedua memiliki item pertama yaitu “sukarela karyawan dalam menyebarkan publikasi atas kegiatan perusahaan rintisan” (Y1.2.1) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 6 orang (10,30%) menjawab Tidak Setuju, 12 orang (20,70%) menjawab Netral, 23 orang (39,70%) menjawab Setuju, dan 16 orang (27,60%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki tingkat kesukarelaan yang tinggi untuk menyebarkan publikasi atas kegiatan perusahaan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,8.

Item kedua yaitu “sukarela karyawan dalam mempromosikan produk perusahaan rintisan” (Y1.2.2) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 7 orang (12,10%) menjawab Tidak Setuju, 9 orang (15,50%) menjawab Netral, 26 orang (44,80%) menjawab Setuju, dan 16 orang (27,60%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki tingkat kesukarelaan yang tinggi untuk mempromosikan produk dengan perhitungan *mean* sebesar 3,9.

Item ketiga yaitu “sukarela karyawan dalam memperkenalkan perusahaan rintisan pada khalayak umum” (Y1.2.3) dengan 1 orang (1,70%)

menjawab Sangat Tidak Setuju, 6 orang (10,30%) menjawab Tidak Setuju, 10 orang (17,20%) menjawab Netral, 22 orang (37,90%) menjawab Setuju, dan 19 orang (32,80%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki kesukarealaan yang sangat tinggi untuk memperkenalkan perusahaan kepada khalayak umum dengan perhitungan *mean* sebesar 4,4. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *conscientiousness* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,9 yang berarti karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki tingkat *conscientiousness* yang tinggi.

Sportmanship (Y1.3) yang merupakan indikator ketiga memiliki item pertama yaitu “toleransi individu ketika mendapatkan beban kerja tambahan diluar beban kerja utama pada perusahaan rintisan” (Y1.3.1) dengan rincian 3 orang (5,20%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 5 orang (8,60%) menjawab Tidak Setuju, 17 orang (29,30%) menjawab Netral, 25 orang (43,10%) menjawab Setuju, dan 8 orang (13,80%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki toleransi yang tinggi apabila mendapatkan beban kerja tambahan diluar beban kerja utama dengan perhitungan *mean* sebesar 3,5.

Item kedua yaitu “toleransi karyawan ketika rekan kerja tidak bekerja seperti yang diharapkan perusahaan rintisan” (Y1.3.2) dengan rincian 3 orang (5,20%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 12 orang (20,70%) menjawab Tidak Setuju, 17 orang (29,30%) menjawab Netral, 22 orang

(37,90%) menjawab Setuju, dan 4 orang (6,90%) menjawab Sangat Setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki toleransi yang cukup ketika rekan kerja tidak bekerja seperti yang diharapkan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,2.

Item ketiga yaitu “karyawan berusaha menjaga nama baik perusahaan rintisan” (Y1.3.3) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak

Setuju, 1 orang (1,70%) menjawab Tidak Setuju, 5 orang (8,60%) menjawab

Netral, 22 orang (37,90%) menjawab Setuju, dan 30 orang (51,70%)

menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT

Ternaknesia Farm Innovation sangat berusaha menjaga nama baik

perusahaan dengan perhitungan *mean* sebesar 4,4. Berdasarkan pemaparan

ketiga item pada indikator *sportsmanship* tersebut, diperoleh perhitungan

mean indikator sebesar 3,7 yang berarti karyawan PT Ternaknesia Farm

Innovation memiliki *sportsmanship* yang tinggi.

Courtesy (Y1.4) yang merupakan indikator keempat memiliki item pertama yaitu “keinginan karyawan membentuk *peer group* bersama rekan

kerja pada perusahaan rintisan” (Y1.4.1) dengan rincian 5 orang (8,60%)

menjawab Sangat Tidak Setuju, 5 orang (8,60%) menjawab Tidak Setuju,

11 orang (19,00%) menjawab Netral, 26 orang (44,80%) menjawab Setuju,

dan 11 orang (19,00%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan

bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keinginan yang

tinggi untuk membentuk *peer group* bersama rekan kerja dengan

perhitungan *mean* sebesar 3,6.

Item kedua yaitu “keinginan karyawan untuk memberikan hadiah kepada rekan kerja pada perusahaan rintisan” (Y1.4.2) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 20 orang (34,50%) menjawab Netral, 20 orang (34,50%) menjawab Setuju, dan 13 orang (22,40%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keinginan yang tinggi untuk memberikan hadiah kepada rekan kerja dengan perhitungan *mean* sebesar 3,7.

Item ketiga yaitu “keinginan karyawan untuk menghadiri undangan dari rekan kerja pada perusahaan rintisan.” (Y1.4.3) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Netral, 34 orang (58,60%) menjawab Setuju, dan 18 orang (31,00%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keinginan yang tinggi untuk menghadiri undangan dari rekan kerja dengan perhitungan *mean* sebesar 4,2. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *courtesy* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,8 yang berarti karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki tingkat *corutesy* yang tinggi.

Civic virtue (Y1.5) yang merupakan indikator kelima memiliki item pertama yaitu “karyawan menyetujui perubahan kebijakan yang ditujukan pada keberlanjutan perusahaan rintisan di masa yang akan datang” (Y1.5.1) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, tidak ada

responden yang menjawab Tidak Setuju, 20 orang (34,50%) menjawab Netral, 23 orang (39,70%) menjawab Setuju, dan 14 orang (24,10%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keinginan yang tinggi untuk menyetujui perubahan kebijakan yang bertujuan pada keberlanjutan perusahaan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,8.

Item kedua yaitu “karyawan bersedia membantu perusahaan rintisan dalam melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR)” (Y1.5.2) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, tidak ada responden yang menjawab Tidak Setuju, 11 orang (19,00%) menjawab Netral, 22 orang (37,90%) menjawab Setuju, dan 25 orang (43,10%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki kesediaan yang tinggi untuk membantu perusahaan melakukan *corporate social responsibility* (CSR) dengan perhitungan *mean* sebesar 4,2.

Item ketiga yaitu “keinginan karyawan untuk melakukan absen harian dan perizinan ketika tidak dapat hadir bekerja pada perusahaan rintisan” (Y1.5.3) dengan 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 8 orang (13,80%) menjawab Netral, 27 orang (46,60%) menjawab Setuju, dan 18 orang (31,00%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keinginan yang tinggi untuk melakukan absen harian dan perizinan ketika tidak dapat hadir bekerja dengan perhitungan *mean*

sebesar 4. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator *civic virtue* tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,9 yang berarti karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *application value* yang tinggi. Variabel *organizational citizenship behavior* memiliki *grand mean* sebesar 3,9 yang menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi.

IV.3.4. Komitmen Organisasional (Y₂)

Variabel Komitmen Organisasional (Y₂) terdapat 9 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Y₂)

No	Item	Frekuensi												Mean
		STS		TS		N		S		SS		Total		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	Y2.1.1	15	25,90	13	22,40	20	34,50	7	12,10	3	5,20	58	100	2,5
2.	Y2.1.2	0	0,00	4	6,90	10	17,20	25	43,10	19	32,80	58	100	4,0
3.	Y2.1.3	2	3,40	4	6,90	10	17,20	25	43,10	17	29,30	58	100	3,9
Rata-rata Indikator Y2.1														3,5
1.	Y2.2.1	8	13,80	5	8,60	27	46,60	13	22,40	5	8,60	58	100	3,0
2.	Y2.2.2	7	12,10	3	5,20	11	19,00	22	37,90	15	25,90	58	100	3,6
3.	Y2.2.3	0	0,00	4	6,90	7	12,10	30	51,70	17	29,30	58	100	4,0
Rata-rata Indikator Y2.2														3,6
1.	Y2.3.1	1	1,70	6	10,30	19	32,80	17	29,30	15	25,90	58	100	3,7
2.	Y2.3.2	1	1,70	6	10,30	13	22,40	31	53,40	7	12,10	58	100	3,6
3.	Y2.3.3	7	12,10	11	19,00	21	36,20	14	24,10	5	8,60	58	100	3,0
Rata-rata Indikator Y2.3														3,4
Grand Mean														3,5

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Keterangan :

Y2.1.1 : Individu berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan rintisan.

- Y2.1.2 : Individu merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan rintisan.
- Y2.1.3 : Individu memiliki kemauan untuk membanggakan perusahaan rintisan pada orang lain.
- Y2.2.1 : Individu merasa keberatan untuk meninggalkan perusahaan rintisan.
- Y2.2.2 : Individu melihat pertimbangan orang lain ketika ingin meninggalkan perusahaan rintisan.
- Y2.2.3 : Individu merasa memiliki tanggungjawab terhadap perusahaan rintisan.
- Y2.3.1 : Individu berharap semakin lama tinggal di perusahaan rintisan akan semakin menguntungkan.
- Y2.3.2 : Bekerja pada perusahaan rintisan merupakan kebutuhan dan keinginan individu.
- Y2.3.3 : Individu merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan rintisan.
- Y2.1.1 : Individu berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan rintisan.
- Y2.1.2 : Individu merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan rintisan.
- Y2.1.3 : Individu memiliki kemauan untuk membanggakan perusahaan rintisan pada orang lain.

Tabel 4.10 menunjukkan item pada variabel komitmen organisasional hasil jawaban 58 responden menjelaskan bahwa pada indikator komitmen afektif (Y2.1) item pertama yaitu “karyawan berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan rintisan” (Y2.1.1) dengan rincian 15 orang (25,90%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 13 orang (22,40%) menjawab Tidak Setuju, 20 orang (34,50%) menjawab Netral, 7 orang (12,10%) menjawab Setuju, dan 3 orang (5,20%) menjawab Sangat Setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki keinginan yang rendah untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan rintisan dengan perhitungan *mean* sebesar 2,5.

Item kedua yaitu “karyawan merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan rintisan” (Y2.1.2) dengan rincian tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab

Tidak Setuju, 10 orang (17,20%) menjawab Netral, 25 orang (43,10%) menjawab Setuju, dan 19 orang (32,80%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation merasa memiliki keterlibatan yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan dengan perhitungan *mean* sebesar 4.

Item ketiga yaitu “karyawan memiliki kemauan untuk membanggakan perusahaan rintisan pada orang lain” (Y2.1.3) dengan rincian 2 orang (3,40%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 10 orang (17,20%) menjawab Netral, 25 orang (43,10%) menjawab Setuju, dan 17 orang (29,30%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki kemauan yang tinggi untuk membanggakan perusahaan pada orang lain dengan perhitungan *mean* sebesar 3,9. Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator komitmen afektif tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,5 yang berarti karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki komitmen afektif yang tinggi.

Komitmen normatif (Y2.2) yang merupakan indikator kedua memiliki item pertama yaitu “karyawan merasa keberatan untuk meninggalkan perusahaan rintisan” (Y2.2.1) dengan rincian 8 orang (13,80%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 5 orang (8,60%) menjawab Tidak Setuju, 27 orang (46,60%) menjawab Netral, 13 orang (22,40%) menjawab Setuju, dan 5 orang (8,60%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa

karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation merasa cukup keberatan untuk meninggalkan perusahaan rintisan dengan perhitungan *mean* sebesar 3.

Item kedua yaitu “karyawan melihat pertimbangan orang lain ketika ingin meninggalkan perusahaan rintisan” (Y2.2.2) dengan rincian 7 orang (12,10%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 3 orang (5,20%) menjawab Tidak Setuju, 11 orang (19,00%) menjawab Netral, 22 orang (37,90%) menjawab Setuju, dan 15 orang (25,90%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation melihat orang lain ketika ingin meninggalkan perusahaan rintisan dengan perhitungan *mean* sebesar 4.

Item ketiga yaitu “karyawan merasa memiliki tanggungjawab terhadap perusahaan rintisan” (Y2.2.3) dengan tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju, 4 orang (6,90%) menjawab Tidak Setuju, 7 orang (12,10%) menjawab Netral, 30 orang (51,70%) menjawab Setuju, dan 17 orang (29,30%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap perusahaan rintisan dengan perhitungan *mean* sebesar 4.

Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator komitmen normatif tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,6 yang berarti karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki komitmen normatif yang tinggi.

Komitmen keberlanjutan (Y2.3) yang merupakan indikator ketiga memiliki item pertama yaitu “karyawan berharap semakin lama tinggal di

perusahaan rintisan akan semakin menguntungkan” (Y2.3.1) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 6 orang (10,30%) menjawab Tidak Setuju, 19 orang (32,80%) menjawab Netral, 17 orang (29,30%) menjawab Setuju, dan 15 orang (25,90%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki harapan yang tinggi untuk semakin lama tinggal di perusahaan rintisan akan semakin menguntungkan dengan perhitungan *mean* sebesar 3,7.

Item kedua yaitu “bekerja pada perusahaan rintisan merupakan kebutuhan dan keinginan karyawan” (Y2.3.2) dengan rincian 1 orang (1,70%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 6 orang (10,30%) menjawab Tidak Setuju, 13 orang (22,40%) menjawab Netral, 31 orang (53,40%) menjawab Setuju, dan 7 orang (12,10%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation merasa bekerja pada perusahaan rintisan merupakan kebutuhan dan keinginannya dengan perhitungan *mean* sebesar 3,6.

Item ketiga yaitu “karyawan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan rintisan” (Y2.3.3) dengan 7 orang (12,10%) menjawab Sangat Tidak Setuju, 11 orang (19,00%) menjawab Tidak Setuju, 21 orang (36,20%) menjawab Netral, 14 orang (24,10%) menjawab Setuju, dan 5 orang (8,60%) menjawab Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation cukup merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan rintisan dengan perhitungan *mean* sebesar 3.

Berdasarkan pemaparan ketiga item pada indikator komitmen keberlanjutan tersebut, diperoleh perhitungan *mean* indikator sebesar 3,4 yang berarti karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki komitmen keberlanjutan yang cukup tinggi. Variabel komitmen keberlanjutan memiliki *grand mean* sebesar 3,5 yang menunjukkan bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

IV.4. Uji Asumsi Klasik

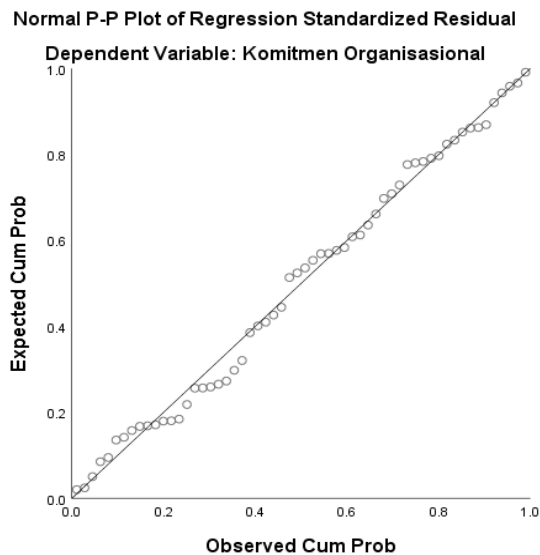
IV.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah *employer branding* (X_1), *employee empowerment* (X_2), *organizational citizenship behavior* (Y_1), dan komitmen organisasional (Y_2) memiliki distribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas pada penelitian ini dengan uji Kolmogorov-Smirnov dan *normal probability plot*. Apabila nilai signifikansi pada hasil uji Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05 dan sebaran data pada grafik *normal probability plot* terletak pada garis diagonal dapat dikatakan hasil penelitian berdistribusi normal. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.11 dan Gambar 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnov	Asymp. Sig. (2-tailed)
0,078	0,200

Sumber : Data Primer Diolah (2020)



Gambar 4.2 Normal Probability Plot
Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada Tabel 4.11 dan Gambar 4.2 dapat diketahui bahwa sebaran data pada graifik terletak di sekitar garis diagonal dan nilai signifikansi yang diperoleh 0,200 ($p > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas dapat terpenuhi.

IV.4.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi terdapat atau tidaknya gejala multikolinieritas dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang kurang dari 10. Hasil uji asumsi klasik multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.12 sebagai berikut :

Tabel 4.12 Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

Variabel Bebas	Colinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
<i>Employer Branding</i> (X1)	0,374	2,673
<i>Employee Empowerment</i> (X2)	0,344	2,906

Organizational Citizenship Behavior (Y1)	0,533	1,875
--	-------	-------

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa uji multikolinieritas dilakukan dengan membandingkan nilai VIF dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan uji asumsi multikolinieritas dapat terpenuhi karena tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas.

IV.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model *path* terjadi ketidaksamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda disebut heteroskedastisitas dan jika tetap disebut homokedastisitas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode grafik *scatterplot*, jika pencaran data berupa titik-titik tidak membentuk pola tertentu, tidak beraturan dan menyebar di atas maupun di bawah sumbu Y maka dapat dikatakan tidak terjadi masalah heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Tabel 4.13 sebagai berikut:

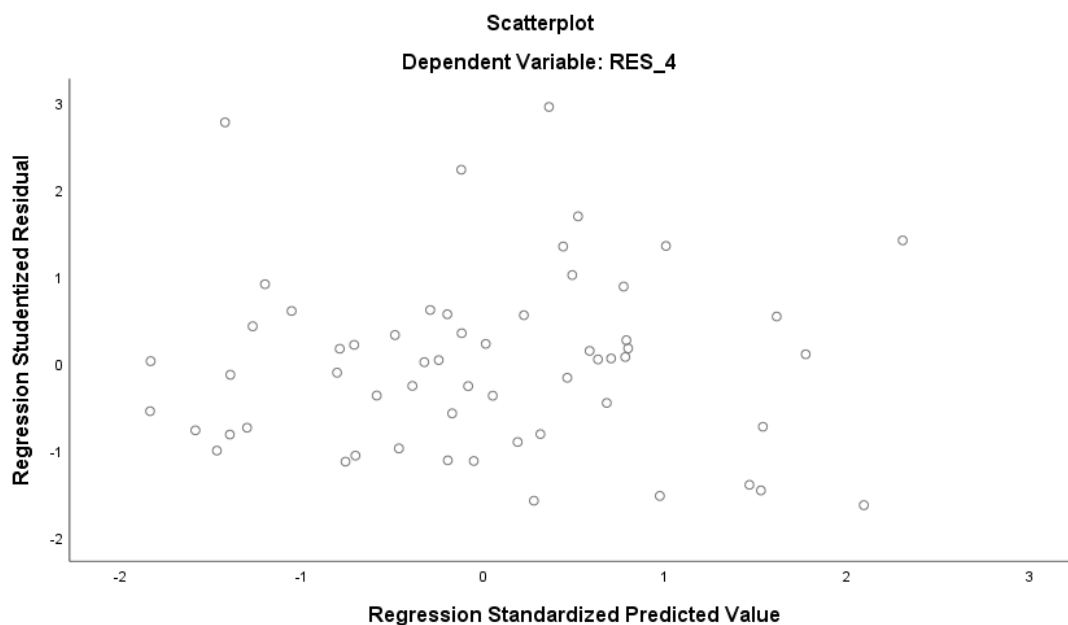
Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.123	2.502		2.847	.006
Employer Branding	.047	.065	.155	.722	.474
Employee Empowerment	-.094	.072	-.292	-1.306	.197

Organizational Citizenship Behavior	-.031	.054	-.103	-.575	.568
--	-------	------	-------	-------	------

a. Dependent Variable: RES_4

Sumber : Data Primer Diolah (2020)



Gambar 4.3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel bebas memperoleh nilai sig. > 0,05 dan Gambar 4.3 menunjukkan bahwa titik-titik tersebut tidak membentuk pola tertentu, sehingga tidak terdapat indikasi adanya heteroskedastisitas. Dengan demikian uji asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

IV.5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menguji adanya pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung maupun tidak langsung. Terdapat tujuh hipotesis yang akan diuji dalam

penelitian ini, yaitu pengaruh *employer branding* terhadap komitmen organisasional (H1), pengaruh *employer branding* terhadap *organizational citizenship behavior* (H2), pengaruh *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional (H3), pengaruh *employee empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* (H4), pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasional (H5), pengaruh *employer branding* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* (H6), dan pengaruh *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* (H7). Adapun hasil pengujian analisis hipotesis tersebut sebagai berikut :

IV.5.1. Pengaruh *Employer Branding* terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis jalur pengaruh *employer branding* terhadap komitmen organisasional dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut :

H₁ = Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employer branding* terhadap komitmen organisasional

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur *Employer Branding* terhadap Komitmen Organisasional

Variabel Eksogen	Standardized Coefficient (Beta)	T	Sig.	Keterangan
<i>Employer Branding</i>	0,190	1,213	0,230	Tidak Signifikan
Variabel Endogen = Komitmen Organisasional n = 58				

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Tabel 4.14 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,190 yang menunjukkan bahwa variabel *employer branding* tidak memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan t hitung sebesar 1,213 yang lebih kecil daripada t tabel ($\alpha = 0,05$; df residual = 54) sebesar 2,005 dan nilai sig. sebesar 0,230 ($p > 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut maka H_1 , yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari *employer branding* terhadap komitmen organisasional ditolak dan H_0 diterima.

IV.5.2. Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil analisis jalur pengaruh *employer branding* terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut :

H_2 = Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employer branding* terhadap *organizational citizenship behavior*

Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Jalur *Employer Branding* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel Eksogen	Standardized Coefficient (Beta)	T	Sig.	Keterangan
<i>Employer Branding</i>	0,275	1,755	0,085	Tidak Signifikan
Variabel Endogen = <i>Organizational Citizenship Behavior</i> n = 58				

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Tabel 4.15 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,279 yang menunjukkan bahwa variabel *employer branding* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan t hitung sebesar 1,755 yang lebih kecil daripada t tabel ($\alpha = 0,05$; df residual = 54) sebesar 2,005 dan nilai sig. sebesar 0,085 ($p > 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut maka H_2 , yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari

employer branding terhadap *organizational citizenship behavior* ditolak dan H_0 diterima.

IV.5.3. Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis jalur pengaruh *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut :

H_3 = Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional

Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Jalur *Employee Empowerment* terhadap Komitmen Organisasional

Variabel Eksogen	Standardized Coefficient (Beta)	T	Sig.	Keterangan
<i>Employee Empowerment</i>	0,327	2,006	0,050	Signifikan
Variabel Endogen = Komitmen Organisasional n = 58				

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Tabel 4.16 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,327 yang menunjukkan bahwa variabel *employee empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan t hitung sebesar 2,006 yang lebih besar daripada t tabel ($\alpha = 0,05$; df residual = 54) sebesar 2,005 dan nilai sig. sebesar 0,05 ($p = 0,05$).

Berdasarkan hasil tersebut maka H_3 yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional diterima dan H_0 ditolak.

IV.5.4 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil analisis jalur pengaruh *employee empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut :

H_4 = Terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior*

Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Jalur *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel Eksogen	Standardized Coefficient (Beta)	T	Sig.	Keterangan
<i>Employee Empowerment</i>	0,447	2,854	0,006	Signifikan

Variabel Endogen = *Organizational Citizenship Behavior*
n = 58

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Tabel 4.17 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,447 yang menunjukkan bahwa variabel *employee empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan t hitung sebesar 2,854 yang lebih besar daripada t tabel ($\alpha = 0,05$; df residual = 54) sebesar 2,005 dan nilai sig. sebesar 0,006 ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut maka H_4 yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* diterima dan H_0 ditolak.

IV.5.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis jalur pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasional dapat dilihat pada Tabel 4.18 berikut :

H₅ = Terdapat pengaruh yang signifikan dari *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasional

Tabel 4.18 Hasil Uji Koefisien Jalur Organizational Citizenship Behavior terhadap Komitmen Organisasional

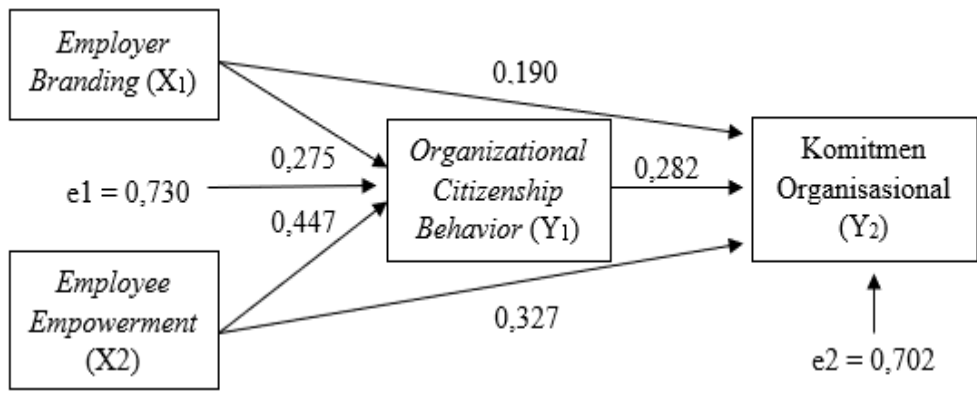
Variabel Eksogen	Standardized Coefficient (Beta)	T	Sig.	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,282	2,155	0,036	Signifikan
Variabel Endogen = Komitmen Organisasional n = 58				

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Tabel 4.18 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,282 yang menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan t hitung sebesar 2,155 yang lebih besar daripada t tabel ($\alpha = 0,05$; df residual = 54) sebesar 2,005 dan nilai sig. sebesar 0,036 ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut maka H₅ yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasional diterima dan H₀ ditolak.

IV.6. Hubungan Antar Jalur

Berdasarkan keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, dalam penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 4.4 menunjukkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan sebagai berikut



Gambar 4.4 Model Hasil Analisis Jalur
Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Model hasil dari analisis jalur pada Gambar 4.4 memiliki persamaan struktural sebagai berikut:

Sub-struktur I : $Y_1 = PY_1X_1 + PY_1X_2 + e_1$

$$Y_1 = 0,275 X_1 + 0,447 X_2 + 0,730$$

Sub-struktur II : $Y_2 = PY_2X_1 + PY_2X_2 + PY_2Y_1 + e_2$

$$Y_2 = 0,190X_1 + 0,327X_2 + 0,282Y_1 + 0,702$$

IV.7. Pengaruh Antar Jalur

IV.7.1. Pengaruh Tidak Langsung/Indirect Effect

Pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* merupakan pengaruh dari satu variabel eksogen ke variabel endogen melalui variabel intervening.

Perhitungan pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh Tidak Langsung *Employer Branding* (X₁) terhadap Komitmen Organisasional (Y₂) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Y₁)
Indirect Effect (IE) = $(PY_1X_1) \times (PY_2Y_1)$
 $= 0,275 \times 0,282$
 $= 0,077$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari *employer branding* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,077.

2. Pengaruh Tidak Langsung *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1)

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= (PY_1X_2) \times (PY_2Y_1) \\ &= 0,447 \times 0,282 \\ &= 0,126 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,126.

IV.7.2. Pengaruh Total/Total Effect

Pengaruh total/*total effect* merupakan total keseluruhan dari pengaruh variabel *employer branding* (X_1), *employee empowerment* (X_2), *organizational citizenship behavior* (Y_1), dan komitmen organisasional (Y_2). Pengaruh total dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh Total *Employer Branding* (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1)

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PY_2X_1 + (PY_1X_1 \times PY_2Y_1) \\ &= 0,190 + 0,077 \\ &= 0,267 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh total dari *employer branding* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,267. Diketahui pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (0,190 > 0,077) atau secara tidak langsung *employer branding* melalui *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut, H_6 yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara *employer branding* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* ditolak dan H_0 diterima.

2. Pengaruh Total *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1)

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PY_2X_2 + (PY_1X_2 \times PY_2Y_1) \\ &= 0,327 + 0,126 \\ &= 0,453 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh total dari *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,453. Diketahui pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (0,190 > 0,077) atau secara tidak langsung *employee empowerment* melalui *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut, H_7 yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment*

terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* ditolak dan H_0 diterima.

Tabel 4.19 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

No	Hubungan Antar Variabel	Pengaruh		Pengaruh Total
		Langsung	Tidak Langsung	
1.	$X_1 - Y_1 - Y_2$	0,190	0,077	0,267
2.	$X_2 - Y_1 - Y_2$	0,327	0,126	0,453

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

IV.8. Uji Sobel (Sobel Test)

Uji Sobel/Sobel Test digunakan peneliti untuk menguji signifikansi pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Perhitungan Uji Sobel pada masing-masing model sub-struktur menggunakan Sobel Test Calculator pada situs www.quantpsy.org dengan hasil perhitungan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Employer Branding* (X_1) terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1)

Tabel 4.20 Hasil Perhitungan Uji Sobel

Input	Test Statistic	Std. Error	p-value	Keterangan
a	1,362	0,044	0,173	Tidak Signifikan
b				
s_a				
s_b				

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Hasil perhitungan Uji Sobel pada model sub-struktur I tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening sebesar 1,362 lebih kecil daripada 1,960

serta p -value sebesar 0,173 lebih besar daripada 0,05. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening tidak signifikan.

2. Pengaruh *Employee Empowerment* (X_2) terhadap Komitmen Organisasional (Y_2) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1)

Tabel 4.21 Hasil Perhitungan Uji Sobel

Input		Test Statistic	Std. Error	p -value	Keterangan
a	0,484	1,721	0,060	0,085	Tidak Signifikan
b	0,214				
s_a	0,170				
s_b	0,099				

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Hasil perhitungan Uji Sobel pada model sub-struktur II tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening sebesar 1,721 lebih kecil daripada 1,960 serta p -value sebesar 0,085 lebih besar daripada 0,05. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening tidak signifikan.

IV.9. Uji Beda (*Independent Sample t-Test*)

Setelah melalui uji asumsi klasik pada penelitian ini selanjutnya dilakukan uji beda menggunakan *independent sample t-test* untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak pada tiap variabel. Dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai sig. (2-tailed) > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti tidak terdapat perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak, sedangkan apabila nilai sig. (2-tailed) < 0,05 maka H_a

diterima dan H_0 ditolak yang berarti terdapat perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak (Sujarweni, 2014:99). Dasar pengambilan keputusan juga dapat dilakukan melalui perbandingan hasil t hitung dengan t tabel, apabila t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti tidak terdapat perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak, sedangkan apabila t hitung $>$ t tabel maka H_a diterima dan H_0 ditolak yang berarti terdapat perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak (Sarwono, 2015:152), dalam hal ini t tabel ($\alpha = 0,05$; df residual = 56) sebesar 2,003. Hasil pengujian *independent sample t-test* dapat dilihat pada Tabel 4.22 berikut :

Tabel 4.22 Hasil Uji Beda *Independent Sample t-Test*

Variabel	Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
<i>Employer Branding</i>	0,243	0,624	-1,519	56	0,134	-3,174
<i>Employee Empowerment</i>	0,601	0,441	-2,268	56	0,027	-4,333
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,920	0,342	-1,108	56	0,273	-2,371
Komitmen Organisasional	0,526	0,471	-1,562	56	0,124	-2,510

Sumber : Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan hasil uji beda tersebut, seluruh data pada masing-masing variabel memiliki nilai signifikansi Levene's Test for Equality of Variances $>$ 0,05 yang menunjukkan bahwa varians data antara karyawan tetap dan karyawan kontrak adalah homogen atau sama (Sujarweni, 2014:99)

sementara rincian perolehan skor pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Hasil uji beda pada variabel *employer branding* memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,134 ($p > 0,05$) dan t hitung sebesar $|-1,159|$ (t hitung $< t$ tabel), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_8 ditolak yang berarti tidak terdapat perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak pada variabel *employer branding*. Perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak adalah sebesar $|-3,174|$.
2. Hasil uji beda pada variabel *employee empowerment* menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,027 ($p < 0,05$) dan t hitung sebesar $|-2,268|$ (t hitung $> t$ tabel), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_8 diterima dan H_0 ditolak yang berarti terdapat perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak pada variabel *employee empowerment*. Perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak adalah sebesar $|-4,333|$.
3. Hasil uji beda pada variabel *organizational citizenship behavior* memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,273 ($p > 0,05$) dan t hitung sebesar $|-1,108|$ (t hitung $< t$ tabel), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_8 ditolak yang berarti tidak terdapat perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak pada variabel *organizational citizenship behavior*. Perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak adalah sebesar $|-2,371|$.

4. Hasil uji beda pada variabel komitmen organisasional memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,124 ($p > 0,05$) dan t hitung sebesar $|-1,562|$ (t hitung $< t$ tabel), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang berarti tidak terdapat perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak pada variabel komitmen organisasional. Perbedaan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak adalah sebesar $|-2,510|$.

IV.10. Pembahasan Penelitian

IV.10.1. Gambaran *Employer Branding* (X1), *Employee Empowerment* (X2), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)

IV.10.1.1. *Employer Branding* (X1)

Variabel *employer branding* dapat diukur melalui indikator *interest value*, *social value*, *economic value*, *development value*, dan *application value* dengan total lima belas item pernyataan yang diajukan di dalam kuisioner penelitian. Berdasarkan kelimabelas item pernyataan yang diajukan, item X1.1.3 memiliki jawaban setuju paling banyak yaitu 57 responden yang berarti mayoritas karyawan setuju dengan kebebasan dalam menerapkan kreativitas pada PT Ternaknesia Farm Innovation. Jawaban tidak setuju paling banyak terdapat pada item X1.3.2 dengan jumlah 22 responden dan *mean* sebesar 2,8 yang berarti terdapat cukup banyak karyawan merasa tunjangan yang diberikan PT Ternaknesia Farm Innovation kurang menarik.

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa PT Ternaknesia Farm Innovation telah menerapkan *employer branding* terutama dalam pemberian kebebasan pada karyawan untuk menerapkan kreativitas. Hal ini sesuai dengan hasil survei yang dilakukan oleh IDN Research Institute (2019) yang menyebut bahwa generasi milenial memiliki karakter *connected, confident, dan creative* yang membuat mereka lebih suka bekerja dengan kebebasan untuk berkekrativitas. Sementara dengan cukup banyaknya karyawan yang merasa tunjangan yang diberikan PT Ternaknesia Farm Innovation kurang menarik ini dapat menjadi sebuah pertimbangan bagi perusahaan agar *employer branding* khususnya indikator *economic value* pada PT Ternaknesia Farm Innovation semakin meningkat. Variabel *employer branding* memperoleh nilai *grand mean* sebesar 3,7 yang berarti penerapan *employer branding* pada PT Ternaknesia Farm Innovation sudah baik dan dapat dirasakan oleh karyawan.

IV.10.1.2. *Employee Empowerment (X2)*

Variabel *employee empowerment* dapat diukur melalui indikator *sense of meaning, sense of competence, sense of self-determination, dan sense of impact* dengan total dua belas item pernyataan yang diajukan di dalam kuisioner penelitian. Berdasarkan keduabelas item pernyataan yang diajukan, item X2.1.2 memiliki jawaban setuju paling banyak yaitu 57 responden yang berarti mayoritas responden setuju dengan pekerjaan yang dilakukan pada PT Ternaknesia Farm Innovation memberikan

karyawan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri. Jawaban tidak setuju paling banyak terdapat pada item X2.3.1 dengan jumlah 7 responden dan *mean* sebesar 3,5 yang berarti masih terdapat karyawan yang merasa pilihan pekerjaan yang diberikan PT Ternaknesia Farm Innovation kurang tepat.

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa PT Ternaknesia Farm Innovation telah menerapkan *employee empowerment* terutama dalam pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengaktualisasikan diri. Hal ini sesuai dengan karakteristik generasi milenial yang lebih senang mengikuti irama mereka dalam menyelesaikan permasalahan dan tidak menginginkan adanya kontrol yang berlebihan dari atasan sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Phillips (2019:6). Variabel *employee empowerment* memperoleh nilai *grand mean* sebesar 3,8 yang berarti penerapan *employee empowerment* pada PT Ternaknesia Farm Innovation sudah baik dan dapat dirasakan oleh karyawan.

IV.10.1.3. *Organizational Citizenship Behavior (Y1)*

Variabel *organizational citizenship behavior* dapat diukur melalui indikator *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue* dengan total lima belas item pernyataan yang diajukan di dalam kuisioner penelitian. Berdasarkan kelimabelas item pernyataan yang diajukan, item Y1.5.2 memiliki jawaban setuju paling banyak yaitu 58 responden yang berarti seluruh karyawan setuju dengan bersedia

membantu PT Ternaknesia Farm Innovation dalam melakukan *corporate social responsibility* (CSR). Jawaban tidak setuju paling banyak terdapat pada item Y1.3.2 dengan jumlah 15 responden dan *mean* sebesar 3,2 yang berarti terdapat sedikit karyawan yang kurang setuju untuk bertoleransi ketika rekan kerja tidak bekerja seperti yang diharapkan PT Ternaknesia Farm Innovation.

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation telah menerapkan *organizational citizenship behavior* terutama dalam membantu PT Ternaknesia Farm Innovation untuk melakukan CSR yang merupakan tugas tambahan di luar tugas utama yang telah diberikan oleh perusahaan. Sementara masih adanya karyawan yang bekerja tidak sesuai seperti yang telah ditentukan PT Ternaknesia Farm Innovation dapat mengganggu tingkat *organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh karyawan lainnya. Variabel *organizational citizenship behavior* memperoleh nilai *grand mean* sebesar 3,9 yang menunjukkan tingginya *organizational citizenship behavior* yang diterapkan oleh karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation.

IV.10.1.4. Komitmen Organisasional (Y2)

Variabel komitmen organisasional dapat diukur melalui indikator komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan dengan total sembilan item pernyataan yang diajukan di dalam kuisisioner penelitian. Berdasarkan kesembilan item pernyataan yang diajukan, item

Y2.1.2 dan Y2.2.3 memiliki jawaban setuju paling banyak yaitu 54 responden yang berarti mayoritas karyawan merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan PT Ternaknesia Farm Innovation dan merasa memiliki tanggungjawab terhadap PT Ternaknesia Farm Innovation. Jawaban tidak setuju paling banyak terdapat pada item Y2.1.1 dengan jumlah 28 responden dan *mean* sebesar 2,5 yang berarti terdapat cukup banyak karyawan yang kurang setuju untuk menghabiskan sisa karirnya di PT Ternaknesia Farm Innovation.

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa komitmen organisasional pada karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation terbentuk melalui timbulnya rasa keterlibatan dan tanggung jawab pada diri karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sementara itu masih terdapat banyak karyawan yang kurang setuju untuk menghabiskan sisa karirnya di PT Ternaknesia Farm Innovation senada dengan hasil survey IDN Research Institute (2019) yang menyatakan sebanyak 35,1% milenial merencanakan untuk bertahan di satu perusahaan selama 2-3 tahun. Hal ini dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam mengelola faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Variabel komitmen organisasional memperoleh nilai *grand mean* sebesar 3,5 yang menunjukkan komitmen organisasional karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation tergolong tinggi.

IV.10.2. Pengaruh *Employer Branding* (X1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat diketahui hasil koefisien beta sebesar 0,190 dan nilai signifikansi sebesar 0,230 ($p > 0,05$) serta t hitung sebesar 1,213 (t hitung $<$ t tabel). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *employer branding* (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Y2). Perhitungan pengaruh tidak langsung *employer branding* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan nilai sebesar 0,077 yang lebih kecil daripada pengaruh langsung *employer branding* terhadap komitmen organisasional sebesar 0,190. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sharma *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa *employer branding* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Perbedaan hasil penelitian ini dapat disebabkan oleh latar belakang responden pada penelitian sebelumnya, yaitu karyawan pada sektor IT di India dimana responden pada penelitian tersebut terdiri dari 70% karyawan berusia 41-72 tahun. Hal ini berarti responden pada penelitian tersebut didominasi oleh karyawan senior atau bukan tergolong dalam karyawan milenial yang berusia antara 20-40 tahun serta 83,3% responden pada sampel tersebut telah berstatus menikah sehingga dapat membuat terjadinya perbedaan identifikasi *employer branding* terhadap keinginannya untuk tetap berada pada perusahaan

tersebut. Gaddam (2008) dalam model *employer branding* yang dibuatnya menunjukkan bahwa *employer branding* dapat memengaruhi komitmen organisasional apabila melalui kepuasan karyawan terlebih dahulu.

Penerapan *Employer branding* pada PT Ternaknesia Farm Innovation yang tergolong tinggi dengan *mean* sebesar 3,7 tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan milenial. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, terdapat 79,3% karyawan milenial di PT Ternaknesia Farm Innovation merasa tunjangan yang diberikan kepada karyawan kurang menarik, tunjangan yang dimaksud adalah besar gaji yang memiliki perbedaan cukup jauh antara karyawan kontrak dengan karyawan tetap serta masih minimnya pemberian tunjangan seperti BPJS Ketenagakerjaan, BPJS Kesehatan, dan jaminan lainnya yang hanya berlaku bagi karyawan tetap. Keterbatasan pemberian tunjangan untuk karyawan ini dikarenakan usia PT Ternaknesia Farm Innovation secara resmi masih cukup muda yaitu 3 tahun pada saat penelitian ini dilakukan, sehingga masih terdapat keterbatasan dalam hal yang bersifat administratif dan keuangan.

Faktor gaji yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasional pada karyawan milenial PT Ternaknesia Farm Innovation ini sejalan dengan IDN Research Institute (2019) yang menyebut bahwa faktor terbesar karyawan milenial dalam memilih

pekerjaan adalah gaji. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh George Caspar Hoemans dalam Wardani (2016), bahwa manusia akan saling berhubungan karena mengharapkan sesuatu yang dibutuhkannya. Ditambahkan oleh Redmond (2015) bahwa biaya merupakan salah satu elemen dalam teori pertukaran sosial yang dapat timbul ketika individu mengeluarkan sesuatu yang digunakan sebagai alat tukar dengan apa yang individu harapkan dari orang lain, pada umumnya dalam bentuk uang, tenaga, waktu, dan sumber daya lainnya.

Pemaparan di atas menunjukkan bahwa karyawan milenial tidak ragu untuk meninggalkan perusahaan rintisan apabila tidak mendapatkan tunjangan yang diharapkan, sekalipun perusahaan tersebut sudah menerapkan *employer branding* dengan baik. *Employer branding* yang diterapkan oleh perusahaan mampu menarik karyawan milenial untuk bekerja pada perusahaan rintisan, akan tetapi tidak menjadi sebuah faktor yang dapat membuat karyawan milenial bertahan pada perusahaan rintisan apabila salah satu dimensi pengukuran *employer branding* tidak terpenuhi.

IV.10.3. Pengaruh *Employer Branding* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y1)

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat diketahui hasil koefisien beta sebesar 0,275 dan nilai signifikansi sebesar 0,085 ($p > 0,05$) serta t hitung sebesar 1,755 ($t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel

employer branding (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Y1). Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gözükarar dan Hatipoğlu (2016) yang menyatakan bahwa *employer branding* secara keseluruhan berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Gözükarar dan Hatipoğlu (2016) dapat disebabkan oleh metode pengambilan sampel yang berbeda. Penelitian tersebut menggunakan *convenience sampling* dimana peneliti mengambil sampel secara acak kepada responden yang berada disekitarnya sehingga terdapat kemungkinan perbedaan latar belakang pekerjaan dan tempat bekerja pada masing-masing responden dengan sampel yang dipilih oleh peneliti, yaitu karyawan milenial yang bekerja pada perusahaan rintisan. Hal ini menyebabkan terjadinya perbedaan cara mengidentifikasi diri karyawan dengan *employer branding* pada perusahaannya dalam membentuk *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara *employer branding* dan *organizational citizenship behavior* juga dapat disebabkan oleh budaya kerja pada PT Ternaknesia Farm Innovation yang cenderung menggunakan pendekatan kekeluargaan, sehingga karyawan tanpa meninjau lebih lanjut mengenai *employer branding* pada perusahaan tempat ia bekerja secara sukarela

sudah menerapkan *organizational citizenship behavior*. Pendekatan kekeluargaan yang lebih mengutamakan pendekatan secara emosional ini menjadi alternatif motif eksternal karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior* dikarenakan faktor *employer branding* dalam hal tunjangan belum dapat terpenuhi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pembentukan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation muncul melalui faktor internal karyawan itu sendiri sebagaimana dijelaskan oleh Organ *et al.* dalam Titisari (2014:15). Selain itu, *Organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation tanpa adanya pengaruh signifikan dari *employer branding* juga terjadi karena karyawan menganggap tindakan yang dilakukannya dapat menambah nilai perusahaan rintisan atau dalam teori pertukaran sosial disebut dengan proposisi nilai.

IV.10.4. Pengaruh *Employee Empowerment* (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat diketahui hasil koefisien beta sebesar 0,327 dan nilai signifikansi sebesar 0,050 ($p < 0,05$) serta t hitung sebesar 2,006 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *employee empowerment* (X2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Y2). Perhitungan pengaruh tidak langsung *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* menunjukkan nilai sebesar 0,126 yang lebih kecil

daripada pengaruh langsung *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional sebesar 0,327. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Yuniarto (2015) yang menyatakan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa pada variabel *employee empowerment*, item pernyataan “pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan memberikan karyawan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri” menjadi item dengan mayoritas karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation setuju yaitu dengan presentase 98%. Hasil tersebut dapat memberikan gambaran bahwa PT Ternaknesia Farm Innovation telah memberikan kesempatan pada karyawan milenial untuk mengaktualisasikan dirinya sebagai pembentuk komitmen organisasional sebagaimana faktor *commit to actualizing* yang dikemukakan oleh Dessler (1999) dalam Sopiah (2008:159-161) yaitu setiap karyawan diberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal sesuai kapasitas masing-masing

Sebanyak 93% karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation pada variabel komitmen organisasional setuju bahwa mereka memiliki keterlibatan dan tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan yang merupakan item dengan perolehan *mean* tertinggi. Hal ini dapat menjadi sebuah kesimpulan bahwa apabila perusahaan rintisan melakukan pemberdayaan karyawan dengan baik maka akan semakin meningkatkan

komitmen organisasional pada karyawan sebagaimana *employee empowerment* yang dijelaskan oleh Conger dan Kanungo (1988) sebagai sebuah proses meningkatkan perasaan *self-efficacy* di antara anggota organisasi yang mendorong karyawan untuk terus memiliki kemauan yang besar dalam bekerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini sejalan dengan proposisi stimulus pada teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Homans dalam Damsar (2015:161-164) dimana karyawan akan cenderung memiliki komitmen organisasional yang tinggi apabila diberikan stimulus berupa *employee empowerment*.

IV.10.5. Pengaruh *Employee Empowerment* (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y1)

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat diketahui hasil koefisien beta sebesar 0,447 dan nilai signifikansi sebesar 0,006 ($p < 0,05$) serta t hitung sebesar 2,854 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *employee empowerment* (X2) berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Y1). Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2015) yang menyatakan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Employee empowerment pada perusahaan rintisan dapat memengaruhi terbentuknya *organizational citizenship behavior* karena pemberdayaan baik secara psikologis maupun struktural memiliki

hubungan langsung dengan pembentukan motivasi sebagai faktor internal yang mendorong karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior*. Penerapan *employee empowerment* sebagaimana telah dijelaskan oleh Turkmenoglu (2019) memiliki manfaat untuk meningkatkan kontribusi karyawan dalam hal ini diwujudkan pada *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis tersebut dapat memberikan gambaran bahwa apabila karyawan perusahaan rintisan diberikan ruang kesempatan atau otonomi yang lebih luas dalam bentuk *employee empowerment* akan mendorong karyawan untuk melakukan perilaku sukarela dalam bentuk *organizational citizenship behavior*.

IV.10.6. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat diketahui hasil koefisien beta sebesar 0,282 dan nilai signifikansi sebesar 0,036 ($p < 0,05$) serta t hitung sebesar 2,155 ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* (Y1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Y2). Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasani (2013) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil analisis statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa 58 karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation atau seluruh responden setuju untuk membantu perusahaan dalam melakukan *corporates social*

responsibility (CSR) menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk berkontribusi lebih terhadap perusahaan. Hal ini dapat terhubung dengan item yang memperoleh *mean* tertinggi pada variabel komitmen organisasional dimana terdapat 93% karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation yang setuju bahwa mereka memiliki keterlibatan dan tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan. Titisari (2014:10-13) menyebutkan bahwa penerapan *organizational citizenship behavior* memiliki manfaat untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

IV.10.7. Pengaruh *Employer Branding* (X1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2) Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Y1)

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui pengaruh total dari *employer branding* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,267 serta hasil perhitungan pengaruh langsung sebesar 0,190 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,077. Perhitungan pada uji Sobel menunjukkan pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening sebesar 1,362 ($p < 1,960$) serta p -value sebesar 0,173 ($p > 0,05$). Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* bukan menjadi faktor yang dapat meningkatkan pengaruh *employer branding* terhadap komitmen organisasional pada karyawan milenial di PT Ternaknesia Farm Innovation.

Perolehan nilai pengaruh tidak langsung yang lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung ini disebabkan oleh *employer branding* yang lebih menekankan kepada pemenuhan faktor eksternal dari diri karyawan agar tetap bertahan di perusahaan rintisan. Sementara dalam penelitian ini masih terdapat faktor *employer branding* yang belum terpenuhi dengan baik sehingga karyawan enggan untuk menghabiskan sisa karirnya di PT Ternaknesia Farm Innovation. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung menggunakan proposisi rasionalitas dalam teori pertukaran sosial dimana ketika karyawan tidak mendapatkan ganjaran (*reward*) yang diharapkan, karyawan akan melakukan sesuatu yang memiliki probabilitas tinggi dan mendapatkan ganjaran (*reward*) yang lebih tinggi pula sebagai tindakan alternatif. Hal tersebut menyebabkan penerapan *organizational citizenship behavior* tidak membantu *employer branding* sebagai faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan milenial di PT Ternaknesia Farm Innovation.

IV.10.8. Pengaruh *Employee Empowerment* (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Y2) Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Y1)

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui pengaruh total dari *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,453 serta hasil perhitungan pengaruh langsung sebesar 0,327 dan pengaruh tidak

langsung sebesar 0,126. Perhitungan pada uji Sobel menunjukkan pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening sebesar 1,721 ($p < 1,960$) serta p -value sebesar 0,085 ($p > 0,05$). Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* bukan menjadi faktor yang dapat meningkatkan pengaruh *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional pada karyawan milenial di PT Ternaknesia Farm Innovation.

Perolehan nilai pengaruh tidak langsung yang lebih kecil daripada pengaruh langsung ini disebabkan *employee empowerment* yang di dalamnya sudah mengandung unsur pendelegasian wewenang kepada karyawan milenial sehingga dapat mengambil keputusan secara mandiri. Pendelegasian wewenang ini menjadi stimulus bagi karyawan milenial untuk melakukan tindakan inisiatif dan menjadi ruang untuk mengaktualisasikan diri sebagaimana karakter milenial yang tidak suka diperintah dan cenderung ingin bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Terdapatnya unsur pendelegasian wewenang tersebut menjadikan *organizational citizenship behavior* tidak berperan signifikan untuk meningkatkan pengaruh *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional.

IV.10.9. Perbedaan Perolehan Skor Rata-Rata Antara Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak

Berdasarkan hasil perhitungan *independent sample t-test*, hanya terdapat 1 variabel yang memiliki perbedaan perolehan skor rata-rata

antara karyawan tetap dan karyawan kontrak yaitu pada variabel *employee empowerment* dengan nilai sig. (2-tailed) sebesar 0,027 ($p < 0,05$).

Sementara pada 3 variabel lainnya yaitu *employer branding*, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasional tidak terdapat perbedaan perolehan skor rata-rata dengan nilai sig. (2-tailed) masing-masing sebesar 0,134, 0,273, dan 0,124. Tidak terdapatnya perbedaan perolehan skor rata-rata ini disebabkan oleh lama bekerja karyawan tetap dan karyawan kontrak pada PT Ternaknesia Farm Innovation yang tidak jauh berbeda yaitu 60,34% karyawan dengan lama bekerja kurang dari 6 bulan dan 20,69% karyawan dengan lama bekerja 6-12 bulan atau 81,03% karyawan bekerja kurang dari sama dengan 12 bulan. Selain itu, budaya kerja pada perusahaan rintisan yang berfokus pada capaian target bersama dalam waktu yang cukup singkat menyebabkan pembagian beban kerja (*work load*) antara karyawan tetap dan karyawan kontrak cenderung tidak jauh berbeda sehingga menimbulkan kesamaan persepsi terhadap variabel yang diteliti.

IV.11. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan tentu masih memiliki banyak kekurangan dan keterbatasan baik dalam pelaksanaan maupun penyusunan yang membuat kurang sempurnanya skripsi ini. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya yaitu :

1. PT Ternaknesia Farm Innovation adalah perusahaan rintisan yang masih dalam tahap pengembangan dengan jumlah karyawan yang bekerja di dalamnya masih sedikit sehingga menyebabkan kurang optimalnya populasi dan sampel yang diambil dalam penelitian ini.

2. Terjadinya pandemi COVID-19 pada tahun 2020 menyebabkan banyak perusahaan rintisan yang bangkrut dan adanya pembatasan aktivitas secara fisik di luar ruangan sehingga peneliti mengalami kesulitan untuk menemukan alternatif perusahaan rintisan dengan jumlah karyawan yang lebih banyak.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB V

PENUTUP

V.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *employer branding* dan *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional melalui *organizational citizenship behavior* sebagai berikut :

1. Variabel *employer branding* (X_1) memperoleh *grand mean* sebesar 3,7 atau tergolong tinggi. Variabel *employee empowerment* (X_2) memperoleh *grand mean* sebesar 3,8 atau tergolong tinggi. Variabel *organizational citizenship behavior* (Y_1) memperoleh *grand mean* sebesar 3,9 atau tergolong tinggi. Variabel komitmen organisasional (Y_2) memperoleh *grand mean* sebesar 3,5 atau tergolong tinggi.

2. *Employer branding* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,190, t hitung sebesar 1,213 ($t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$), dan nilai signifikansi sebesar 0,230 ($p > 0,05$).

Employer branding tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dikarenakan tunjangan sebagai faktor dari *employer branding* yang diberikan PT Ternaknesia Farm Innovation dinilai kurang menarik oleh karyawan milenial.

3. *Employer branding* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien beta sebesar 0,279, t hitung sebesar 1,755 ($t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$), dan nilai signifikansi sebesar 0,085 ($p > 0,05$).

Employer branding tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational*

citizenship behavior dikarenakan karyawan memilih pendekatan kekeluargaan sebagai alternatif motif eksternal untuk melakukan *organizational citizenship behavior* ketika tunjangan sebagai faktor *employer branding* dinilai kurang menarik oleh karyawan milenial.

4. *Employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,327, t hitung sebesar 2,006 (t hitung > t tabel), dan nilai signifikansi sebesar 0,050 ($p = 0,05$).

Employee empowerment berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dikarenakan karyawan milenial memiliki karakter yang senang apabila diberdayakan oleh atasan dan diberikan ruang untuk mengaktualisasikan diri.

5. *Employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien beta sebesar 0,447, t hitung sebesar 2,854 (t hitung > t tabel), dan nilai signifikansi sebesar 0,006 ($p < 0,05$).

Employee empowerment berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dikarenakan penerapan *employee empowerment* memberikan otoritas kepada karyawan milenial untuk berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan yang terwujud dalam bentuk *organizational citizenship behavior*.

6. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,282, t hitung sebesar 2,155 (t hitung > t tabel), dan nilai signifikansi sebesar 0,036 ($p < 0,05$). *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan

terhadap komitmen organisasional dikarenakan karyawan milenial yang diberikan ruang untuk melakukan perilaku sukarela memiliki rasa keterlibatan dan tanggung jawab dalam kemajuan perusahaan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasional.

7. *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel intervening karena nilai pengaruh tidak langsung *employer branding* terhadap komitmen organisasional lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung ($0,077 < 0,190$).

8. *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel intervening karena nilai pengaruh tidak langsung *employee empowerment* terhadap komitmen organisasional lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung ($0,126 < 0,327$).

9. Perbedaan perolehan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak hanya terdapat pada variabel *employee empowerment*. Pada variabel *employer branding*, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasional tidak terdapat perolehan skor rata-rata antara karyawan tetap dan karyawan kontrak.

V.2. Saran

V.2.1. Saran Teoritis

Berdasarkan kesimpulan tersebut, hal-hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini sumber-sumber referensi yang terkait secara langsung dengan penelitian masih minim terutama

penelitian yang dilakukan di Indonesia. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperkaya sumber-sumber referensi yang berasal dari penelitian kontemporer di Indonesia sehingga dapat sejalan dengan penelitian yang dilakukan.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada perusahaan rintisan dengan populasi karyawan milenial yang lebih banyak sehingga dapat melingkupi keterbatasan pada penelitian ini dalam hal jumlah sampel yang digunakan dan dapat memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

V.2.2. Saran Praktis

Berdasarkan kesimpulan tersebut, hal-hal yang perlu diperhatikan oleh PT Ternaknesia Farm Innovation adalah sebagai berikut :

1. Manajemen PT Ternaknesia Farm Innovation perlu mempertahankan pemberian kebebasan bagi karyawan untuk menerapkan kreativitas yang merupakan item dengan perolehan *mean* tertinggi pada variabel *employer branding*. Kebebasan untuk berkreativitas ini merupakan salah satu faktor yang diinginkan oleh karyawan milenial dalam mencari pekerjaan pada perusahaan termasuk PT Ternaknesia Farm Innovation. Kemudian manajemen PT Ternaknesia Farm Innovation juga perlu meningkatkan kualitas dan kuantitas tunjangan yang diberikan kepada karyawan sehingga semakin meningkatkan *employer branding* pada PT Ternaknesia Farm Innovation dalam rangka menarik kandidat yang berkualitas dan mempertahankan karyawan yang telah bergabung.

2. Manajemen PT Ternaknesia Farm Innovation perlu mempertahankan pemberian kesempatan pada karyawan dalam mengaktualisasikan diri yang merupakan item dengan perolehan *mean* tertinggi pada variabel *employee empowerment*. Karyawan milenial memiliki kepuasan tersendiri apabila perusahaan melakukan pemberdayaan kepada karyawan dengan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dan bertanggungjawab atas keputusan yang diambil oleh karyawan milenial sehingga hal ini dapat mempertahankan karyawan milenial untuk tetap berada pada PT Ternaknesia Farm Innovation.

3. Manajemen PT Ternaknesia Farm Innovation perlu mempertahankan dan meningkatkan perilaku sukarela karyawan milenial di perusahaan melalui indikator-indikator pada *organizational citizenship behavior*. Hal ini dapat memberikan manfaat yang besar dalam rangka kemajuan perusahaan apabila ditinjau kembali bahwa perusahaan rintisan merupakan perusahaan yang masih memerlukan adanya pengembangan dan peningkatan kemampuan untuk dapat bersaing dalam bisnis.

4. Manajemen PT Ternaknesia Farm Innovation perlu meningkatkan indikator-indikator komitmen organisasional karyawan milenial utamanya pada indikator komitmen keberlanjutan yang memiliki *mean* lebih kecil daripada komitmen afektif dan komitmen normatif. Karyawan milenial PT Ternaknesia Farm Innovation telah memiliki rasa tanggung jawab dan rasa keterlibatan dalam memajukan perusahaan, hal ini dapat menjadi nilai tambah bagi PT Ternaknesia Farm Innovation dalam mengelola karyawan.

Adapun manajemen PT Ternaknesia Farm Innovation juga perlu memperhatikan bahwa terdapat cukup banyak karyawan milenial yang kurang setuju untuk menghabiskan sisa karirnya pada PT Ternaknesia Farm Innovation, sehingga usaha-usaha dalam mempertahankan karyawan juga perlu menjadi perhatian manajemen. Semakin banyak karyawan yang bertahan pada perusahaan akan semakin meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan serta dapat membantu menghindari biaya-biaya yang timbul pada proses rekrutmen karyawan baru.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

Badan Pusat Statistik. (2013). *Proyeksi Penduduk Indonesia 2010-2035*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Badan Pusat Statistik. (2018). *Statistik Gender Tematik : Profil Generasi Milenial Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Education.

Damsar. (2015). *Pengantar Teori Sosiologi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Darmawan, D. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management Twelfth Edition*. Ohio: South-Western.

Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management : Practical Lessons From The World's Leading Employers*. Chichester: John Wiley and Son's Ltd.

Phillips, K. E. (2019). *Managing Millennials : The Ultimate Handbook for Productivity, Profitability, and Professionalism*. Abingdon: Routledge.

Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M., & Anderson, I. (2013). *Fundamental of Management Seventh Canadian Edition*. New Jersey: Pearson.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi : Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen*. Malang: UB Press.

Widodo. (2017). *Metodologi Penelitian Populer & Praktis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Skripsi dan Jurnal

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9 (5), 502-517.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company : Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.

Budiharjo, A. (2004). Mengenal Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Forum Manajemen Prasetiya Mulya Tahun ke-XVIII, No. 82*.

Conger, J. A., & Kanungo, R. A. (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

Dash, S., & Pradhan, R. K. (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 3 (1), 17-27.

Fadzilah, A. (2006). Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3 (1), 12-27.

Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding As A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics, Vol. VII*, 35-51.

Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing. *The ICAFI Journal of Soft Skills*, 2 (1), 45-55.

Gözükara, İ., & Hatipoğlu, Z. (2016). The Effect of Employer Branding on Employees' Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7 (1), 477-485.

Hasani, K., Boroujerdi, S. S., & Sheikhesmaeili, S. (2013). The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment. *Global Business Perspectives*, 1 (4), 452-470.

Janssen, O. (2004). The Barrier Effect of Conflict with Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment. *Work & Stress : An International Journal of Work, Health & Organizations*, 18 (1), 56-65.

Jati, W. R. (2015). Bonus Demografi Sebagai Mesin Pertumbuhan Ekonomi : Jendela Peluang atau Jendela Bencana di Indonesia. *Populasi*, 23 (1), 1-19.

Lestari, L., & Yuniarto, A. (2015). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi dan Budaya Organisasional sebagai Moderasi. *2nd Conference in Business, Accounting, and Management*, 2 (1), 335-343.

Kaifi, B. A., Nafeei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millenials. *International Journal of Business and Management*, 7 (24), 88-93.

Koys, D. J. (2001). The Effect of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover On Organizational Effectiveness : A Unit Level, Longitudinal Study. *Personel Psychology*, 101-114.

Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention : Mediating Role of Organizational Engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-29.

Martuti. (2004). *Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pemberdayaan Karyawan Sebagai Strategi Terhadap Komitmen Organisasi*. Semarang: Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Meyer, J. P., & Hamilton, L. K. (2013). Commitment to Organizational Change: Theory, Research, Principles, and Practice. . *The Psychology of Organizational Change*, 43-64.

Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and Trust in Social Exchange : An Experimental Test of Classical Propotion. *American Journal of Sociology*, 105 (5), 1396-1427.

Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, 351-363.

Purba, D. E., & Seniati, A. N. (2004). Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Makara, Sosial Humaniora*, 8 (3), 105-111.

Putra, Y. S. (2016). Theoretical Review : Teori Perbandingan Generasi. *Among Makarti*, 9 (18), 123-134.

Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 46 (1), 27-34.

Redmond, M. V. (2015). Social Exchange Theory. *English Technical Reports and White Papers*.

Sandra, P. A., & Suwandana, I. G. (2018). Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada Karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7 (1), 29-55.

Sharma, R., Jain, V., & Singh, S. (2018). The Impact of Employer Branding on Organizational Commitment in Indian IT Sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 20 (1), 49-54.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace : Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Susanto, E. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Pemberdayaan Karyawan dari Beberapa Fakultas di Universitas Trisakti Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8 (1), 95-112.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment : An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.

Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating Benefits and Drawbacks of Employee Empowerment in the Sector of Hospitality: A Review. *International Research Journal of Business Studies*, 12 (1), 1-13.

Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2007). Towards a Conceptual Framework of Empowerment and Job Performance in Project Teams. *Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2007 - Proceedings of the 23rd Annual Conference*, 3-12.

Wardani. (2016). Membedah Teori Sosiologi : Teori Pertukaran (Exchange Theory) George Caspar Homans. *Studia Insania*, 4 (1), 19-38.

Artikel Lain

Deloitte Indonesia. (2019). *Generasi Milenial dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman*. Jakarta: Deloitte Indonesia Perspective.

IDN Research Institute. (2019). *Indonesia Millennial Report 2019*. Jakarta: IDN Media.

Jobstreet. (2020, January 25). *Generasi Y hanya bertahan selama 1 tahun di sebuah perusahaan*. Retrieved from Jobstreet: <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/generasi-y-hanya-bertahan-selama-1-tahun-di-perusahaan/#.XiweRVQzbiU>

LinkedIn. (2016). *Employer Branding Essentials : 4 Steps to Build An Outstanding Employer Brand*. Sunnyvale: LinkedIn Corporation.

Mudo, S. (2015, Agustus 26). *Apa Itu bisnis Startup? Dan Bagaimana Perkembangannya?* Retrieved from Tech In Asia:
<https://id.techinasia.com/talk/apa-itu-bisnis-startup-dan-bagaimana-perkembangannya>

Prichard, Skip. (2018, Desember 17). *10 Vital Empowerment Factors*. Retrieved from Skip Prichard: <https://www.skipprichard.com/10-vital-empowerment-factors/>

Worldometer. (2020, Januari 24). *Worldometer*. Retrieved from Worldometer:
<https://www.worldometers.info/world-population/indonesia-population/>

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Lampiran 1 :**KUISIONER PENELITIAN**

Yth : Karyawan PT Ternaknesia Farm Innovation

Dengan hormat,

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Sangaji

Fakultas / Jurusan : Ilmu Administrasi / Administrasi Bisnis

Judul Penelitian : Pengaruh *Employer Branding* dan *Employee Empowerment*

terhadap Komitmen Organisasional melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Dengan ini saya bermaksud melaksanakan penelitian dan memohon bantuannya agar bersedia memberikan jawaban pada kuisisioner ini. Tujuan dari penelitian yang saya lakukan adalah untuk menyelesaikan tugas akhir (skripsi) sebagai syarat kelulusan pada Jurusan Administrasi Binis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

Saya menjamin kerahasiaan semua informasi yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan akademis. Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisian kuisisioner ini karena setiap jawaban yang diberikan merupakan kontribusi yang berharga bagi saya. Apabila ada pernyataan yang kurang berkenan, saya memohon maaf yang sebesar-besarnya. Atas perhatian dan kerjasamanya saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya,

(Muhammad Sangaji)

Identitas Responden

Lengkapilah informasi berikut ini :

Nama : _____ (boleh diisi dengan inisial)

Usia : _____

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *)

Pendidikan Terakhir : SMA / Diploma / Sarjana *)

Departemen : _____

Lama Bekerja : Kurang dari 6 bulan / 6-12 bulan / lebih dari 1 tahun *)

*) Coret yang tidak perlu

Petunjuk Pengisian Kuisisioner:

- Berilah tanda (✓) pada jawaban yang anda pilih sesuai dengan keyakinan anda.
- Pilih hanya satu jawaban pada setiap nomor.

Berikut ini adalah pilihan jawaban dari pertanyaan kuisisioner ini:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

RR : Ragu-Ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Employer Branding (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
Interest Value (Nilai Keterikatan)						
1.	Saya merasa citra perusahaan rintisan dikenal oleh khalayak umum.					
2.	Saya merasa produk yang dihasilkan perusahaan rintisan inovatif.					
3.	Perusahaan rintisan memberikan saya kebebasan dalam menerapkan kreativitas.					
Social Value (Nilai Sosial)						
1.	Saya merasa lingkungan kerja pada perusahaan rintisan menyenangkan.					
2.	Saya merasa hubungan antara perusahaan rintisan dan karyawan menyenangkan.					
3.	Saya merasa bahagia dengan pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan.					
Economic Value (Nilai Ekonomi)						
1.	Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan rintisan sangat menarik.					

2.	Saya merasa tunjangan yang diberikan perusahaan rintisan sangat menarik.				
3.	Saya merasa peluang promosi jabatan pada perusahaan rintisan menarik.				
Development Value (Nilai Pengembangan)					
1.	Citra perusahaan rintisan menambah kepercayaan diri saya.				
2.	Citra perusahaan rintisan menyebabkan saya mendapat pengakuan dari orang lain.				
3.	Perusahaan rintisan menjadi batu loncatan bagi saya dalam mencari pekerjaan di masa yang akan datang.				
Application Value (Nilai Manfaat)					
1.	Saya merasa perusahaan rintisan memberikan kesempatan untuk menerapkan ilmu yang telah dipelajari.				
2.	Saya merasa perusahaan rintisan memberikan keleluasaan untuk berbagi pengetahuan.				
3.	Saya merasa perusahaan rintisan berorientasi pada pelanggan.				

Employee Empowerment (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
	<i>Sense of Meaning</i>					

1.	Pekerjaan pada perusahaan rintisan sangat sesuai dengan keinginan saya.					
2.	Pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan memberikan saya kesempatan untuk mengaktualisasikan diri.					
3.	Saya merasa pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan rintisan sangat berarti.					
<i>Sense of Competence</i>						
1.	Saya ingin menjadi yang terbaik pada perusahaan rintisan.					
2.	Perusahaan rintisan memberikan saya rasa percaya diri pada kemampuan.					
3.	Saya merasa yakin untuk dapat menyelesaikan pekerjaan pada perusahaan rintisan.					
<i>Sense of Self-Determination</i>						
1.	Saya merasa pilihan pekerjaan yang tepat pada perusahaan rintisan.					
2.	Saya merasa penempatan lokasi pekerjaan yang tepat pada perusahaan rintisan.					
3.	Saya merasa penempatan dengan rekan kerja yang tepat pada perusahaan rintisan.					
<i>Sense of Impact</i>						

1.	Saya merasa mampu dalam menentukan cara bekerja pada perusahaan rintisan.					
2.	Saya merasa mampu untuk memberikan ide atau gagasan terbaru pada perusahaan rintisan.					
3.	Saya merasa mampu untuk mempelajari dan memperdalam keahlian dalam bidang pekerjaan pada perusahaan rintisan.					

Organizational Citizenship Behavior (Y1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
<i>Altruism</i>						
1.	Saya memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam hal pekerjaan.					
2.	Saya memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam hal sosial.					
3.	Saya memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja pada perusahaan rintisan dalam mengatasi permasalahan dengan atasan.					
<i>Conscientiousness</i>						
1.	Saya memiliki keinginan untuk menyebarkan publikasi atas kegiatan perusahaan rintisan secara sukarela.					

2.	Saya memiliki keinginan untuk mempromosikan produk perusahaan rintisan secara sukarela.				
3.	Saya memiliki keinginan untuk memperkenalkan perusahaan rintisan pada khalayak umum secara sukarela.				
<i>Sportmanship</i>					
1.	Saya memiliki toleransi ketika mendapatkan beban kerja tambahan diluar beban kerja utama pada perusahaan rintisan.				
2.	Saya memiliki toleransi ketika rekan kerja tidak bekerja seperti yang diharapkan perusahaan rintisan.				
3.	Saya berusaha menjaga nama baik perusahaan rintisan.				
<i>Courtesy</i>					
1.	Saya memiliki keinginan untuk membentuk kelompok teman sebaya bersama rekan kerja pada perusahaan rintisan.				
2.	Saya memiliki keinginan untuk memberikan hadiah kepada rekan kerja pada perusahaan rintisan.				
3.	Saya memiliki keinginan untuk menghadiri undangan dari rekan kerja pada perusahaan rintisan.				
<i>Civic Virtue</i>					

1.	Saya merasa setuju dengan perubahan kebijakan yang ditujukan pada keberlanjutan perusahaan rintisan di masa yang akan datang.					
2.	Saya merasa bersedia membantu perusahaan rintisan dalam melakukan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR).					
3.	Saya memiliki keinginan untuk melakukan absen harian dan perizinan ketika tidak dapat hadir bekerja pada perusahaan rintisan.					

Komitmen Organisasional (Y2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
Komitmen Afektif						
1.	Saya memiliki keinginan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan rintisan.					
2.	Saya merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan rintisan.					
3.	Saya memiliki kemauan untuk membanggakan perusahaan rintisan pada orang lain.					
Komitmen Normatif						
1.	Saya merasa keberatan untuk meninggalkan perusahaan rintisan.					

2.	Saya merasa memerlukan pertimbangan orang lain ketika ingin meninggalkan perusahaan rintisan				
3.	Saya merasa memiliki tanggungjawab terhadap perusahaan rintisan.				
Komitmen Keberlanjutan					
1.	Saya berharap semakin lama tinggal di perusahaan rintisan akan semakin menguntungkan.				
2.	Saya merasa bekerja pada perusahaan rintisan merupakan sebuah kebutuhan dan keinginan.				
3.	Saya merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan rintisan.				

TERIMA KASIH



Lampiran 2 :
Rekapitulasi Jawaban Responden
Variabel *Employer Branding* (X1)

No	Employer Branding (X1)															Total X1
	Interest Value (X1.1)			Social Value (X1.2)			Economic Value (X1.3)			Development Value (X1.4)			Application Value (X1.5)			
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	
1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	2	3	3	40
2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	49
3	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	3	1	4	4	4	56
4	3	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	2	3	3	55
5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	54
6	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	66
7	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
8	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	5	4	3	5	46
9	4	5	5	4	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	58
10	3	4	5	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	58
11	3	4	5	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	4	2	51
12	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	4	44
13	3	3	4	4	4	3	3	2	3	5	4	4	4	4	4	54
14	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	64

No	Employer Branding (X1)															Total X1
	Interest Value (X1.1)			Social Value (X1.2)			Economic Value (X1.3)			Development Value (X1.4)			Application Value (X1.5)			
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	
15	2	4	5	4	4	3	3	3	4	3	2	5	3	4	4	53
16	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	59
17	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	59
18	3	5	5	5	5	4	2	2	3	4	3	5	5	5	4	60
19	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	56
20	4	5	4	5	4	4	4	2	1	5	4	5	3	4	3	57
21	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	35
22	4	5	5	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	59
23	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	59
24	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	60
25	4	3	4	5	5	5	5	4	2	3	4	5	5	5	3	62
26	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	51
27	3	2	4	1	1	2	2	1	1	2	2	4	2	2	2	31
28	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	5	4	4	4	47
29	4	5	4	4	5	5	2	2	3	5	5	5	5	5	5	64
30	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	53
31	4	4	5	4	4	5	3	2	3	4	4	5	4	3	3	57
32	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	5	5	4	3	61

No	Employer Branding (X1)															Total X1
	Interest Value (X1.1)			Social Value (X1.2)			Economic Value (X1.3)			Development Value (X1.4)			Application Value (X1.5)			
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	
33	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	4	42	
34	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	2	5	4	4	57	
35	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	55	
36	3	4	5	5	4	4	4	4	2	4	1	3	5	5	3	56
37	3	3	4	4	4	5	3	1	1	3	3	2	4	5	3	48
38	2	4	4	4	4	3	2	1	4	1	2	3	4	4	4	46
39	3	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	3	59
40	4	4	5	4	4	4	3	2	3	4	4	5	5	5	3	59
41	2	4	5	4	4	4	3	2	2	4	4	5	3	4	4	54
42	2	4	4	4	4	5	3	2	4	2	2	2	4	4	2	48
43	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	3	51
44	4	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	4	66
45	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	58
46	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	54
47	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	5	3	61
48	4	3	5	5	5	2	4	3	3	3	2	2	4	2	3	50
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	74
50	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	3	60

No	Employer Branding (X1)															Total X1
	Interest Value (X1.1)			Social Value (X1.2)			Economic Value (X1.3)			Development Value (X1.4)			Application Value (X1.5)			
	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	
51	2	4	5	5	5	5	2	2	5	4	4	3	5	5	2	58
52	5	4	4	3	3	2	1	1	3	3	3	4	5	4	4	49
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
54	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	5	55
55	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	62
56	5	4	5	5	5	4	3	3	3	5	5	4	5	5	5	66
57	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	61
58	5	4	2	2	2	2	5	4	4	5	5	5	3	4	5	57

Variabel Employee Empowerment (X2)

No	Employee Empowerment (X2)												Total X2
	Sense Of Meaning (X2.1)			Sense Of Competence (X2.2)			Sense of Self-Determination (X2.3)			Sense Of Impact (X2.4)			
	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	
1	2	3	2	3	2	4	2	2	4	4	3	3	34
2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	40
3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	50

No	Employee Empowerment (X2)											Total X2	
	Sense Of Meaning (X2.1)			Sense Of Competence (X2.2)			Sense of Self-Determination (X2.3)			Sense Of Impact (X2.4)			
	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2		X2.4.3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	57
7	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	38
8	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	42
9	2	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	41
10	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	47
11	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	5	4	43
12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	37
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
14	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	52
15	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	46
16	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	44
17	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
18	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	45
19	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
20	5	4	4	4	5	3	4	4	3	2	2	4	44
21	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	33

No	Employee Empowerment (X2)												Total X2
	Sense Of Meaning (X2.1)			Sense Of Competence (X2.2)			Sense of Self-Determination (X2.3)			Sense Of Impact (X2.4)			
	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	
22	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	48
23	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	44
24	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	3	4	45
25	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	52
26	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	42
27	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	23
28	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	45
29	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	56
30	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	4	47
31	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	42
32	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	56
33	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	41
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
35	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	49
36	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	55
37	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	47
38	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	38
39	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	39

No	Employee Empowerment (X2)											Total X2	
	Sense Of Meaning (X2.1)			Sense Of Competence (X2.2)			Sense of Self-Determination (X2.3)			Sense Of Impact (X2.4)			
	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2		X2.4.3
40	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	54
41	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	45
42	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	52
43	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	42
44	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
45	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
46	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	50
47	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	57
48	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	35
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
50	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	58
51	4	5	4	3	5	4	2	2	3	3	5	5	45
52	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	34
53	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
54	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	47
55	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	46
56	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	57
57	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49

No	Employee Empowerment (X2)												Total X2
	Sense Of Meaning (X2.1)			Sense Of Competence (X2.2)			Sense of Self-Determination (X2.3)			Sense Of Impact (X2.4)			
	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	
58	5	5	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	45

Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y1)

No	Organizational Citizenship Behavior (Y1)															Total Y1
	Altruism (Y1.1)			Conscientiousness (Y1.2)			Sportmanship (Y1.3)			Courtesy (Y1.4)			Civic Virtue (Y1.5)			
	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	
1	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	51	
2	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	47	
3	4	4	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3	3	54	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	
6	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	70	
7	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	55	
8	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	50	
9	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	67	
10	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	62	

No	Organizational Citizenship Behavior (Y1)															Total Y1
	Altruism (Y1.1)			Conscientiousness (Y1.2)			Sportmanship (Y1.3)			Courtesy (Y1.4)			Civic Virtue (Y1.5)			
	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	
11	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	60	
12	2	2	1	3	2	1	3	2	4	1	2	3	5	5	37	
13	4	5	3	3	4	5	4	3	5	2	3	4	4	5	59	
14	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	53	
15	4	4	4	3	3	3	1	2	4	3	4	4	5	4	51	
16	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	3	4	3	60	
17	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	63	
18	4	3	3	5	5	5	4	2	5	5	4	4	5	5	64	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	
20	2	5	2	3	2	2	4	4	5	4	5	5	3	4	53	
21	4	4	4	3	3	2	1	3	3	4	4	4	3	4	51	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	62	
23	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	5	58	
24	4	4	4	2	3	3	2	2	5	4	4	4	3	5	54	
25	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	67	
26	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	55	
27	4	4	5	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	5	55	
28	4	4	3	5	5	5	1	3	5	3	3	5	4	5	59	

No	Organizational Citizenship Behavior (Y1)															Total Y1
	Altruism (Y1.1)			Conscientiousness (Y1.2)			Sportmanship (Y1.3)			Courtesy (Y1.4)			Civic Virtue (Y1.5)			
	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	
29	5	4	4	4	4	4	3	1	5	5	5	5	5	5	4	63
30	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	5	4	5	5	56
31	4	4	4	4	5	5	3	3	5	3	3	4	4	4	2	57
32	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	67
33	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	46
34	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	60
35	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	3	3	5	61
36	5	3	5	3	3	5	4	4	5	3	3	5	3	3	5	59
37	5	3	3	1	2	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	46
38	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	63
39	3	4	3	3	4	4	4	4	5	1	3	4	5	4	4	55
40	3	4	3	5	4	4	4	1	4	1	5	5	3	5	5	56
41	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	62
42	4	4	3	5	4	4	3	2	4	3	5	4	4	4	5	58
43	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	51
44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	73
45	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	68
46	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	2	60

No	Organizational Citizenship Behavior (Y1)															Total Y1
	Altruism (Y1.1)			Conscientiousness (Y1.2)			Sportmanship (Y1.3)			Courtesy (Y1.4)			Civic Virtue (Y1.5)			
	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	
47	3	5	3	5	5	5	3	2	5	2	5	5	5	5	5	63
48	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	36
49	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	69
50	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	2	67
51	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	5	4	4	4	49
52	3	3	2	4	4	4	3	3	5	2	4	4	3	3	5	52
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
54	5	2	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	61
55	4	5	3	4	4	3	3	3	5	3	4	5	4	5	4	59
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	74
57	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	59
58	2	2	2	2	5	5	4	4	5	1	4	4	1	5	2	48

Variabel Komitmen Organisasional (Y2)

No	Komitmen Organisasional (Y2)									Total Y2
	Komitmen Afektif (Y2.1)			Komitmen Normatif (Y2.2)			Komitmen Berkelanjutan (Y2.3)			
	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	
1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17
2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	27
3	3	3	2	4	5	5	5	4	4	35
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	33
6	4	4	5	3	4	4	5	4	3	36
7	2	2	4	2	3	4	3	4	2	26
8	1	4	4	3	4	4	3	3	3	29
9	4	5	4	5	4	4	5	4	5	40
10	1	5	5	1	1	5	2	2	2	24
11	3	5	5	3	3	4	5	3	2	33
12	1	3	3	1	1	4	5	4	2	24
13	4	4	5	4	3	4	4	4	4	36
14	3	3	4	3	3	3	3	3	4	29
15	2	4	4	3	4	4	5	4	1	31
16	3	4	4	5	5	4	4	4	5	38
17	3	5	3	3	4	4	3	3	3	31
18	3	5	5	3	4	5	5	5	3	38
19	4	4	4	3	1	4	3	4	3	30
20	1	3	4	4	4	2	4	4	1	27
21	2	4	3	3	4	4	3	3	2	28
22	3	3	5	3	4	4	4	4	4	34
23	2	4	4	3	4	3	3	2	2	27
24	2	5	4	3	5	5	4	4	3	35
25	2	3	5	4	5	3	3	4	4	33
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
27	1	2	1	1	3	2	2	2	2	16
28	1	5	3	1	4	4	2	4	2	26
29	1	5	5	3	3	4	4	4	3	32
30	1	3	5	3	5	3	2	3	1	26
31	2	4	2	3	3	3	3	3	3	26
32	1	5	5	4	5	5	3	5	4	37
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
35	3	5	4	3	5	5	5	4	1	35

No	Komitmen Organisasional (Y2)									Total Y2
	Komitmen Afektif (Y2.1)			Komitmen Normatif (Y2.2)			Komitmen Berkelanjutan (Y2.3)			
	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	
36	1	5	5	3	5	5	3	3	3	33
37	1	4	4	2	1	4	3	3	3	25
38	2	4	2	1	5	3	4	5	3	29
39	1	4	4	2	4	2	3	4	4	28
40	3	5	5	4	4	5	4	4	3	37
41	3	5	4	3	4	5	5	4	3	36
42	3	4	4	4	1	5	3	4	3	31
43	2	4	3	2	2	4	3	3	1	24
44	3	5	4	5	5	5	5	5	5	42
45	3	4	4	3	4	4	5	4	3	34
46	1	4	4	3	3	5	5	4	4	33
47	1	4	5	3	5	5	2	1	1	27
48	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
50	3	5	5	3	5	4	4	4	3	36
51	2	4	3	2	2	4	4	2	2	25
52	2	2	3	1	3	5	1	2	1	20
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
54	5	5	4	4	4	4	4	4	3	37
55	3	4	4	3	1	4	3	4	3	29
56	3	4	5	4	5	5	5	5	4	40
57	3	4	4	4	4	4	4	4	3	34
58	1	5	1	1	1	4	3	3	4	23

Lampiran 3 :

Uji Validitas

Employer Branding		X1
X1.1.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.541** .000 58
X1.1.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.640** .000 58
X1.1.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.500** .000 58
X1.2.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.727** .000 58
X1.2.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.724** .000 58
X1.2.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.652** .000 58
X1.3.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.520** .000 58
X1.3.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.664** .000 58
X1.3.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.561** .000 58
X1.4.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.773** .000 58
X1.4.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.734** .000 58
X1.4.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.284* .031 58
X1.5.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.606** .000 58
X1.5.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.677** .000 58
X1.5.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.455** .000 58

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Employee Empowerment		X2
X2.1.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.735** .000 58
X2.1.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.746** .000 58
X2.1.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.759** .000 58
X2.2.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.748** .000 58
X2.2.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.805** .000 58
X2.2.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.745** .000 58
X2.3.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.821** .000 58
X2.3.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.753** .000 58
X2.3.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.727** .000 58
X2.4.1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.749** .000 58
X2.4.2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.742** .000 58
X2.4.3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.803** .000 58

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

OCB		Y1
Y1.1.1	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.1.2	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.1.3	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.2.1	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.2.2	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.2.3	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.3.1	Pearson Correlation	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.3.2	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.3.3	Pearson Correlation	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.4.1	Pearson Correlation	.448**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.4.2	Pearson Correlation	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.4.3	Pearson Correlation	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.5.1	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.5.2	Pearson Correlation	.469**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y1.5.3	Pearson Correlation	.293*
	Sig. (2-tailed)	.026
	N	58

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Komitmen Organisasional		Y2
Y2.1.1	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.1.2	Pearson Correlation	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.1.3	Pearson Correlation	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.2.1	Pearson Correlation	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.2.2	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.2.3	Pearson Correlation	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.3.1	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.3.2	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58
Y2.3.3	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 4 :

Uji Reliabilitas

Employer Branding (X1)

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	58	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	15

Organizational Citizenship Behavior (Y1)

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	58	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	15

Employee Empowerment (X2)

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	58	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	12

Komitmen Organisasional (Y2)

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	58	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	9

Lampiran 5 :

Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Employer Branding	58	31	75	55.47	8.042
Employee Empowerment	58	23	60	46.26	7.531
Organizational Citizenship Behavior	58	36	75	57.84	8.160
Komitmen Organisasional	58	16	45	31.34	6.192
Valid N (listwise)	58				

Lampiran 6 :

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

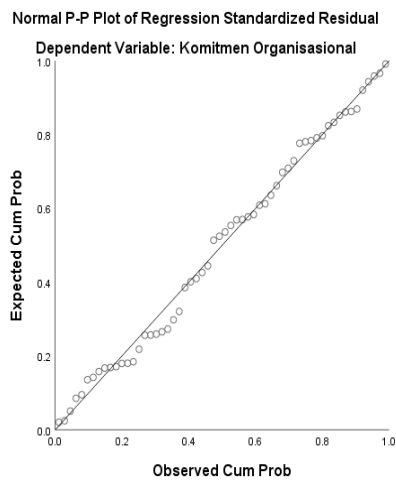
		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.34736996
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.078
	Negative	-.058
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.



Uji Multikolinieritas

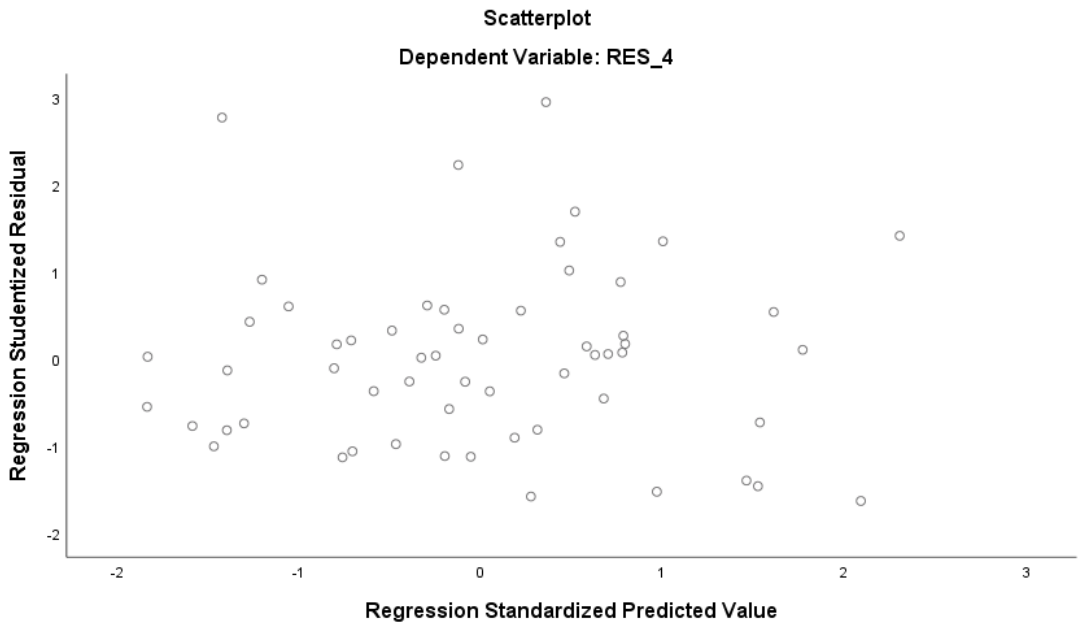
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Employer Branding	.374	2.673
	Employee Empowerment	.344	2.906
	Organizational Citizenship Behavior	.533	1.875

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.123	2.502		2.847	.006
	Employer Branding	.047	.065	.155	.722	.474
	Employee Empowerment	-.094	.072	-.292	-1.306	.197
	Organizational Citizenship Behavior	-.031	.054	-.103	-.575	.568

a. Dependent Variable: RES_4



Lampiran 7 :

Uji Regresi Sub-Struktur 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.467	.447	6.067

a. Predictors: (Constant), Employee Empowerment, Employer Branding

b. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1771.444	2	885.722	24.067	.000 ^b
	Residual	2024.159	55	36.803		
	Total	3795.603	57			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

b. Predictors: (Constant), Employee Empowerment, Employer Branding

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.961	5.687		3.510	.001
	Employer Branding	.279	.159	.275	1.755	.085
	Employee Empowerment	.484	.170	.447	2.854	.006

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Lampiran 8 :

Uji Regresi Sub-Struktur 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 ^a	.507	.480	4.466

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior, Employer

Branding, Employee Empowerment

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1107.825	3	369.275	18.510	.000 ^b
	Residual	1077.279	54	19.950		
	Total	2185.103	57			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

b. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior, Employer Branding, Employee Empowerment

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.554	4.632		-.336	.738
	Employer Branding	.146	.120	.190	1.213	.230
	Employee Empowerment	.269	.134	.327	2.006	.050
	Organizational Citizenship Behavior	.214	.099	.282	2.155	.036

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Lampiran 9 :

Uji Beda (*Independent Sample t-Test*)

Group Statistics

	Karyawan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Employer Branding	Kontrak	30	53.93	8.283	1.512
	Tetap	28	57.11	7.578	1.432
Employee Empowerment	Kontrak	30	44.17	7.067	1.290
	Tetap	28	48.50	7.486	1.415
Organizational Citizenship Behavior	Kontrak	30	56.70	7.062	1.289
	Tetap	28	59.07	9.165	1.732
Komitmen Organisasional	Kontrak	30	30.13	5.758	1.051
	Tetap	28	32.64	6.476	1.224

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Employer Branding	Equal variances assumed	.243	.624	-1.519	56	.134	-3.174	2.089	-7.359	1.012
	Equal variances not assumed			-1.524	55.980	.133	-3.174	2.083	-7.346	.999
Employee Empowerment	Equal variances assumed	.601	.441	-2.268	56	.027	-4.333	1.911	-8.161	-.506
	Equal variances not assumed			-2.263	55.102	.028	-4.333	1.915	-8.170	-.496
Organizational Citizenship Behavior	Equal variances assumed	.920	.342	-1.108	56	.273	-2.371	2.140	-6.658	1.915
	Equal variances not assumed			-1.098	50.716	.277	-2.371	2.159	-6.707	1.964
Komitmen Organisasional	Equal variances assumed	.526	.471	-1.562	56	.124	-2.510	1.607	-5.728	.709
	Equal variances not assumed			-1.555	54.113	.126	-2.510	1.613	-5.744	.725