

SKRIPSI

PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* TERHADAP *EMPLOYEE* *RETENTION* MELALUI *JOB SATISFACTION*

**(Studi Kasus pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I
Regional 8)**

PUTRI FIRSATI RONIA

A021181361



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

SKRIPSI

PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* MELALUI *JOB SATISFACTION*

**(Studi Kasus pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I
Regional 8)**

disusun dan diajukan oleh

PUTRI FIRSATI RONIA

A021181361



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

SKRIPSI

PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* MELALUI *JOB SATISFACTION*

(Studi Kasus pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I
Regional 8)

disusun dan diajukan oleh

PUTRI FIRSATI RONIA
A021181361

telah diperiksa dan disetujui

Makassar, 26 Juli 2024

Pembimbing Utama

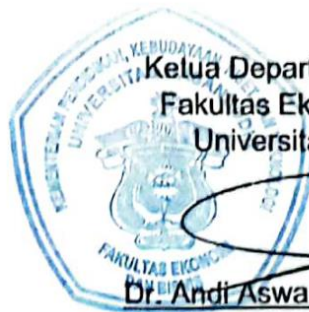


Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si
NIP. 196004031986091001

Pembimbing Pendamping



Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA
NIP. 196204131987022002



Kelua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Andi Aswan, S.E., M.BA., M.Phil
NIP. 197705102006041003

SKRIPSI

PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* MELALUI *JOB SATISFACTION*

(Studi Kasus pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I
Regional 8)

disusun dan diajukan oleh


PUTRI FIRSATI RONIA


Telah dipertahankan dalam sidang skripsi
pada tanggal 26 Juni 2024 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyatakan,
Panita penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si	Ketua	
2.	Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA	Sekretaris	
3.	Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi S.E., M.Si., CWM	Anggota	
4.	Isnawati Osman, S.E., M.Bus	Anggota	

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin




Drs. Andi Aswan, S.E., M.BA., M.Phil
NIP. 197705102006041003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putri Firsati Ronia
NIM : A021181361
Jurusan : Manajemen
Program : S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

**PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION*
MELALUI *JOB SATISFACTION* (Studi Kasus pada Karyawan PT Perkebunan
Nusantara I Regional 8)**

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat membuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 26 Juli 2024

Yang membuat pernyataan


Putri Firsati Ronia

PRAKATA

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan petunjuk-Nya kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan pengikut setianya. Berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul *“Pengaruh Employer Branding Terhadap Employee Retention Melalui Job Satisfaction (Studi Kasus Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8)”*. Skripsi ini merupakan bagian dari perjalanan belajar penulis dan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) dari Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam kesempatan kali ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendampingi dan mendukung selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis sangat bersyukur memiliki banyak orang yang peduli dan berkomitmen dalam perjalanan ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

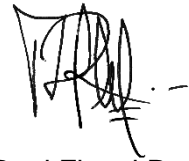
1. Ayah Rochani atas segala cinta, doa, dan dukungan yang tiada henti hingga saat ini ini. Serta Almarhumah Ibu Dania yang telah menanamkan nilai-nilai dan prinsip yang menjadi arah hidup penulis hingga saat ini.
2. Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM., CWM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, atas bimbingan dan dukungan yang Bapak berikan selama masa studi penulis.

3. Bapak Dr. Andi Aswan, S.E., M.BA., M.Phil. dan Ibu Dr. Wahdah, S.E., M.Pd., M.Si., selaku Ketua dan Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, atas segala dukungan dan fasilitas yang telah diberikan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si., dan Ibu Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA selaku Pembimbing Utama dan Pembimbing Pendamping, atas segala saran, masukan, arahan, serta kritik yang sangat berarti selama proses penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi S.E., M.Si., CWM., dan Ibu Isnawati Osman, S.E., M.Bus., selaku Dosen Penguji, yang telah memberikan saran, masukan, arahan, serta kritik yang sangat membantu penulis dalam menyempurnakan skripsi ini.
6. Bapak Prof. Dr. Muhammad Ali, S.E., M.Si., selaku penasehat akademik, atas bimbingan dan arahan yang diberikan selama perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, yang telah memberikan ilmu dan bimbingan kepada penulis selama masa studi. Penulis sangat berterima kasih atas semua pengetahuan yang telah diberikan.
8. Seluruh Staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah sabar memfasilitasi dan membantu penulis dalam hal administrasi, mulai dari menjadi mahasiswa baru pada tahun 2018 hingga tahun 2024 ini. Bantuan dan kesabaran Anda sangat berarti bagi penulis.
9. Para Pimpinan dan karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8 yang telah memberikan izin serta dukungan penuh bagi penulis untuk melakukan penelitian ini. Kesempatan yang diberikan untuk mengakses data dan informasi perusahaan sangat berharga dalam menyelesaikan skripsi ini.

10. Keluarga besar Prof. Ir. Zuryati Djafar yang telah memberikan banyak dukungan selama penulis berkuliah di Universitas Hasanuddin. Penulis sangat menghargai bantuan dan perhatian yang telah diberikan.
11. Sahabat terbaik penulis Yunadyah Lis Salamah, A. Alif Mustafa, Ammartia Kirana, dan Ardiansyah, yang selalu menemani penulis dari awal perkuliahan, penulisan skripsi, hingga akhir perkuliahan. Persahabatan dan dukungan kalian adalah kekuatan bagi penulis.
12. Teman-teman organisasi selama masa perkuliahan Arfa Pandi, Siti Mulyati, Annisa Nuratmi, Khalidah Hafid, Harni Septianingsih, Finsensius Titse Sesa, Regita Ryan, Tasya Ratnasari, Tsabiitah Mustahfizdahah, Andi Riska Wulandari, Andi Khaerunnisa, Ahwan Renal Gatang, yang telah setia mendukung penulis dalam proses pengembangan diri. Terima kasih atas kerjasama dan kepedulian kalian.
13. Teman-teman selama kuliah Aziza Firda Asrianty, Nadya Chandra, Achmad Aqsa, Muhammad Hasbi, Aldi Fadliadi, Alif Kurniawan, Annisya Algivtya, Andi Annisa Melisa, Nurul Ramadani, Wahyu Nurul Ramadanti, Reinhard Rivaldo, Aryuni Utarningsih, dan Almarhumah Syahidah. Terima kasih telah menemani dan mendukung penulis selama proses belajar.
14. Tim PKM Aksara Lontara Putri Firsati Ronia, Rachmat Maulana Nur, Hamza Haz, dan Firmansyah, yang telah menjadi tim yang sangat supportif, luar biasa, dan berdedikasi. Terima kasih juga kepada Ibu Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E., M.Mgt selaku dosen pendamping terbaik, yang senantiasa memberi masukan, motivasi, dukungan, dan bantuan selama program PKM berlangsung.

Demikianlah skripsi ini disusun oleh penulis. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca demi perbaikan di masa depan. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih.

Makassar, 26 Juli 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Putri Firsati Ronia', with a small horizontal line at the end.

Putri Firsati Ronia

ABSTRAK

**Pengaruh *Employer Branding* Terhadap
Employee Retention Melalui *Job Satisfaction*
(Studi Kasus Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8)**

***The Influence of Employer Branding on
Employee Retention Through Job Satisfaction
(A Case Study on Employees of PT Perkebunan Nusantara I Regional 8)***

Putri Firsati Ronia

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employer branding* terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction* pada karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8. Sampel penelitian ini terdiri dari 55 responden yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling* dengan jumlah sampel berdasarkan perhitungan rumus *Slovin*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur, uji t, dan analisis pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis jalur dan uji t, diketahui bahwa secara parsial *employer branding* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *employee retention*, sementara *job satisfaction* juga memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*. Kemudian, berdasarkan analisis pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa *job satisfaction* berperan sebagai variabel intervening yang kuat dalam hubungan antara *employer branding* dan *employee retention*.

Kata kunci: *employer branding, employee retention, job satisfaction.*

ABSTRACT

**Pengaruh *Employer Branding* Terhadap
Employee Retention Melalui *Job Satisfaction*
(Studi Kasus Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8)**

***The Influence of Employer Branding on
Employee Retention Through Job Satisfaction
(A Case Study on Employees of PT Perkebunan Nusantara I Regional 8)***

Putri Firsati Ronia

This study aims to analyze the influence of employer branding on employee retention through job satisfaction among employees of PT Perkebunan Nusantara I Regional 8. The research sample consists of 55 respondents selected using simple random sampling technique with sample size determined by Slovin's formula. This research employs a quantitative research method. The data analysis techniques utilized include path analysis, t-test, and indirect effect analysis. Based on the path analysis and t-test results, it is found that employer branding partially has a positive influence on job satisfaction and employee retention, while job satisfaction also has a positive influence on employee retention. Subsequently, based on the indirect effect analysis, it is revealed that job satisfaction plays a strong intervening variable role in the relationship between employer branding and employee retention.

Keywords: *employer branding, employee retention, job satisfaction.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Merek Pemberi Kerja (<i>Employer Branding</i>)	13
2.1.1 Pengertian <i>Employer Branding</i>	13
2.1.2 Tujuan dan Manfaat <i>Employer Branding</i>	15
2.1.3 Strategi <i>Employer Branding</i>	16
2.1.4 Proses <i>Employer Branding</i>	18
2.1.5 Dimensi <i>Employer Branding</i>	20
2.2 Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	24
2.2.1 Definisi <i>Job Satisfaction</i>	24
2.2.2 Teori <i>Job Satisfaction</i>	25
2.2.3 Faktor- faktor yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>	28
2.2.4 Dampak <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Job Dissatisfaction</i>	31
2.2.5 Dimensi <i>Job Satisfaction</i>	35

2.3	Retensi Karyawan (<i>Employee Retention</i>).....	38
2.3.1	Definisi <i>Employee Retention</i>	38
2.3.2	Strategi <i>Employee Retention</i>	39
2.3.3	Proses Manajemen <i>Employee Retention</i>	42
2.3.4	Dimensi <i>Employee Retention</i>	48
2.4	Penelitian Terdahulu	51
2.5	Kerangka Pemikiran.....	53
2.6	Hipotesis	54
BAB III METODE PENELITIAN		57
3.1	Rancangan Penelitian	57
3.2	Tempat dan Waktu.....	57
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian.....	58
3.4	Jenis Data dan Sumber Data	59
3.5	Teknik Pengumpulan Data	60
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	61
3.6.1	Variabel Penelitian.....	61
3.6.2	Definisi Operasional	62
3.7	Instrumen Penelitian	68
3.8	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	69
3.9	Teknik Analisis Data.....	70
3.9.1	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	70
3.9.1.1	Substruktur I.....	71
3.9.1.2	Substruktur II	71
3.10	Metode Pengujian Hipotesis.....	72
3.10.1	Uji T (Parsial).....	72
3.11.1	Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	73
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		75
4.1	Analisis Karakteristik Responden	75
4.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
4.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	75
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	76
4.2	Analisis Deskriptif.....	77
4.2.1	Penentuan Range	77
4.2.2	Deskripsi Variabel dan Perhitungan Skor Variabel	78
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas	85

4.3.1	Uji Validitas	85
4.3.2	Uji Reliabilitas.....	87
4.4	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	88
4.4.1	Substruktur I.....	88
4.4.2	Substruktur II.....	89
4.4.3	Diagram Analisis Jalur.....	91
4.5	Uji Hipotesis.....	91
4.5.1	Uji Parsial (Uji t).....	91
4.5.1.1	Uji Parsial Substruktur 1	92
4.5.1.2	Uji Parsial Substruktur II.....	92
4.5.2	Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung <i>Employer Branding Terhadap Employee Retention Melalui Job Satisfaction</i>	93
4.6	Analisis dan Pembahasan.....	94
4.6.1	Pengaruh <i>Employer Branding Terhadap Employee Retention Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8</i>	94
4.6.2	Pengaruh <i>Employer Branding Terhadap Job Satisfaction Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8</i>	95
4.6.3	Pengaruh <i>Job Satisfaction Terhadap Employee Retention Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8</i>	97
4.6.4	Pengaruh <i>Employer Branding Terhadap Employee Retention Melalui Job Satisfaction Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8</i>	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		99
5.1	Kesimpulan	99
5.2	Saran	100
DAFTAR PUSTAKA.....		101
LAMPIRAN		106

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 2. 1 <i>Herzberg's Two Factor Theory</i>	27
Tabel 2. 2 Strategi Manajemen SDM Berbasis Fakta untuk Mengelola <i>Turnover</i>	40
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	62
Tabel 3. 2 Bobot Nilai Instrumen Penelitian	68
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Program Studi.....	75
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	76
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.	76
Tabel 4. 4 Tanggapan Responden mengenai <i>Empolyer Branding (X)</i>	78
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden mengenai <i>Job Satisfaction (Y)</i>	81
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden mengenai <i>Employee Retention (Z)</i>	83
Tabel 4. 7 Uji Validitas untuk Variabel <i>Employer Branding (X)</i>	85
Tabel 4. 8 Uji Validitas untuk Variabel <i>Job Satisfaction (Z)</i>	86
Tabel 4. 9 Uji Validitas untuk Variabel <i>Employee Retention (Y)</i>	87
Tabel 4. 10 Uji Reliabilitas	87
Tabel 4. 11 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Substruktur I	88
Tabel 4. 12 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Substruktur II.....	89
Tabel 4. 13 Hasil Uji Parsial (Uji T) Substruktur 1	92
Tabel 4. 14 Hasil Uji Parsial (Uji T) Substruktur 2	92
Tabel 4. 15 Pengaruh Tidak Langsung <i>Employer Branding Terhadap Employee Retention Melalui Job Satisfaction</i>	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. 1 Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Perkebunan (2018-2022)	5
Gambar 1. 2 Tren Jumlah Karyawan Tetap PTPN I Regional 8	8
Gambar 1. 3 Tingkat Turnover Karyawan PTPN I Regional 8	9
Gambar 2. 1 Manfaat Employer Branding	15
Gambar 2. 2 Model Strategi Terpadu Employer Branding	16
Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran	53
Gambar 3. 1 Struktur Penelitian	70
Gambar 3. 2 Substruktur I	71
Gambar 3. 3 Substruktur II	72
Gambar 4. 1 Substruktur I	88
Gambar 4. 2 Substruktur II	90
Gambar 4. 3 Diagram Analisis Jalur	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1. Biodata.....	106
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian	107
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian	110
Lampiran 4. Analisis Data	115

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut berbagai perusahaan untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber dayanya agar tetap kompetitif. Dalam hal ini, sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam strategi bertahan dan bersaing perusahaan di tengah persaingan di tingkat domestik maupun global (Taba, 2018). Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada peran dan kinerja karyawannya sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat mengarah pada kelancaran program kerja dan pencapaian tujuan perusahaan (Abadi dkk., 2020).

Tantangan sumber daya manusia paling krusial yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mempertahankan dan memenuhi kepuasan karyawannya. Upaya untuk mempertahankan karyawan yang terampil memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan karena kemampuan perusahaan untuk bersaing secara ekonomi sangat bergantung pada tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawannya. Upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada di perusahaan untuk jangka waktu tertentu disebut dengan istilah *employee retention* (Das & Baruah, 2013).

Tantangan sumber daya manusia ini terjadi di berbagai perusahaan sehingga perusahaan menjadi semakin sulit untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif (Kotze dkk., 2020). Oleh karena itu, pengelolaan perputaran dan upaya untuk mempertahankan talenta terbaik dilakukan oleh berbagai perusahaan dengan mengembangkan strategi untuk mencapai

employee retention (Cloutier dkk., 2015). Perputaran karyawan yang tinggi dapat menimbulkan kerugian yang besar bagi kinerja organisasi akibat berkurangnya sumber daya manusia dan modal sosial, serta dapat berdampak pada operasional organisasi (Winne dkk., 2019). Oleh karena itu, berbagai perusahaan menerapkan strategi untuk mempertahankan karyawan yang telah ada dan meningkatkan tingkat retensi karyawan.

Salah satu strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan adalah dengan menerapkan strategi *employer branding*. *Employer branding* dapat didefinisikan sebagai sekumpulan manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang diberikan melalui pekerjaan dan diidentifikasi oleh perusahaan tempat individu bekerja (Ambler & Barrow dalam Backhaus, 2016). Konsep *employer branding* dalam suatu perusahaan dapat diterapkan sebagai alat untuk menarik karyawan atau tenaga kerja berpotensi tinggi (Tikson dkk., 2018). Istilah yang sering digunakan untuk konsep ini adalah *the employer-of-choice* atau pemberi kerja pilihan. Aspek-aspek yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan agar dapat menjadi *employer-of-choice* meliputi persoalan memperoleh karyawan terbaik untuk perusahaan, memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja, menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan, pengembangan keterampilan karyawan, hingga mempertahankan karyawan (Phillips & Connell, 2003).

Employer branding tidak hanya berkaitan dengan upaya perusahaan untuk merekrut karyawan baru, namun juga berhubungan dengan upaya untuk mempertahankan karyawan yang telah bekerja di perusahaan (Gehrels, 2019). *Employer branding* dapat membantu perusahaan untuk mengurangi tingkat perputaran karyawan dan meningkatkan retensi karyawan yang bertalenta (Tikson dkk., 2018). Praktik *employer branding* seperti menciptakan lingkungan kerja yang

positif, menawarkan manfaat ekonomi yang kompetitif, mendorong keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), memberikan kesempatan pengembangan karir, dan sebagainya dapat secara efektif menarik talenta baru sekaligus mempertahankan talenta yang berkinerja tinggi (Ada dkk., 2023).

Strategi *employer branding* terdiri dari tiga langkah. Pertama, pembentukan *employee value proposition* atau proposisi nilai karyawan yang menggambarkan nilai-nilai inti dan keunggulan yang akan ditawarkan kepada karyawan. Proses ini didasarkan pada pembentukan merek melalui budaya organisasi dan gaya manajemen perusahaan. Kedua, proses *external marketing* atau pemasaran eksternal yang mempromosikan proposisi nilai kepada calon karyawan, agen perekrutan, dan *stakeholder* lainnya untuk menarik minat mereka terhadap perusahaan. Pendekatan pemasaran ini juga dimaksudkan untuk memperkuat citra atau merek perusahaan secara keseluruhan. Ketiga, *internal marketing* atau pemasaran internal di kalangan karyawan yang sudah ada agar nilai-nilai dan tujuan perusahaan terintegrasi dalam budaya organisasi. Tahap ini ditujukan untuk membangun komitmen karyawan terhadap nilai-nilai yang terdapat dalam perusahaan, serta untuk memperkuat keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan (Backhaus & Tikoo, 2004).

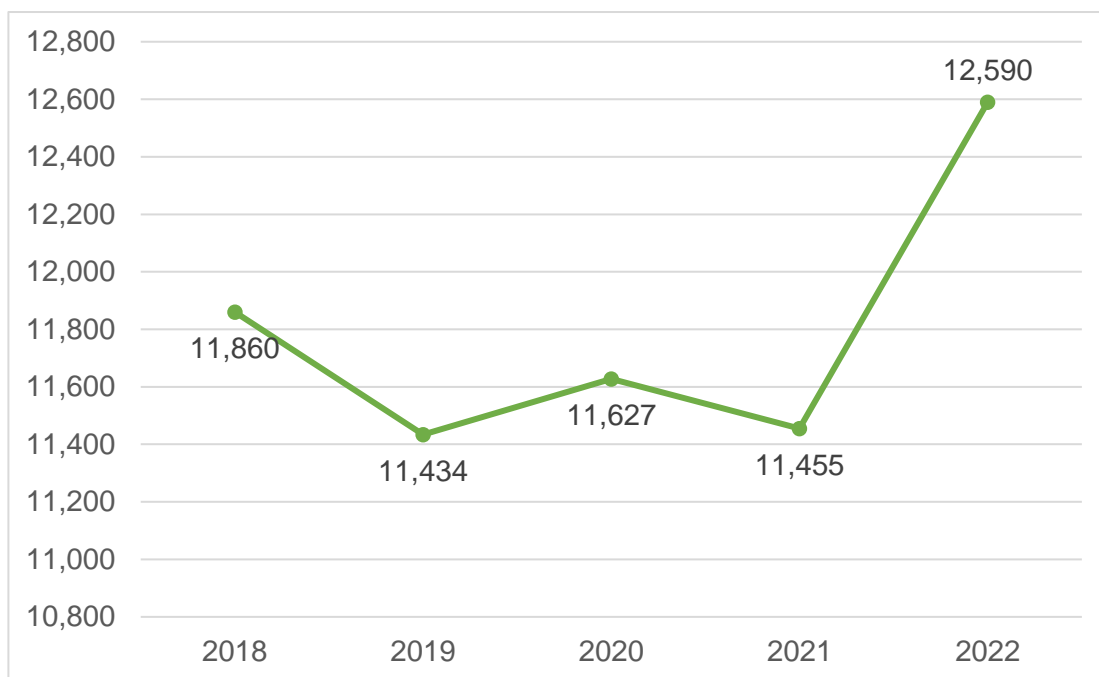
Berdasarkan model *Employer Branding* yang dibahas dalam Gaddam (2008), diketahui bahwa secara tidak langsung *employer branding* memiliki pengaruh yang positif pada *employer retention*. Dalam model tersebut dinyatakan bahwa *employer branding* mampu untuk menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan yang pada akhirnya akan menghasilkan retensi dan profit sebagai outputnya. Dengan kata lain, perusahaan yang secara konsisten berhasil mengelola *employer branding* mampu memberikan nilai pada karyawannya sehingga mengarah pada terjadinya peningkatan retensi karyawan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat mengalami peningkatan melalui serangkaian proses evaluasi yang dilakukan oleh karyawan (Fauziah dkk., 2019). Hal ini merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas bisnis karena dapat menyebabkan serangkaian pengaruh pada berbagai aspek kehidupan organisasi (Motlou & Singh, 2016; Spector, 1997). Dalam berbagai literatur akademik, perkembangan kajian terkait *job satisfaction* telah memakan waktu selama puluhan tahun. Namun, saat ini topik penelitian terkait *job satisfaction* telah banyak digunakan dalam berbagai riset organisasi (Spector, 2022).

Bagi praktisi, kepuasan kerja merepresentasikan tingkat kesehatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Spector, 2022). Karyawan yang merasa lebih puas memiliki potensi yang lebih kecil untuk berhenti dari pekerjaannya dibanding karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat mendorong karyawan tersebut untuk memberikan pelayanan yang lebih baik lagi yang secara lebih lanjut dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Motlou & Singh, 2016). Di sisi lain, karyawan yang tidak puas biasanya menunjukkan ketidakpuasannya melalui berbagai cara seperti mengundurkan diri, menyampaikan keluhan, tetap loyal meski tidak puas, ataupun mengabaikan tugasnya (Taba, 2018). Maka dari itu, perusahaan perlu memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan karena tingkat kepuasan tersebut berperan dalam menekan tingkat perpindahan karyawan sekaligus dapat menciptakan reputasi yang baik bagi perusahaan (Spector, 1997).

Industri perkebunan di Indonesia telah menjadi salah satu sektor yang berperan krusial pertumbuhan ekonomi nasional, termasuk dalam penciptaan lapangan kerja. Bahkan di Indonesia, sektor perkebunan mampu menyerap tenaga

kerja sebesar 11 juta orang pada tahun 2018 dan mencapai angka 12,59 juta orang pada tahun 2022. Dalam kurun waktu tahun 2018-2022, sektor ini menyumbang kontribusi rata-rata dalam aspek penyerapan tenaga kerja sebesar 34,66% dari keseluruhan tenaga kerja yang diserap di sektor pertanian dan merupakan sub sektor kedua terbesar setelah sub sektor tanaman pangan dalam hal penyerapan tenaga kerja. Secara rinci, data penyerapan tenaga kerja sub sektor perkebunan secara nasional dapat disajikan pada gambar berikut ini.



**Gambar 1. 1 Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Perkebunan (2018-2022)
(dalam ribuan)**

Sumber: Kementerian Pertanian (2023).

Salah satu aktor utama yang menyumbang modal besar dalam sektor industri perkebunan di Indonesia adalah PT. Perkebunan Nusantara (PTPN). Perusahaan ini merupakan perusahaan perkebunan yang mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar (Junaedi dkk., 2022). Terdapat berbagai perusahaan yang termasuk dalam PTPN, mulai dari PTPN I yang bergerak di bidang agroindustri kelapa

sawit, hingga PTPN XIV yang berkantor pusat di Jl. Urip Sumoharjo No. 72-76, Kota Makassar dan bergerak di bidang pertanian/perkebunan dengan komoditas gula tebu, minyak kelapa sawit, kakao, karet, kelapa, dan ternak sapi (PT Perkebunan Nusantara XIV, 2023).

Di tengah dinamika persaingan bisnis yang semakin kompleks, salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan seperti PTPN XIV adalah bagaimana perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memastikan kepuasan karyawannya terpenuhi agar dapat berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Memiliki karyawan yang terampil dan bertalenta tidak hanya penting untuk kelangsungan operasional perusahaan, namun juga untuk mendorong inovasi, produktivitas, dan pertumbuhan jangka panjang yang dapat dicapai melalui penerapan *employer branding* untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menjaga tingkat retensi karyawan di PTPN XIV.

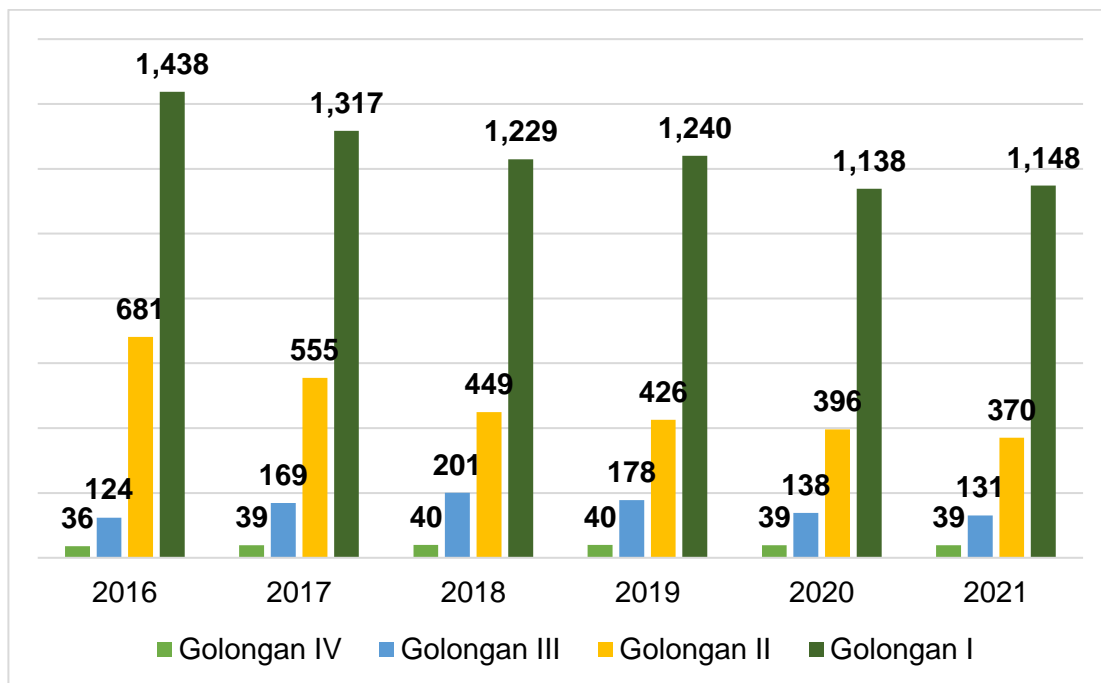
Selain itu, tantangan lain yang dihadapi oleh PTPN XIV adalah penggabungan PTPN XIV ke dalam PTPN I di bawah *sub Holding Supporting Co* yang merupakan implementasi dari Program Strategis Nasional. PTPN XIV digabungkan dengan PTPN II, VII, VIII, IX, X, dan XII dengan tujuan untuk efisiensi dan peningkatan berbagai indikator keuangan dan operasional perusahaan dan berganti nama menjadi PTPN I Regional 8. Hal ini mengharuskan adanya integrasi sistem, operasional, keuangan, hingga sumber daya manusia perusahaan (PTPN XIV, 2023). Integrasi yang dilakukan melalui merger atau penggabungan ini mendorong PTPN I Regional 8 untuk terus meningkatkan strateginya agar dapat memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif (Nugraha, 2023).

Salah satu strategi penting yang perlu dioptimalkan oleh PTPN I Regional 8 adalah strategi *employer branding* yang merujuk pada nilai-nilai inti yang dianut oleh

perusahaan. Dalam konteks PTPN I Regional 8 sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi adalah AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Nilai-nilai inti (*core values*) ini tidak hanya menjadi landasan operasional perusahaan, tetapi juga mencerminkan budaya organisasi perusahaan secara keseluruhan yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Kementerian BUMN Nomor SK-115/MBU/05/2022A (Sakti & Kusumawardhani, 2023).

Dengan membangun *employer branding* yang mengusung nilai-nilai AKHLAK ini, PTPN I Regional 8 dapat menawarkan nilai-nilai tersebut sebagai keunggulan yang bertujuan untuk menarik talenta-talenta baru yang sejalan dengan budaya perusahaan. Selain itu melalui *employer branding* tersebut, PTPN I Regional 8 juga dapat menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang mampu untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan yang telah ada dan berdampak pada kinerja dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

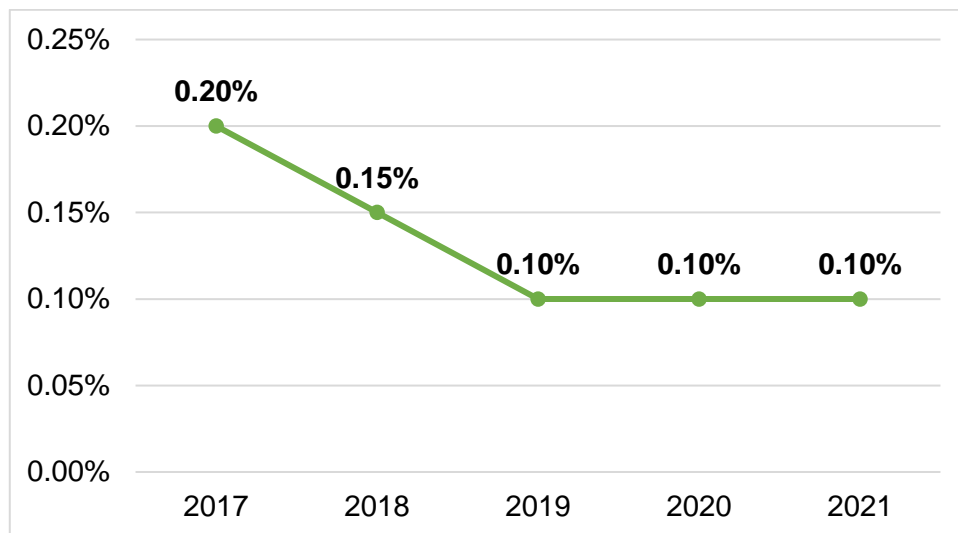
PTPN I Regional 8 sendiri merupakan perusahaan yang memiliki jumlah karyawan yang cukup banyak. Sejak tahun 2017, perusahaan ini telah mengalami berbagai fluktuasi dalam hal jumlah karyawannya. Tercatat pada tahun 2016, PTPN I Regional 8 telah mempekerjakan sebanyak 2.279 orang karyawan tetap. Selanjutnya pada tahun 2017, jumlah karyawan tetap PTPN I Regional 8 turun menjadi 2.080 orang. Jumlah tersebut terus mengalami penurunan hingga pada tahun 2021 hanya berjumlah sebanyak 1.688 karyawan tetap yang terdiri dari 39 orang karyawan golongan IV, 131 orang karyawan golongan III, 370 orang karyawan golongan II, dan 1.148 orang karyawan golongan I. Secara lebih spesifik, data terkait jumlah karyawan tetap yang bekerja di PTPN I Regional 8 dapat disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 1. 2 Tren Jumlah Karyawan Tetap PTPN I Regional 8

Sumber: Laporan Tahunan PTPN XIV (2016-2021).

Selain itu, dalam pengelolaan sumber daya manusianya, PTPN I Regional 8 juga melaksanakan serangkaian upaya retensi karyawan dengan memberikan *employee value proposition* secara menyeluruh. Namun dalam prosesnya, PTPN I Regional 8 masih mengalami perputaran atau *turnover* karyawan. Pada tahun 2017, tercatat bahwa tingkat *turnover* karyawan adalah sebesar 0,20%. Angka ini menurun pada tahun 2018 dengan tingkat *turnover* sebesar 0,15%. Selanjutnya pada tahun 2019-2021, tingkat *turnover* PTPN I Regional 8 konsisten dengan nilai sebesar 0,10%. Secara lebih lanjut, tingkat *turnover* karyawan di PTPN I Regional 8 dapat disajikan pada grafik berikut ini.



Gambar 1. 3 Tingkat Turnover Karyawan PTPN I Regional 8

Sumber: Laporan Tahunan PTPN XIV (2017-2021).

Tingkat *turnover* karyawan menunjukkan persentase jumlah karyawan yang meninggalkan atau keluar dari pekerjaannya dan digantikan oleh karyawan baru dalam periode waktu tertentu dengan jumlah rata-rata total individu dalam suatu organisasi (Ali & Anwar, 2021). Tingkat *turnover* karyawan menggambarkan peluang bagi perusahaan untuk kehilangan karyawan berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk mengembangkan strategi retensi karyawan untuk mempertahankan karyawan yang berketerampilan agar dapat menjaga kinerja dan keberhasilan perusahaan (Al-Suraihi dkk., 2021).

Meskipun secara data PTPN I Regional 8 menunjukkan tren tingkat *turnover* yang menurun, bukan berarti perusahaan tersebut tidak akan mengalami tantangan untuk mempertahankan sumber daya manusianya yang berkualitas mengingat tingginya tingkat persaingan bisnis yang terjadi saat ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan pemahaman terkait faktor yang mempengaruhi tingkat retensi karyawan sehingga PTPN I Regional 8 dapat

mengoptimalkan kebijakan dan praktik sumber daya manusianya. Kebijakan dan praktik tersebut dijalankan untuk menjaga atau meningkatkan tingkat retensi karyawannya dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

Dalam konteks penelitian ini, batasan ruang lingkup penelitian akan difokuskan pada karyawan PTPN I Regional 8 yang berkantor di Jl. Urip Sumoharjo No. 72-76, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Penelitian terhadap faktor yang mempengaruhi retensi karyawan dapat membantu PTPN I Regional 8 untuk mengembangkan dan mengoptimalkan strategi yang efektif untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Maka, berdasarkan fenomena yang telah dibahas sebelumnya, peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction* (Studi Kasus pada PTPN I Regional 8)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu:

1. Apakah *Employer Branding* mempengaruhi *Employee Retention* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8?
2. Apakah *Employer Branding* mempengaruhi *Job Satisfaction* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8?
3. Apakah *Job Satisfaction* mempengaruhi *Employee Retention* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8?
4. Apakah *Employer Branding* mempengaruhi *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Retention* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.
2. Mengetahui pengaruh *Employer Branding* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.
3. Mengetahui pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Retention* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.
4. Mengetahui pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Manfaat Bagi Penulis

Diharapkan mampu menambah pengetahuan penulis mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai *Employer Branding*, *Employee Retention* dan *Job Satisfaction* serta meningkatkan persiapan penulis untuk masuk di dunia kerja.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberi masukan kepada perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

3. Manfaat Bagi Akademisi

Diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan para akademisi tentang manajemen sumber daya manusia serta menambah referensi penelitian di masa mendatang khususnya yang mengangkat variabel *Employer Branding*, *Employee Retention* dan *Job Satisfaction*.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penelitian ini terbagi menjadi lima bab, yaitu:

BAB I Pendahuluan. Berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II Landasan Teori. Berisi tentang uraian teori-teori yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang dipilih, antara lain: *Employer Branding*, *Employee Retention*, dan *Job Satisfaction*. Teori-teori tersebut dijadikan sebagai landasan dalam penelitian ini. Selain itu, pada bab ini juga dijelaskan mengenai kerangka pikir dan hipotesis dari penelitian ini.

BAB III Metode Penelitian. Berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik pengambilan data, variabel penelitian, definisi operasional variabel, dan teknik analisis data.

BAB IV Analisis Data dan Pembahasan. Berisi tentang gambaran umum penelitian, pengujian, dan hasil analisis data, serta pembahasan hasil analisis data (pembuktian hipotesis).

BAB V Penutup. Berisi tentang kesimpulan yang mencakup secara menyeluruh terkait pembahasan dalam penelitian ini serta saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya yang didasarkan pada hasil penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Merek Pemberi Kerja (*Employer Branding*)

2.1.1 Pengertian *Employer Branding*

Hingga akhir abad ke-20, umumnya *brand* atau merek hanya dikaitkan dengan produk dan jasa. Namun, dalam perkembangannya, istilah tersebut telah digunakan secara lebih luas untuk mencakup berbagai hal (Keller, 2013). Salah satu penggunaan yang lebih luas dari istilah *brand* adalah dalam hubungannya dengan *employer*. Dalam konteks ini, *employer* atau pemberi kerja merupakan orang perseorangan, pengusaha, badan hukum, atau badan-badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Ambler dan Barrow (1996), untuk pertama kalinya, membahas topik "*Employer Branding*" dalam artikel mereka di *Journal of Brand Management* (Backhaus, 2016). Mereka menyatakan bahwa *employer branding* dapat didefinisikan dalam istilah 'manfaat' seperti ekonomi, fungsional, dan psikologis dan diidentifikasi dengan perusahaan tempat individu bekerja. Manfaat ekonomi merujuk pada imbalan ekonomi seperti upah dan remunerasi yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja mereka dengan perusahaan. Manfaat fungsional meliputi manfaat yang bersifat fungsional, seperti pelatihan, pengembangan keterampilan, dan aktivitas terkait pekerjaan lainnya yang membantu dalam pengembangan individu sebagai profesional. Ini mencakup kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam lingkungan kerja. Manfaat psikologis termasuk aspek psikologis seperti identitas, pengakuan, dan rasa memiliki. Ini mencakup rasa memiliki identitas sebagai anggota

organisasi tertentu, pengakuan atas kontribusi individu, serta adanya kebanggaan dan afiliasi emosional dengan perusahaan tempat mereka bekerja (Biswas, 2013).

Definisi di atas memperkenalkan nilai netral dari konsep *employer branding*, yang mana hanyalah sebuah identitas merek yang menggambarkan perusahaan sebagai pemberi kerja (Backhaus, 2016). Namun, seiring dengan bertambahnya jumlah penelitian, banyak peneliti yang telah berpartisipasi dalam pengembangan definisi tersebut.

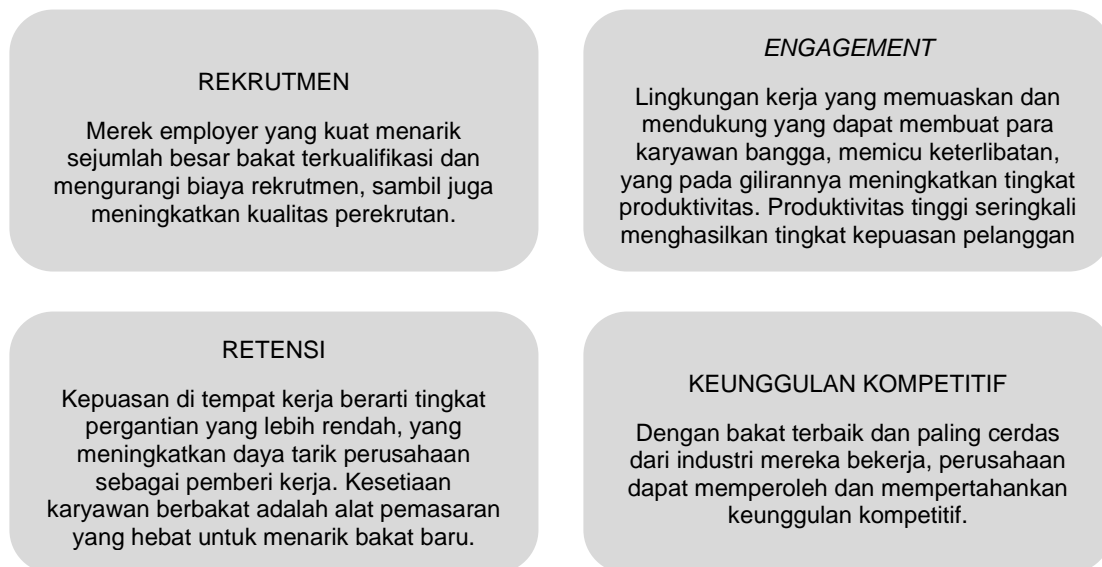
The Conference Board (2001) dalam Backhaus (2016), mendefinisikan employer brand secara sederhana yaitu identitas perusahaan sebagai pengusaha, yang mencakup sistem nilai perusahaan, kebijakan, dan perilaku terhadap tujuan menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan saat ini dan calon karyawan perusahaan.

Kemudian, Biswas (2013) mengemukakan bahwa *employer branding* didefinisikan sebagai hasil dari upaya-upaya perusahaan untuk berkomunikasi kepada karyawan yang sudah ada maupun calon karyawan mengenai apa yang membuatnya menjadi tempat kerja yang diinginkan, serta manajemen aktif terhadap citra perusahaan yang terlihat melalui pandangan para karyawan dan calon karyawan potensial.

Cara sederhana untuk memahami konsep tersebut dapat melalui bahasa pemasaran, yaitu dapat diinterpretasikan dengan cara yang serupa dengan *product branding*. Dalam employer branding, 'produk'nya adalah 'pengalaman kerja' dari seorang pengusaha, dan 'pasar'nya adalah 'calon dan karyawan yang sudah ada' dari sebuah organisasi di berbagai tingkatan keahlian dan karakteristik demografis (Biswas, 2013).

2.1.2 Tujuan dan Manfaat *Employer Branding*

Mosley dan Schmidt (2017) menjelaskan bahwa perusahaan yang mengembangkan strategi *employer branding* memiliki kesempatan untuk memperkuat loyalitas karyawan saat ini dan dengan demikian, mengurangi pergantian karyawan, sambil pada saat yang sama meningkatkan reputasi dan daya tarik perusahaan, dan akibatnya menarik kandidat terbaik. Meskipun perusahaan mungkin enggan berinvestasi dalam *employer branding* karena tidak menunjukkan pengembalian ekonomi yang langsung, dampak positif jangka panjang dari *employer branding* menjadi jelas ketika menginspeksi bidang rekrutmen, keterlibatan karyawan, retensi, dan keunggulan kompetitif seperti yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2. 1 Manfaat Employer Branding

Sumber: Mosley dan Schmidt, 2017.

Employer branding menyajikan citra positif dan menarik kepada karyawan saat ini atau calon karyawan, sehingga menjadi salah satu faktor reputasi yang menambah keunggulan kompetitif (Backhaus, 2016). Ketika *employer branding* berhasil diimplementasikan, terdapat sejumlah keuntungan karena dapat membantu merekrut

dan mempertahankan talenta terbaik untuk perusahaan sehingga menghasilkan layanan dan produktivitas yang lebih baik, menciptakan kredibilitas yang substansial bagi perusahaan, mengurangi kesulitan dan biaya dalam perekrutan, meningkatkan jumlah kandidat yang cocok, meningkatkan reputasi perusahaan, memberi energi kepada karyawan saat ini untuk mencapai tujuan organisasi, mengarah ke tingkat yang lebih tinggi dari loyalitas perusahaan dan meningkatkan retensi karyawan. (Johnson dan Roberts, 2006 dalam Gehrels, 2019)

Organisasi yang lebih terlibat dalam *employer branding* umumnya merupakan organisasi yang dikelola dengan baik di mana karyawan dapat termotivasi, terus belajar, dan berkembang. *Employer branding* telah diakui oleh banyak peneliti dan praktisi memiliki efek dalam menarik dan mempertahankan orang-orang yang berkualitas (Biswas, 2013).

2.1.3 Strategi *Employer Branding*

Menurut Mosley dan Schmidt (2017), keberhasilan *employer branding* bergantung pada tindakan yang terkoordinasi di seluruh organisasi. Sebuah merek employer seharusnya bekerja dalam hierarki strategis yang lebih luas, seperti yang ditunjukkan dalam gambar dibawah ini:



Gambar 2. 2 Model Strategi Terpadu Employer Branding

Sumber: Mosley dan Schmidt, 2017.

Ilustrasi ini menjelaskan bagaimana strategi *employer branding* berada di tengah-tengah hubungan antara merek perusahaan, manajemen sumber daya manusia, serta pemasaran. Strategi *employer branding* menjadi bagian integral dari ketiganya dan berperan penting dalam memastikan keseimbangan dan konsistensi antara merek perusahaan, SDM, dan pemasaran dalam konteks yang lebih luas.

Pertama, dalam hal merek perusahaan, strategi *employer branding* harus mencerminkan komitmen perusahaan terhadap apa yang telah dijanjikan dalam mereknya, sejalan dengan harapan pelanggan terhadap perusahaan tersebut. Ini berarti bahwa citra perusahaan sebagai tempat kerja harus sesuai dengan citra yang diusung oleh merek perusahaan itu sendiri.

Kedua, terkait dengan SDM, strategi *employer branding* harus mendukung perkembangan jenis kemampuan dan bakat yang diperlukan oleh organisasi untuk unggul dalam bersaing. Lebih dari itu, strategi ini juga harus selaras dengan cara manajemen sumber daya manusia dan manajemen bakat beroperasi di dalam perusahaan. Dengan kata lain, strategi *employer branding* harus menjadi landasan bagi pertumbuhan dan pengembangan SDM perusahaan.

Terakhir, dalam konteks pemasaran, *employer branding* harus mencerminkan janji merek perusahaan untuk menjaga integritas merek secara umum. Upaya pemasaran harus memperkuat citra positif perusahaan, memahami pelanggan, dan menjadi tempat yang menarik untuk bekerja, tanpa menimbulkan kebingungan atau konflik antara pesan-pesan yang disampaikan oleh ketiga elemen ini.

Secara ideal, manajemen SDM dan manajemen pemasaran bekerja secara harmonis, tetapi dalam kenyataannya, organisasi sering beroperasi dalam lingkungan yang kompleks. Untuk alasan ini, strategi *employer branding* sering memainkan peran rekonsiliasi antara kelompok pemangku kepentingan yang berbeda ini untuk

membantu memaksimalkan efektivitas dan kohesi dari ketiganya (Mosley dan Schmidt, 2017).

2.1.4 Proses *Employer Branding*

Menurut Backhaus dan Tikoo (2004), proses membangun *employer branding* meliputi tiga tahapan, yaitu: *employee value proposition*, *external marketing*, dan *internal marketing*.

Tahap pertama yaitu, *Employee Value Proposition* (EVP) atau proporsi nilai pemberi kerja, didefinisikan sebagai nilai yang diciptakan oleh perusahaan sebagai landasan untuk membentuk persepsi publik terhadap citra yang bangun oleh perusahaan, terutama sebagai organisasi tempat bekerja (Mosley dan Schmidt, 2017). EVP bukan hanya tentang manfaat finansial, tetapi juga ringkasan manfaat khusus lainnya yang dijanjikan kepada berbagai kelompok sasaran (Barrow dan Mosley, 2011). Menurut Michael dan Axelrod (2001) dalam Kusuma dan Prasetya (2017), terdapat beberapa bentuk EVP yang paling diinginkan oleh karyawan diantaranya adalah:

1. *Exciting Work to Feel Passionate* atau Pekerjaan Menarik untuk Merasakan Antusiasme. EVP yang baik adalah EVP yang dikemas dengan kesan yang menarik dan karyawan bisa merasakan tantangan kerja yang memberikan kesan khusus bagi mereka.
2. *Great Company, Great Culture, Great Leader* atau Perusahaan Hebat, Budaya Hebat, Pemimpin Hebat . Konsep budaya organisasi yang baik pada perusahaan akan mendukung kinerja organisasi, loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*. Budaya organisasi yang baik adalah budaya kerja yang dapat mendorong motivasi karyawan agar melakukan aktivitas kerja yang lebih baik lagi.

3. *Wealth and Reward* atau Kekayaan dan Penghargaan. Karyawan selalu menginginkan kompensasi yang adil dan sebanding dengan hasil kontribusi jasa mereka untuk perusahaan. Elemen ini dapat disimpulkan bahwa penggajian yang baik akan sangat berpengaruh pada keinginan dan ketertarikan pencari kerja terhadap perusahaan.
4. *Growth and Development* atau Pertumbuhan dan Pengembangan. Karyawan menginginkan perusahaan untuk memfasilitasi mereka untuk dapat mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman agar dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja terhadap perusahaan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan harus dapat memicu kreativitas yang akhirnya karyawan dapat memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan.

Dari tahap EVP yang telah terbentuk, kemudian perlu untuk dikomunikasikan guna meningkatkan gambaran positif mengenai perusahaan kepada khalayak luas seperti klien, konsumen, stakeholders, ataupun calon karyawan yang bersifat pasif ataupun aktif (Lubecka, 2014 dalam Radhinda, 2020). Tahap kedua ini merupakan *external marketing* atau pemasaran eksternal yang akan membantu perusahaan menjadi '*employer of choice*' di pasar tenaga kerja. Perusahaan harus dapat merancang proporsi nilai yang unik untuk dapat meningkatkan daya tarik perusahaan sebagai employer di antara karyawan potensial, serta memberikan gambaran bagi calon karyawan mengenai perusahaan dan manfaat bekerja di dalam perusahaan tersebut.

Dalam pelaksanaannya, perlu digunakan berbagai alat untuk menjalankan *external marketing*. Macalik dan Sulich (2019) dalam Radhinda, P. A. (2020), memaparkan bahwa alat yang dapat digunakan adalah *online tools* dan *offline tools*. *Online tools* diartikan sebagai alat yang berisikan iklan rekrutmen, kampanye

rekrutmen, halaman karir, gamifikasi, dan media sosial. Kemudian, yang dimaksud dengan *offline tools* adalah karir expo, konferensi, program magang, dan open days.

Internal marketing atau pemasaran internal dari merek pemberi kerja adalah tahap ketiga dari pencitraan pemberi kerja. Tahapan ini penting karena menyangkut "janji" yang dibuat untuk perekrutan ke dalam perusahaan dan menggabungkannya sebagai bagian dari budaya organisasi. Tujuan dari *internal marketing*, yang juga dikenal sebagai pencitraan internal, adalah untuk mengembangkan tenaga kerja yang berkomitmen pada serangkaian nilai dan tujuan organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan (Backhaus dan Tikoo, 2004).

Secara sistematis, *internal marketing* memaparkan *Employee Value Proposition* (EVP) kepada pekerja, membentuk budaya di tempat kerjanya berdasarkan pada tujuan perusahaan, dan menciptakan budaya yang unik dengan berfokus pada menjalankan bisnis sesuai dengan identitas perusahaan. Selain menciptakan tenaga kerja yang sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain, *internal marketing* juga berkontribusi pada retensi karyawan (Ambler dan Barrow, 1996) dengan menggunakan merek untuk memperkuat konsep pekerjaan berkualitas dan dengan demikian meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi (Backhaus dan Tikoo, 2004).

2.1.5 Dimensi *Employer Branding*

Berthon et.al. (2005) memberikan lima dimensi pengukuran *employer branding* sebagai penilaian atau evaluasi untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang bagaimana perusahaan dianggap oleh individu sebagai tempat kerja yang diinginkan. Lima dimensi tersebut, antara lain:

1. Nilai Ketertarikan (*Interest Value*)

Dimensi ini mengukur sejauh mana individu tertarik pada pengusaha yang menyediakan lingkungan kerja yang menarik, praktik kerja inovatif, dan mendorong kreativitas karyawan. Faktor ini menyoroti pentingnya aspek-aspek menarik dan menantang dalam pekerjaan serta kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk dan layanan inovatif.

2. Nilai Sosial (*Social Value*)

Dimensi ini mengevaluasi sejauh mana individu tertarik pada pengusaha yang menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan, hubungan kerja yang baik, dan suasana tim yang positif. Faktor ini menekankan pentingnya hubungan antar pegawai, kolaborasi tim, dan suasana kerja yang positif.

3. Nilai Ekonomi (*Economic Value*)

Dimensi ini mengukur sejauh mana individu tertarik pada pengusaha yang menawarkan gaji di atas rata-rata, paket kompensasi yang baik, stabilitas pekerjaan, dan peluang promosi yang baik. Faktor ini mencerminkan pentingnya aspek finansial dalam menarik minat individu terhadap perusahaan sebagai tempat kerja.

4. Nilai Pengembangan (*Development Value*)

Dimensi ini menilai sejauh mana individu tertarik pada pengusaha yang memberikan pengakuan, rasa harga diri, dan pengembangan karier yang memadai. Faktor ini mencerminkan pentingnya peluang pengembangan pribadi, kesempatan untuk belajar, serta pengalaman yang dapat meningkatkan kemampuan dan karier individu.

5. Nilai Penerapan (*Application Value*)

Dimensi ini mengukur sejauh mana individu tertarik pada pengusaha yang memberikan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau aktualisasi diri dalam lingkungan kerja yang berorientasi pada pelanggan dan kemanusiaan. Faktor ini menyoroti pentingnya penggunaan keterampilan individu untuk tujuan praktis dan dampak positif dalam lingkungan kerja.

Purusottama dan Ardianto (2019) dalam jurnalnya mengidentifikasi lima dimensi employer branding, antara lain:

1. Lingkungan Kerja (*Working Environment*)

Dimensi lingkungan kerja memainkan peran penting dalam pembahasan tentang citra merek perusahaan sebagai tempat bekerja. Menurut beberapa ahli, faktor-faktor lingkungan kerja dianggap sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi penerimaan tawaran pekerjaan. Selain itu, lingkungan kerja juga memegang peranan penting dalam mempertahankan karyawan serta mendorong keterlibatan mereka dalam organisasi.

2. Kompensasi dan Manfaat (*Compensation and Benefit*)

Individu akan merasa bangga jika mereka bekerja dan mendapatkan manfaat yang sesuai dengan harapan mereka. Secara tepat, individu akan merasa lebih dihargai dan memiliki ikatan yang lebih baik dengan organisasi jika mereka mendapatkan gaji yang lebih baik dan kompensasi lain yang sesuai. Kompensasi lain yang dapat diberikan meliputi asuransi kesehatan, pensiun, dan insentif berupa bonus.

3. Reputasi Perusahaan (*Corporate Reputation*)

Reputasi perusahaan berkontribusi positif terhadap jumlah karyawan berbakat di suatu perusahaan. Karyawan akan merasa bangga karena mampu bergabung dengan perusahaan yang memiliki citra atau reputasi yang baik. Dalam hal pilihan karir di perusahaan, individu akan mempertimbangkan beberapa kepentingan yang memiliki dampak positif pada diri mereka, antara lain, reputasi dan stabilitas perusahaan, keseimbangan kerja, dan keamanan kerja.

4. Visi dan Kepemimpinan Perusahaan (*Corporate Vision and Leadership*)

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi akan menentukan komitmen para pekerjanya. Dengan kata lain, seorang pemimpin adalah kunci dalam menjalankan sebuah organisasi secara efektif. Di tengah persaingan antar organisasi saat ini, akan lebih mudah kehilangan karyawan karena tawaran yang lebih baik dari tempat lain. Oleh karena itu, bukan hanya tentang keamanan kerja dan kompensasi yang penting, tetapi juga potensi karier dan pengembangan diri.

5. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan (*Perception of Corporate Social & Responsibility*)

Penelitian menunjukkan adanya hubungan antara program *Perception of Corporate Social & Responsibility* (CSR) perusahaan dan branding perusahaan yang kuat sebagai pengusaha. CSR yang diterapkan dalam praktik dapat mengubah citra perusahaan dan menjadi pertimbangan bagi karyawan dan calon karyawan yang berbakat dalam memilih karir mereka. Semakin baik program CSR yang dimiliki oleh perusahaan, semakin besar

keinginan karyawan berbakat untuk memilih perusahaan sebagai pilihan karier mereka di masa depan.

2.2 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

2.2.1 Definisi *Job Satisfaction*

Job satisfaction dianggap sebagai salah satu variabel paling penting dalam kehidupan seorang karyawan di organisasi mana pun (Motlou dan Singh, 2016). Para peneliti terdahulu memiliki pendekatan yang berbeda-beda dalam mendefinisikan kepuasan kerja.

Sebagai peneliti pertama yang memulai penelitian tentang *job satisfaction*, Robert Hoppock (1935) dalam bukunya yang berjudul "*Job Satisfaction*" mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kombinasi dari keadaan psikologis, fisiologis dan lingkungan yang menyebabkan seseorang jujur mengatakan "saya puas dengan pekerjaan saya" (Aziri, 2011).

Salah satu definisi *job satisfaction* yang paling populer adalah definisi yang diberikan oleh Spector. Menurutnya, *job satisfaction* berkaitan dengan bagaimana seseorang merasakan pekerjaan mereka dan berbagai aspek dari pekerjaan mereka. Ini berkaitan dengan sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka (Spector, 2022).

Menurut Robbins dan Judge (2013), *job satisfaction* dapat diartikan sebagai perasaan positif atau evaluasi subjektif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. *Job satisfaction* mencerminkan tingkat kepuasan, kebahagiaan, dan kepuasan emosional yang dialami oleh karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Maka dari itu, *job satisfaction* merupakan kombinasi dari perasaan positif atau negatif yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaan mereka (Aziri, 2011).

2.2.2 Teori *Job Satisfaction*

Menurut Wexley dan Yulk dalam As'ad (2012) ada beberapa teori kepuasan kerja yang cukup terkenal yaitu sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasan yang diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka seseorang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, yang merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya, makin jauh dari kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi *discrepancy* negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa menurut teori ini, kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang telah terpenuhi.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Menurut teori ini, keadilan dikatakan ada jika rasio antara input (usaha) dengan imbalan sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan, rasio antara input dengan imbalan seseorang mungkin terlalu besar atau kurang dibanding dengan rasio lainnya. Apabila keadilan terjadi, karyawan tersebut merasa mendapat kepuasan begitupun sebaliknya, apabila terjadi ketidakadilan antara *input* dan *outcome*, maka akan terjadi ketidakpuasan.

Ada empat ukuran dalam teori ini. Pertama, seseorang atau individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil. Kedua, perbandingan dengan orang lain, yaitu kelompok atau individu yang dijadikan pembanding rasio input atau outcome oleh seseorang. Ketiga, masukan (*input*) berupa karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan seperti keahlian, pengalaman atau karakteristik bawaan seperti keahlian, umur, jenis kelamin dan rasa. Keempat, perolehan (*outcome*) berupa apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya seperti penghargaan, tunjangan dan upah.

Berdasarkan teori tersebut, disimpulkan bahwa seseorang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Two Factor Theory dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959 sebagai pendekatan dalam memahami motivasi kerja dan kepuasan karyawan. Gagasan utamanya adalah karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, semua faktor yang berasal dari penelitian empiris yang luas diidentifikasi menjadi dua faktor utama, yaitu faktor motivasi yang menyebabkan kepuasan kerja dan faktor higienis yang menyebabkan ketidakpuasan kerja sebagai (Aziri, 2011). Berikut ini merupakan penjelasan mengenai Two Factor Theory oleh Herzberg (1959):

a. Faktor Motivasi (*Motivator Factors*)

Faktor motivasi adalah faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat memberikan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik. Faktor-faktor

ini mencakup pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karir, pencapaian pribadi, tantangan pekerjaan, dan pertumbuhan profesional. Keberadaan dan pemberian perhatian pada faktor-faktor ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

b. Faktor Higienis (*Hygiene Factors*)

Faktor higienis adalah faktor-faktor yang terkait dengan kondisi pekerjaan dan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan jika tidak terpenuhi, tetapi keberadaannya sendiri tidak secara langsung menyebabkan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini termasuk gaji, kondisi kerja fisik, kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, dan keamanan pekerjaan.

Tabel 2. 1 Herzberg's Two Factor Theory

<i>Motivators</i>	<i>Hygiene factors</i>
<i>Achievement</i>	<i>Company policies</i>
<i>Recognition</i>	<i>Supervision</i>
<i>Work itself</i>	<i>Interpersonal relations</i>
<i>Responsibility</i>	<i>Work conditions</i>
<i>Advancement</i>	<i>Salary</i>
<i>Growth</i>	<i>Statuse</i>
	<i>Job security</i>

Sumber: Aziri (2011).

Berdasarkan teori tersebut disimpulkan yang menyebabkan munculnya kepuasan kerja memiliki faktor-faktor yang berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja muncul terkait dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, pengakuan dan kesempatan untuk pengembangan diri. Sedangkan faktor yang

menimbulkan ketidakpuasan merupakan konteks dari pekerjaan seperti administrasi, pengawasan, gaji, hubungan antar rekan kerja dan kondisi kerja.

2.2.3 Faktor- faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap dan kondisi internal berupa emosional positif yang timbul akibat pengevaluasian terhadap pengalaman kerja individu itu sendiri (Mathis dan Jackson, 2006). Sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas bisnis, sangat penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Motlou & Singh, 2016). Menurut pendapat Gilmer (1966) dalam Moch. As'ad (2012), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain:

1. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir adalah faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki peluang untuk meningkatkan pengalaman dan keterampilan mereka selama bekerja cenderung merasa lebih puas. Ini bisa berarti mendapatkan pelatihan tambahan, promosi, atau tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan.

2. Keamanan kerja

Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja. Karyawan merasa puas saat mereka memiliki kepastian dan keamanan dalam pekerjaan mereka. Ketidakpastian atau ketidakstabilan dalam pekerjaan, seperti ancaman pemutusan hubungan kerja, dapat menciptakan ketidakpuasan dan kecemasan.

3. Gaji

Gaji adalah faktor yang sering kali menjadi perhatian utama dalam kepuasan kerja. Meskipun gaji bukanlah satu-satunya faktor, kompensasi yang adil dan

sebanding dengan tanggung jawab dan pengalaman pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan. Karyawan cenderung tidak puas jika mereka merasa gaji mereka tidak sesuai dengan kontribusi mereka. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Manajemen kerja

Manajemen kerja yang baik dapat memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman. Manajemen yang buruk dapat menciptakan ketidakpuasan dan frustrasi di antara karyawan.

5. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang baik mencakup aspek fisik tempat kerja seperti fasilitas yang memadai, ventilasi yang baik, pencahayaan yang cukup, kantin yang bersih, dan tempat parkir yang nyaman. Kondisi kerja yang buruk, seperti tempat kerja yang tidak aman atau tidak nyaman, dapat menciptakan ketidakpuasan.

6. Pengawasan (Supervisi)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Hubungan antara karyawan dan supervisor mereka dapat memiliki dampak besar pada kepuasan kerja. Supervisor yang memberikan dukungan, bimbingan, dan umpan balik yang positif dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan, absensi, bahkan turnover.

7. Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut pekerjaan, seperti tingkat kesulitan, tantangan, dan kebanggaan yang dirasakan dalam menyelesaikan tugas, dapat memengaruhi kepuasan kerja.

Pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk merasa dicoba dan merasa bangga dengan hasil kerjanya dapat meningkatkan kepuasan.

8. Komunikasi

Komunikasi yang efektif antara karyawan dan pimpinan sering kali menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan karyawan akan jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pimpinan untuk mendengarkan, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawan dapat sangat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

9. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja. Hal ini dapat berupa hubungan antar-karyawan dan atmosfer kerja di dalam perusahaan. Karyawan yang merasa diterima dan mendukung dalam tim atau lingkungan kerja yang positif cenderung merasa lebih puas.

10. Fasilitas

Fasilitas seperti asuransi kesehatan, cuti, dana pensiun, atau perumahan yang disediakan oleh perusahaan sesuai standar jabatan dapat memengaruhi kepuasan kerja. Ketika perusahaan berhasil memenuhi fasilitas ini, karyawan cenderung lebih puas.

Menurut pendapat Moh. As'ad (2012), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.

2. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
3. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.
4. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

2.2.4 Dampak *Job Satisfaction* dan *Job Dissatisfaction*

Pentingnya kepuasan kerja tidak hanya terletak pada kesejahteraan individu di tempat kerja, tetapi juga memiliki dampak yang luas pada berbagai aspek organisasi. Sebagai elemen kunci dalam dinamika organisasi modern, kepuasan kerja telah menjadi fokus utama bagi para peneliti dan praktisi manajemen. Oleh karena itu, memahami dampak dari tingkat kepuasan kerja yang tinggi atau rendah menjadi penting dalam merancang strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berikut ini adalah uraian mengenai dampak dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja.

1. Dampak *Job Satisfaction*

Menurut Robbins dan Judge (2013), dapat diidentifikasi empat hasil yang spesifik sebagai akibat dari tingkat kepuasan kerja yang tinggi, antara lain:

a. Kinerja Karyawan (*Job Performance*)

Berdasarkan sejumlah penelitian yang dilakukan, terdapat suatu kesimpulan yang konsisten bahwa pekerja yang merasa bahagia cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Peneliti terdahulu

meragukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan menganggapnya sebagai mitos belaka. Namun, sebuah tinjauan yang melibatkan analisis terhadap 300 studi menunjukkan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja kerja sebenarnya cukup kuat. Ditemukan bahwa individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki kecenderungan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, organisasi yang memiliki karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

b. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB merupakan fenomena yang penting dalam konteks perilaku organisasi. Terdapat suatu asumsi logis bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi seorang karyawan. Studi empiris menunjukkan bahwa terdapat korelasi sedang antara tingkat kepuasan kerja dengan tingkat partisipasi dalam OCB, individu yang merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih aktif dalam perilaku kewargaan organisasi. Pertanyaan yang muncul adalah mengapa kepuasan kerja mendorong terjadinya OCB? Salah satu penjelasan yang relevan adalah adanya faktor kepercayaan. Hasil penelitian yang melibatkan delapan belas negara menunjukkan bahwa manajer cenderung merespons perilaku kewargaan organisasi karyawan dengan perilaku kepercayaan yang lebih positif. Selain itu, individu yang merasa didukung oleh rekan kerja mereka juga lebih condong untuk terlibat dalam perilaku membantu, dibandingkan dengan individu yang memiliki hubungan kerja yang kurang harmonis.

c. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Manajer di perusahaan jasa sudah seharusnya memberikan kepedulian dan perhatian lebih dalam memberikan kepuasan kepada pelanggannya, maka wajar jika para manajer tersebut memiliki pertanyaan apakah kepuasan karyawan berkaitan dengan hasil positif pelanggan. Jika karyawan memiliki kontak rutin dengan pelanggan, jawabannya adalah iya. Karyawan yang puas tampaknya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pernyataan tersebut sesuai dengan model yang diusulkan oleh Gaddam (2008), bahwa kepuasan kerja karyawan dapat mengakibatkan terbentuknya komitmen karyawan yang kemudian berkontribusi terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan

d. Kepuasan Hidup (*Life Satisfaction*)

Kepuasan Hidup merupakan aspek penting yang telah menjadi perhatian dalam studi psikologi dan manajemen sumber daya manusia. Selama ini, kita sering memperlakukan kepuasan kerja dan kepuasan hidup sebagai entitas terpisah, namun bukti-bukti menunjukkan bahwa keduanya saling terkait dan saling memengaruhi. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan hidup seseorang cenderung menurun ketika mereka mengalami pengangguran, dan hal ini tidak hanya disebabkan oleh hilangnya pendapatan. Untuk sebagian besar individu, pekerjaan bukan hanya sekadar aktivitas, tetapi juga merupakan bagian penting dari kehidupan mereka.

2. Dampak *Job Dissatisfaction*

Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa terdapat empat respons tindakan yang akan dilakukan oleh karyawan sebagai akibat dari ketidakpuasan atas pekerjaan yang dimiliki, yaitu:

a. Keluar (*Exit*)

Respons ini mengacu pada keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. Karyawan yang tidak puas cenderung mencari kesempatan pekerjaan atau posisi yang lebih baik dan berpindah ke perusahaan lain.

b. Berperilaku Aktif (*Voice*)

Respons ini melibatkan karyawan yang tidak puas yang memilih untuk berbicara atau mengungkapkan ketidakpuasan mereka terhadap situasi kerja atau masalah tertentu di tempat kerja. Karyawan berperan aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi kerja, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan atau rekan kerja.

c. Setia (*Loyalty*)

Respons ini mencerminkan karyawan yang tetap tinggal dan setia terhadap organisasi meskipun mungkin merasa tidak puas. Karyawan menunggu secara pasif tetapi optimis bahwa kondisi kerja akan membaik, termasuk membela perusahaan dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai perusahaannya dapat "melakukan hal yang benar".

d. Abai (*Neglect*)

Respons ini mencerminkan karyawan yang tidak puas yang cenderung tak acuh atau tidak peduli terhadap pekerjaan mereka. Karyawan merespons secara pasif dengan membiarkan kondisi memburuk, mencakup absensi kronis atau keterlambatan, upaya yang berkurang, dan peningkatan tingkat kesalahan. Hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

Respons keluar (*exit*) dan abai (*neglect*) terkait dengan variabel kinerja seperti produktivitas, absensi, dan pergantian karyawan. Namun, model ini memperluas cakupan respons karyawan dengan suara (*voice*) dan kesetiaan (*loyalty*) terhadap perusahaan, sebagai bentuk perilaku konstruktif yang memungkinkan individu untuk menoleransi situasi yang tidak menyenangkan atau memperbaiki kondisi kerja.

2.2.5 Dimensi *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja mencerminkan sejumlah sikap yang saling terkait. Lebih lanjut dijelaskan oleh Luthans (2006), terdapat lima dimensi pekerjaan yang telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting untuk memicu respons afektif dari karyawan. Kelima dimensi tersebut adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

2. Pengawasan (supervisi)

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Pertama, berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah partisipasi atau pengaruh, manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan

mereka. Pada banyak kasus cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

3. Rekan kerja

Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

4. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi adalah sarana untuk maju dalam organisasi. Karyawan yang merasa memiliki peluang promosi yang adil dan berdasarkan kinerja cenderung lebih puas dalam pekerjaan mereka.

5. Gaji atau upah

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh.

Berdasarkan pendapat Keith Davis dalam Sudaryo, et.al. (2018), terdapat empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, antara lain:

1. Perputaran (*turnover*)

Kepuasan kerja karyawan memiliki korelasi dengan tingkat pergantian karyawan dalam sebuah perusahaan. Ketika karyawan merasa puas pekerjaan mereka, karyawan cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan tersebut sehingga tingkat perputaran karyawannya rendah. Sebaliknya, perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah biasanya akan memiliki tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Dalam hal ini,

kepuasan karyawan berpotensi mempengaruhi keputusan perusahaan untuk melakukan perekrutan ulang terhadap pegawai baru.

2. Tingkat ketidakhadiran kerja (*absence*)

Karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi, karyawan sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. Walaupun begitu, perlu disadari juga bahwa tingkat kehadiran di tempat kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks.

3. Umur

Ada kecenderungan bahwa pegawai yang lebih tua cenderung merasa lebih puas dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang lebih muda di lingkungan kerja. Hal ini diasumsikan karena perbedaan dalam persepsi dan harapan mereka terhadap dunia kerja. Pegawai yang lebih tua seringkali menghadapi kendala yang lebih besar dalam memulai karir baru di tempat lain, sehingga mereka cenderung lebih memilih untuk tetap berada di tempat kerja mereka saat ini. Selain itu, pengalaman kerja yang lebih luas memungkinkan pegawai yang lebih tua untuk lebih mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang ada. Di sisi lain, pegawai yang lebih muda seringkali memiliki harapan yang lebih idealis tentang dunia kerja. Hal ini bisa menciptakan perbedaan dalam persepsi kepuasan kerja antara dua kelompok usia ini di tempat kerja.

4. Tingkat pekerjaan

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Hal ini terjadi karena mereka memiliki kesempatan untuk menunjukkan kemampuan kerja, menerima penghasilan yang lebih tinggi yang menjamin taraf hidup yang layak, dan memperoleh status sosial yang lebih tinggi baik di dalam maupun di

luar perusahaan. Faktor-faktor ini secara kolektif memberikan kepuasan kerja yang lebih besar bagi mereka dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang berada pada tingkat yang lebih rendah dalam struktur organisasi perusahaan.

2.3 Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

2.3.1 Definisi *Employee Retention*

Hasil studi sebelumnya tentang turnover karyawan telah menyarankan pentingnya mengambil perspektif makro dalam mempelajari retensi sumber daya manusia (Sheridan, 1992). Ide gagasan tentang *employee retention* atau retensi karyawan dimulai pada tahun 1970-an dan pertengahan 1980-an ketika orang-orang dan organisasi belum menyadari pentingnya mempertahankan karyawan potensial dan manfaatnya bagi organisasi (Azeez, 2017). Dalam konteks ini, *employee* atau karyawan merujuk pada pegawai, pekerja, individu yang beraktivitas di bawah bendera suatu entitas (kantor, perusahaan, dan lain sebagainya) dan menerima gaji atau upah sebagai imbalan.

Employee retention atau retensi karyawan berkaitan dengan upaya untuk menjaga atau mendorong karyawan untuk tetap berada dalam sebuah organisasi dalam jangka waktu maksimal. Pernyataan tersebut didukung oleh definisi yang diberikan oleh *Workforce Planning for Wisconsin State Government* yang mendefinisikan *employee retention* sebagai upaya sistematis untuk menciptakan dan memelihara lingkungan yang mendorong karyawan untuk tetap bekerja dengan memiliki kebijakan dan praktik yang mengatasi kebutuhan mereka yang beragam (Kossivi, et. al., 2016). Definisi tersebut serupa dengan definisi yang diberikan oleh Das dan Baruah (2013) yang menyatakan bahwa *employee retention* merupakan

sebuah proses di mana karyawan didorong untuk tetap berada dalam organisasi untuk jangka waktu maksimum atau hingga selesainya proyek.

Pandangan lain diberikan oleh Azeez (2017) yang menyatakan bahwa *employee retention* merupakan upaya untuk menjaga karyawan yang mampu berkinerja baik dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kemudian, Mita (2014) dalam Kossivi, et al. (2016) mendefinisikan *employee retention* sebagai teknik yang diadopsi oleh bisnis untuk mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan pada saat yang sama memenuhi kebutuhan operasional. Dari kedua definisi ini diketahui bahwa *employee retention* bukan hanya tentang upaya mempertahankan karyawan tetapi juga mempertahankan talenta yang berharga.

2.3.2 Strategi *Employee Retention*

Karyawan meninggalkan pekerjaannya karena berbagai alasan. Namun, berbagai penelitian menunjukkan hal berikut sebagai alasan utama; konflik atau ketidaksukaan terhadap atasan, tidak sesuai dengan budaya organisasi, atau tertarik pada perusahaan lain yang memenuhi ekspektasi karyawan (Azeez, 2017).

Baker (2006) dalam (Das dan Baruah, 2013) menekankan bahwa merekrut karyawan baru jauh lebih sulit dan lebih mahal daripada mempertahankan karyawan yang sudah ada dalam perusahaan. Phillips dan Connel (2003) dalam bukunya berjudul "*Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*", mengungkapkan bahwa *turnover* atau pergantian karyawan memiliki dampak ekonomi yang besar pada perusahaan, baik dalam biaya langsung maupun tidak langsung.

Terkait hal tersebut, Hom, Allen, dan Griffeth (2019) dalam bukunya berjudul "*Employee Retention And Turnover: Why Employees Stay Or Leave*" menjelaskan bahwa dengan adanya biaya langsung dan tidak langsung terkait dengan pergantian

karyawan, penting bagi para pemimpin organisasi untuk merujuk pada berbagai penelitian mengenai *employee turnover* untuk menerapkan strategi retensi berdasarkan fakta yang terjadi. Jika strategi retensi yang tepat diadopsi dan diterapkan oleh perusahaan, karyawan akan tetap tinggal dan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan dengan sukses (Das dan Baruah, 2013).

Allen, et al. (2010) dalam (Hom, Allen, dan Griffeth, 2019). menyediakan ringkasan yang berguna tentang strategi manajemen sumber daya manusia berbasis fakta untuk mengelola *turnover*. Ringkasan tersebut disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2. 2 Strategi Manajemen SDM Berbasis Fakta untuk Mengelola Turnover

<p style="text-align: center;">Rekrutmen (Recruitment)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pratinjau pekerjaan yang realistis selama proses perekrutan atau orientasi dapat meningkatkan retensi. 2. Karyawan yang direkrut melalui referensi karyawan cenderung memiliki retensi yang lebih baik dibandingkan dengan yang direkrut melalui sumber perekrutan lainnya.
<p style="text-align: center;">Seleksi (Selection)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biodata dan formulir aplikasi tertimbang dapat digunakan selama proses seleksi untuk memprediksi siapa yang kemungkinan besar akan berhenti. 2. Mengevaluasi kesesuaian dengan organisasi dan pekerjaan selama proses seleksi meningkatkan retensi selanjutnya.
<p style="text-align: center;">Sosialisasi (Socialization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melibatkan orang dalam organisasi yang berpengalaman sebagai contoh, mentor, atau pelatih. 2. Memberikan umpan balik positif kepada karyawan baru saat mereka beradaptasi. 3. Mengatur kegiatan orientasi agar kelompok karyawan baru mengalaminya bersama-sama.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Memberikan informasi yang jelas tentang tahapan proses sosialisasi.
<p>Pelatihan dan pengembangan <i>(Training and development)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menawarkan peluang pelatihan dan pengembangan umumnya mengurangi keinginan untuk keluar; ini mungkin sangat penting dalam beberapa pekerjaan yang memerlukan pembaruan keterampilan secara terus-menerus. 2. Organisasi yang khawatir kehilangan karyawan dengan membuat mereka lebih berharga di pasar harus mempertimbangkan pelatihan khusus pekerjaan dan mengaitkan peluang pengembangan dengan masa jabatan.
<p>Kompensasi dan penghargaan <i>(Compensation and rewards)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin pasar untuk beberapa jenis imbalan dan beberapa posisi dengan cara yang sesuai dengan strategi bisnis dan sumber daya manusia. 2. Menyesuaikan imbalan dengan kebutuhan dan preferensi individu. 3. Mendorong keadilan dan kesetaraan dalam keputusan pembayaran dan imbalan. 4. Secara eksplisit mengaitkan imbalan dengan retensi.
<p>Supervisi <i>(Supervision)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melatih supervisor dan manajer tentang cara memimpin dan mengembangkan hubungan efektif dengan bawahan dan keterampilan manajemen retensi lainnya. 2. Menilai kinerja supervisor dan manajer berdasarkan retensi. 3. Mengidentifikasi dan menghapus supervisor yang bersikap abusive (kasar atau merugikan).
<p>Keterlibatan <i>(Engagement)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merancang pekerjaan untuk meningkatkan arti, otonomi, variasi, dan dukungan dari rekan kerja. 2. Merekrut dari internal jika strategis dan praktis untuk dilakukan.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Menyediakan orientasi yang menyampaikan bagaimana pekerjaan berkontribusi pada misi organisasi dan membantu karyawan baru membangun hubungan. 4. Menawarkan pengembangan keterampilan yang berkelanjutan. 5. Pertimbangkan sistem berbasis kompetensi dan sistem pembayaran berdasarkan kinerja. 6. Menyediakan tujuan yang menantang. 7. Memberikan umpan balik positif dan pengakuan atas semua jenis kontribusi.
--	--

Sumber: Allen, et al. (2010) dalam Hom, Allen, dan Griffeth (2019).

2.3.3 Proses Manajemen *Employee Retention*

Untuk mengatur retensi karyawan dengan baik, penting bagi perusahaan untuk mengatur retensi para karyawan. Apabila kurang diperhatikan, retensi karyawan kemungkinan besar tidak berjalan optimal. Menurut Mathis dan Jackson (2006), proses manajemen retensi karyawan terdiri atas:

1. Pengukuran dan Penilaian Retensi Karyawan

Untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat diambil untuk meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover, keputusan manajemen lebih membutuhkan data dan analisis daripada kesan subjektif dari kondisi seseorang yang dipilih, atau reaksi terhadap hilangnya beberapa karyawan penting. Oleh karena itu, penting untuk mempunyai beberapa jenis ukuran dan analisis yang berbeda, antara lain:

a. Analisis Pengukuran Perputaran

Hal ini mencakup pemantauan dan analisis angka perputaran karyawan yang merupakan persentase karyawan yang meninggalkan organisasi selama

periode waktu tertentu. Data perputaran dapat dikumpulkan dan dianalisis secara rinci, termasuk berdasarkan pekerjaan, departemen, alasan keluar, lamanya bekerja, karakteristik demografi, pendidikan dan pelatihan, penerahuan dan keterampilan kerja, serta penilaian kinerja. Analisis perputaran yang mendetail penting untuk mengidentifikasi pola perputaran yang spesifik di dalam organisasi, seperti contohnya ketika sebagian besar perputaran terjadi dalam satu departemen tertentu, yang menunjukkan adanya masalah yang perlu diatasi.

b. Biaya Perputaran

Biaya perputaran merupakan elemen penting dalam pengukuran dan penilaian retensi karyawan. Langkah ini melibatkan evaluasi biaya yang terkait dengan kehilangan karyawan dan penggantian karyawan. Misalnya, biaya perputaran mencakup biaya perekrutan, pelatihan, produktivitas yang hilang, dan biaya pemberhentian. Biaya perekrutan meliputi berbagai aspek seperti biaya iklan, waktu dan gaji pewawancara, biaya penyerahan karyawan, dan biaya pengujian pekerjaan. Sementara itu, biaya pelatihan mencakup waktu dan gaji staf latihan serta biaya materi pelatihan. Selain itu, biaya produktivitas mencakup waktu yang hilang karena pelatihan karyawan baru dan hilangnya produktivitas karena ketidakbiasaan dengan produk dan jasa organisasi. Terakhir, biaya pemberhentian mencakup waktu dan gaji staf SDM untuk mencegah pemberhentian, waktu wawancara keluar kerja, biaya pengangguran, dan biaya hukum yang dituntut oleh karyawan yang diberhentikan. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, organisasi dapat memahami dampak finansial dari tingkat perputaran karyawan mereka dan

mengambil langkah-langkah yang sesuai untuk meningkatkan retensi karyawan.

c. Survei Karyawan

Survei karyawan adalah alat penting untuk mengumpulkan data tentang persepsi, pandangan, dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Survei tersebut digunakan untuk mendiagnosis masalah, mengetahui kebutuhan karyawan, dan mengevaluasi persepsi karyawan terhadap pekerjaan, supervisor, rekan kerja, dan kebijakan organisasi. Sebagai contoh, survei sikap paling sering digunakan untuk menilai pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi secara menyeluruh. Dengan mendapatkan masukan langsung dari karyawan, manajemen dapat memahami suasana retensi karyawan dalam organisasi dan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan retensi. Memberikan umpan balik kepada karyawan setelah survei adalah bagian penting dari proses ini, yang dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan dengan manajer, supervisor, dan karyawan untuk mendorong diskusi dan interaksi yang produktif. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam aktivitas SDM sehingga tindakan perbaikan dapat diambil.

d. Wawancara Keluar Kerja

Salah satu cara yang banyak digunakan untuk membantu upaya evaluasi retensi adalah wawancara keluar kerja, di mana karyawan diminta untuk menjelaskan alasan mereka meninggalkan perusahaan. Informasi yang dikumpulkan dari wawancara keluar kerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin mempengaruhi retensi karyawan.

Proses wawancara keluar harus mencakup elemen-elemen tertentu, dan analisis data yang dikumpulkan harus diperincikan berdasarkan kategori-kategori tertentu, seperti alasan keluar, departemen, dan masa kerja, untuk memberikan wawasan kepada manajer dan supervisor dalam mengidentifikasi pola perputaran dan memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan pencegahan akan terjadinya perputaran karyawan.

2. Intervensi Retensi Karyawan

Berbagai intervensi Sumber Daya Manusia (SDM) bisa dilaksanakan guna meningkatkan retensi karyawan. Turnover dapat dikontrol dan ditekan dengan beberapa cara, yaitu:

a. Proses Perekrutan dan Seleksi

Proses perekrutan dan seleksi yang baik dapat membantu memastikan bahwa organisasi mendatangkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Dengan menyesuaikan calon karyawan dengan nilai-nilai perusahaan dan persyaratan pekerjaan yang tepat, organisasi dapat mengurangi risiko turnover. Melalui seleksi yang cermat, organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki kompetensi dan motivasi yang sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.

b. Orientasi dan Pelatihan

Memberikan orientasi yang baik kepada karyawan baru dan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan mereka adalah langkah penting untuk membantu karyawan beradaptasi dengan lingkungan kerja dan menjadi produktif lebih cepat. Dengan memberikan pelatihan yang relevan dan pengembangan keterampilan, karyawan merasa lebih siap dan percaya diri dalam peran

mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meminimalkan turnover.

c. Kompensasi yang Kompetitif dan Tunjangan

Kompensasi yang kompetitif dan tunjangan yang menarik dapat menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Jika karyawan merasa bahwa upah dan tunjangan mereka sebanding dengan pekerjaan yang mereka lakukan, mereka cenderung lebih puas dan cenderung bertahan dalam organisasi. Meninjau dan memperbarui paket kompensasi secara berkala adalah praktik yang penting.

d. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Menawarkan peluang pengembangan karir dan pertumbuhan di dalam organisasi adalah cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan. Karyawan cenderung lebih lama bertahan jika mereka melihat jalan karir yang jelas dan mendapat dukungan dalam mencapai tujuan mereka. Dengan merencanakan dan mendukung perkembangan karir karyawan, organisasi dapat memotivasi mereka untuk tetap tinggal.

e. Hubungan Karyawan

Hubungan yang positif antara atasan, rekan kerja, dan karyawan merupakan faktor penting dalam memengaruhi retensi karyawan. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan mempromosikan kolaborasi adalah kunci untuk meminimalkan konflik dan meningkatkan kepuasan karyawan. Komunikasi terbuka, dukungan emosional, dan pengakuan atas kontribusi karyawan juga merupakan elemen penting dalam memelihara hubungan yang sehat di tempat kerja.

3. Evaluasi dan Tindak Lanjut

Setelah intervensi dilakukan, selanjutnya langkah evaluasi dan tindak lanjut dapat dilakukan dengan cara, yaitu:

a. Meninjau Data Perputaran

Evaluasi dimulai dengan menelaah data perputaran karyawan secara berkala untuk melihat apakah telah terjadi perubahan positif setelah intervensi diterapkan. Ini melibatkan pemantauan dan analisis angka perputaran karyawan selama periode waktu tertentu, dengan memperhatikan berbagai faktor seperti lamanya jasa, pendidikan, departemen, jenis kelamin, dan faktor lainnya. Dengan mengevaluasi data ini, organisasi dapat mengidentifikasi tren perputaran dan mengukur dampak intervensi secara lebih terperinci.

b. Memeriksa Hasil Intervensi

Setelah meninjau data perputaran, langkah selanjutnya adalah memeriksa hasil intervensi untuk menilai apakah upaya yang telah dilakukan telah mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini melibatkan evaluasi terhadap dampak intervensi, di mana penggunaan program uji coba dapat membantu perusahaan dalam memahami tingkat efektivitas perubahan sebelum mengimplementasikannya secara luas. Sebagai contoh, jika penjadwalan jam kerja fleksibel diuji dalam satu departemen dan menyebabkan penurunan perputaran karyawan, hal ini dapat menjadi indikator bahwa intervensi tersebut berpotensi efektif ketika diterapkan secara lebih luas.

c. Menyesuaikan Usaha Intervensi

Setelah hasil evaluasi ditinjau, langkah selanjutnya adalah melakukan penyesuaian dan tindak lanjut yang tepat terhadap usaha intervensi. Jika

intervensi terbukti berhasil, langkah selanjutnya adalah memperluasnya ke seluruh organisasi. Namun, jika intervensi tidak efektif, perusahaan harus siap untuk melakukan penyesuaian atau mencari solusi alternatif guna meningkatkan retensi karyawan. Perusahaan harus mampu belajar dari hasil evaluasi tersebut dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

2.3.4 Dimensi *Employee Retention*

Menurut Mathis dan Jackson (2006), berikut ini merupakan dimensi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi *employee retention* di suatu perusahaan, yaitu:

1. Komponen Organisasi

Berbagai aspek dalam komponen organisasi memiliki dampak pada keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Perusahaan yang menerapkan *organizational culture and value* yang positif cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik. Selain itu, faktor strategi, peluang, serta manajemen organisasional juga memiliki dampak pada retensi karyawan. Hal ini dapat terjadi karena perusahaan yang memiliki tujuan yang jelas yang membuat para karyawan memandang bahwa perusahaan tempat mereka bekerja lebih baik daripada perusahaan lain, terutama oleh mereka yang ingin maju, baik secara finansial maupun karier. Terakhir, kontinuitas dan keamanan kerja juga mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Semua pengurangan karyawan, pemberhentian sementara, merger dan akuisisi, serta penyusunan ulang organisasional telah memengaruhi loyalitas dan retensi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu memberikan stabilitas kerja cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

2. Peluang Karir Organisasi

Survei menunjukkan bahwa pengembangan karier menjadi faktor utama yang memotivasi individu untuk memilih dan tetap bekerja di suatu perusahaan, bahkan lebih penting daripada kompensasi dan keseimbangan kerja-keluarga, terutama bagi profesional teknis dan individu di bawah usia 30 tahun. Organisasi menyampaikan peluang karier melalui berbagai cara, termasuk program bantuan biaya kuliah, namun penting untuk juga memastikan bahwa pengetahuan dan kapabilitas baru karyawan diperhatikan dan dimanfaatkan secara efektif di dalam perusahaan. Perencanaan karier formal juga ditekankan, dengan karyawan dan manajer berkolaborasi untuk membahas peluang karier dan aktivitas pengembangan karier yang mendukung pertumbuhan masa depan karyawan. Ini mencerminkan pentingnya peluang karir dalam persoalan retensi karyawan dan memastikan mereka merasa dihargai dan terlibat dalam perusahaan.

3. Penghargaan

Selain gaji, insentif, dan tunjangan, survei menunjukkan bahwa praktik kompensasi yang kompetitif menjadi faktor kunci dalam mempertahankan karyawan. Fleksibilitas dalam program tunjangan juga dapat membantu meningkatkan retensi karyawan, karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan tunjangan dengan kebutuhan pribadi mereka. Pengakuan, baik yang bersifat nyata maupun tidak nyata, juga berperan penting dalam memelihara motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, keterkaitan antara kinerja dan kompensasi juga menjadi faktor yang penting dalam menjaga kepuasan dan retensi karyawan, dengan beberapa perusahaan menggunakan program insentif dan bonus untuk menghargai kinerja ekstra karyawan. Maka dari itu, karyawan cenderung bertahan apabila perusahaan memberikan penghargaan yang

kompetitif berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap kinerja karyawan, serta tunjangan maupun bonus.

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang memengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut dapat ditinjau melalui proses seleksi karyawan yang bertujuan untuk mengisi posisi pekerjaan tertentu. Apabila seleksi dilakukan dengan proses yang tepat, termasuk memberikan desain pekerjaan yang realistis kepada para pelamar dan usaha seleksi yang baik, perusahaan dapat menemukan orang yang memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaan sekaligus mengurangi perputaran karyawan. Tidak hanya itu, perusahaan juga harus menciptakan lingkungan kerja yang aman, serta dilengkapi dengan peralatan serta teknologi terkini untuk mendukung produktivitas karyawan. Fleksibilitas dalam jadwal kerja dan pelaksanaan pekerjaan yang mendukung adanya keseimbangan kerja/kehidupan karyawan juga semakin penting dengan adanya studi yang menunjukkan bahwa hal tersebut berdampak positif pada kualitas dan produktivitas kerja.

5. Hubungan Karyawan

Hubungan karyawan di dalam organisasi meliputi support yang diberikan manajemen atau pimpinan, perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif dalam penerapan kebijakan SDM serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja. Jika organisasi memperlakukan karyawannya secara adil dalam penerapan kebijakan SDM seperti keadilan dalam indisipliner, memberikan peluang kerja dan promosi maka hal tersebut akan mempengaruhi retensi karyawan. Begitu juga ketika atasan memberikan dukungan dalam bekerja seperti penghargaan,

pengakuan, mendukung pengembangan diri dan karir bawahan maka akan tercipta hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan.

Beberapa perusahaan telah menyatakan bahwa salah satu faktor yang membantu dalam mempertahankan karyawan adalah dengan memberikan mereka peluang untuk meningkatkan pembelajaran mereka. Azhar et al. (2021) dalam bukunya menjelaskan empat dimensi penting dalam retensi karyawan melalui pendekatan pengembangan karyawan, antara lain:

1. *Formal education*, menekankan pentingnya memberikan tugas pembelajaran kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa yang akan datang.
2. *Assessment*, menekankan pentingnya kegiatan evaluasi yang memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kelebihan dan kekurangan potensi kinerja mereka.
3. *Job experience*, menekankan pentingnya pengalaman kerja dalam membentuk literasi dan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan masalah kompleks.
4. *Interpersonal relationship*, menekankan pentingnya hubungan antarpribadi dalam memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Karyawan diberikan kesempatan untuk berinteraksi dengan sesama rekan kerja yang lebih berpengalaman dalam rangka meningkatkan pengetahuan mereka tentang organisasi dan pelanggannya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian Bharadwaj, et.al. (2022) berjudul “*Unbundling Employer Branding, Job Satisfaction, Organizational Identification And Employee Retention: A Sequential Mediation Analysis*”. Diketahui bahwa branding perusahaan berkontribusi positif

terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja, dan identifikasi organisasi. Kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap retensi karyawan dan identifikasi organisasi, juga memediasi hubungan antara branding perusahaan dan retensi karyawan. Identifikasi organisasi berkontribusi positif terhadap retensi karyawan, juga memediasi hubungan antara branding perusahaan dan retensi karyawan. Sedangkan, kepuasan kerja dan identifikasi organisasi secara bersama-sama memediasi secara berurutan hubungan antara branding perusahaan dan retensi karyawan.

Penelitian Berces (2023) berjudul *“The Moderating Effects of Age on Employer Brand Dimensions in Increasing Job Satisfaction”*. Diketahui bahwa penelitian ini menggunakan enam dimensi *employer brand*, yaitu pelatihan dan pengembangan, reputasi, diversitas, budaya organisasi, *work-life balance*, serta etika dan CSR. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *employer brand* secara kolektif berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian Yousf dan Khurshid (2021) berjudul *“Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator.”* Penelitian ini menggunakan lima faktor pembangun *employer branding*, yaitu *interest value, social value, economic value, development value, dan application value*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* sebagai predictor atas *employee retention*.

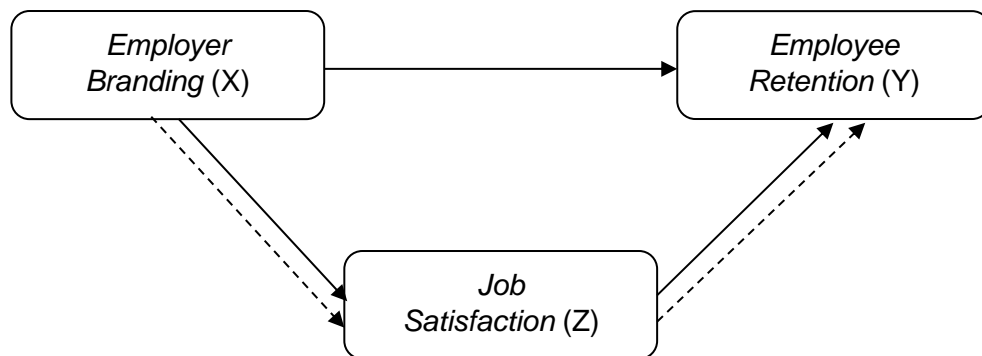
Penelitian Arasanmi dan Krishna (2019) berjudul *“Employer Branding: Perceived Organisational Support and Employee Retention – The Mediating Role of Organisational Commitment”*. Penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organisational Support (POS)* sebagai metode *employer branding* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *employee retention*. Kemudian, *Perceived Organisational Support (POS)* memiliki pengaruh terhadap *organisational*

commitment. Lebih lanjut, *organisation commitment* secara parsial memediasi hubungan antara *employer branding*, yang menggunakan metode *Perceived Organisational Support (POS)*, dengan *employee retention*.

Penelitian Kristianto dan Handoyo (2020) tentang “Pengaruh *Employer Branding* Terhadap *Employee Retention* dengan *Employee Engagement* sebagai Mediator pada Generasi Milenial di Industri *E-Commerce*”. Dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *employee retention* serta terdapat pengaruh *employer branding*, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap *employee retention*, yang dimoderasi oleh *employee engagement*.

2.5 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan yang mampu bertahan dalam pasar bebas dikarenakan terdapat sumber daya yang mempertahankan nilai dari perusahaan tersebut. Salah satu sumber daya tersebut adalah orang-orang atau karyawan yang masuk ke dalam dimensi sumber daya manusia perusahaan. Beberapa aspek yang berkaitan erat dengan nilai perusahaan melalui manajemen sumber daya manusia diantaranya yaitu *employer branding*, *employee retention*, dan *job satisfaction*. Berdasarkan kajian yang telah dijabarkan, maka disusunlah kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

——— : Pengaruh Langsung

----- : Pengaruh Tidak Langsung

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan kerangka pikir diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh *employer branding* terhadap *employee retention* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.

Employee retention merupakan upaya untuk menjaga karyawan yang mampu berkinerja baik dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dengan memerhatikan *employer branding* maka diasumsikan bahwa perusahaan dapat menjaga karyawan dan mampu melahirkan karyawan-karyawan unggul yang mampu bertahan lama dalam perusahaan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian Nico Ari Kristianto dan Seger Handoyo (2020) yang menyebutkan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *employee retention*. Atas dasar pembenaran ini, hipotesis berikut akan dikembangkan untuk penelitian ini:

H1 : *Employer branding* berpengaruh terhadap *employee retention* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.

2. Pengaruh *employer branding* terhadap *job satisfaction* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.

Job satisfaction berkaitan dengan bagaimana seseorang merasakan pekerjaan mereka dan berbagai aspek dari pekerjaan mereka. Dengan memerhatikan *employer branding* maka diasumsikan bahwa perusahaan dapat menjaga lingkungan kerja dan mampu memastikan bahwa karyawan bekerja dengan nyaman. Hal ini juga selaras dengan penelitian Berces (2023) yang menyatakan bahwa employer brand secara kolektif berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Atas dasar pembenaran ini, hipotesis berikut akan dikembangkan untuk penelitian ini:

H2 : *Employer branding* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.

3. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee retention* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.

Seperti yang sudah dijabarkan pada hipotesis-hipotesis sebelumnya, diketahui bahwa *job satisfaction* berkaitan dengan sejauh mana karyawan menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Sedangkan *employee retention* adalah upaya untuk mempertahankan karyawan dalam waktu yang lebih lama. Dapat diasumsikan dengan memastikan bahwa karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya maka perusahaan juga akan mampu mempertahankan karyawan tersebut dalam waktu maksimal. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Shubhangi Bharadwaj, et.al. (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan. Atas dasar pembenaran ini, hipotesis berikut akan dikembangkan untuk penelitian ini:

H3 : *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee retention* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.

4. Pengaruh *employer branding* terhadap *employee retention* melalui job satisfaction pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.

Employer brand adalah identitas perusahaan sebagai pengusaha, yang mencakup sistem nilai perusahaan, kebijakan, dan perilaku terhadap tujuan menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan saat ini dan calon karyawan perusahaan. Dengan memerhatikan *employer branding* maka diasumsikan bahwa perusahaan dapat menjaga lingkungan kerja dan mampu memastikan bahwa karyawan bekerja dengan nyaman. Jika perusahaan memaksimalkan asumsi tersebut maka sangat mungkin apabila perusahaan mampu mempertahankan karyawan tersebut dalam waktu maksimal. Berdasarkan dugaan-dugaan yang terbangun pada H1, H2, dan H3 serta didukung oleh penelitian yang dilakukan Shubhangi Bharadwaj, et.al (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan identifikasi organisasi memediasi secara berurutan hubungan antara branding perusahaan dan retensi karyawan. Atas dasar pembenaran ini, hipotesis berikut akan dikembangkan untuk penelitian ini:

H4 : *Employer branding* berpengaruh terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction* pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 8.