



LAPORAN PENELITIAN

**The Effect Psychological Contract, Employer Branding
and Job Satisfaction on Turnover Intention:
Organizational Commitment as Moderating Variable at
Start-up IT Company**

OLEH

Ahmad Azmy

Iyus Wiadi

Handi Risza

Ernowo

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA
MASYARAKAT**

UNIVERSITAS PARAMADINA

JAKARTA, 2022

Identitas Peneliti

Nama : Ahmad Azmy
NIDN : 0301048703
Pangkat & Jabatan Fungsional : IIIId / Lektor Kepala
Email Pengusul : ahmad.azmy@paramadina.ac.id
Identitas Usulan : Fakultas Ekonomi & Bisnis / Magister Manajemen
Topik Penelitian : Studi literatur kekuatan manusia Indonesia
Judul Penelitian : The Effect Psychological Contract, Employer Branding and Job Satisfaction on Turnover Intention: Organizational Commitment as Moderating Variable at Start-up IT Company
Skema Penelitian : PPM Hibah Universitas

Nama : Handi Risza
NIDN : 0318087906
Pangkat & Jabatan Fungsional : 3D/Lektor
Email Pengusul : handi.risza@paramadina.ac.id
Identitas Usulan : Fakultas Ekonomi & Bisnis / Magister Manajemen
Topik Penelitian : Studi literatur kekuatan manusia Indonesia
Judul Penelitian : The Effect Psychological Contract, Employer Branding and Job Satisfaction on Turnover Intention: Organizational Commitment as Moderating Variable at Start-up IT Company
Skema Penelitian : PPM Hibah Universitas

Nama : Iyus Wiadi
NIDN : 0320126502
Pangkat & Jabatan Fungsional : Lektor Kepala / 4a / Kaprodi MM
Email Pengusul : iyus.wiadi@paramadina.ac.id
Identitas Usulan : Fakultas Ekonomi dan Bisnis / Magister Manajemen
Topik Penelitian : Studi literatur kekuatan manusia Indonesia
Judul Penelitian : The Effect Psychological Contract, Employer Branding and Job Satisfaction on Turnover Intention: Organizational Commitment as Moderating Variable at Start-up IT Company

Nama : Ernowo Anggriadi
NIM : 220114020
Pangkat & Jabatan Fungsional : Enginner Integrated Project Control Assurance
Email Pengusul : ernowo.anggriadi@students.paramadina.ac.id
Identitas Usulan : Fakultas Ekonomi & Bisnis / Magister Manajemen
Topik Penelitian : Studi literatur kekuatan manusia Indonesia
Judul Penelitian : The Effect Psychological Contract, Employer Branding and Job Satisfaction on Turnover Intention: Organizational Commitment as Moderating Variable at Start-up IT Company



LEMBAR PENGESAHAN

Judul Penelitian:

The Effect Psychological Contract, Employer Branding and Job Satisfaction on Turnover Intention: Organizational Commitment as Moderating Variable at Start-up IT Company

Telah disahkan dan disetujui oleh Dewan Pembina Penelitian (DPP) Universitas Paramadina, pada:

Hari/Tanggal : Kamis, 8 September 2022

Dana Penelitian : Rp. 10.000.000

Yang mensahkan dan menyetujui:

1. Dewan Peneliti I :
Dr. Iin Mayasari
2. Dewan Peneliti II :
3. Direktur LPPM :
Dr. Sunaryo

Peneliti:

1. Ketua Peneliti : Dr. Ahmad Azmy, SE. MM
2. Anggota : Dr. Iyus Wiadi
Dr. Handi Risza

DAFTAR ISI

Identitas Peneliti

Lembar Pengesahan

Daftar Isi

Ringkasan

Tinjauan Pustaka

Metode

Luaran dan Target Capaian

Hasil Penelitian

Kesimpulan

Daftar Pustaka

Lampiran

RINGKASAN

Penelitian ini menganalisis efek langsung dan tak langsung terhadap turnover intention yang terjadi pada start-up teknologi informasi. Variabel yang digunakan adalah psychological contract, employer branding, dan job environment sebagai independent. Organizational commitment sebagai variabel moderasi terhadap turnover intention. Objek penelitian dilakukan pada beberapa start-up teknologi yang ada di Jakarta. Empat bidang bisnis yaitu teknologi pendidikan, konsultan IT, software & hardware, dan infrastruktur IT. Responden adalah karyawan yang bekerja di start-up teknologi dengan pendekatan purposive sampling. Total responden sebesar 182 orang. Metode yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menjelaskan bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment memiliki efek langsung dan tak langsung terhadap turnover intention. Pada efek langsung organizational commitment memiliki implikasi tertinggi terhadap turnover intention. Pada efek tak langsung employer branding memiliki implikasi tertinggi terhadap turnover intention. Start-up teknologi informasi harus memperkuat psychological contract, employer branding, dan job environment sebagai bagian upaya mereduksi turnover intention. Karyawan adalah modal investasi jangka panjang terhadap sustainabilitas bisnis perusahaan. Teknologi informasi membutuhkan kontribusi ide, kreativitas, dan inovasi yang dihasilkan oleh karyawan. Luaran penelitian ditargetkan Scopus Q3 di Journal of Employment Counseling, WoS Management-Polandia, dan Seybold Report Scopus Q3.

LATAR BELAKANG

Digitalisasi bisnis mendorong masyarakat untuk beradaptasi dengan kehidupan modern dan dinamis (Ritter & Pedersen, 2020). Kegiatan bisnis tidak hanya sebatas dengan transaksi, aplikasi, ataupun kehidupan sosial. Pemanfaatan teknologi menjadi sebuah kebutuhan yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan. Sebuah teknologi informasi menjadi peluang bisnis yang digunakan oleh semua pelaku usaha (Caputo et al., 2021). Pertumbuhan bisnis yang diawali dengan kemunculan organisasi baru. Ini menjadi sebuah pertanda bahwa kebutuhan teknologi menjadi sebuah investasi pada seluruh sector bisnis. Kemunculan start-up ini menjadi faktor pendorong untuk mengantisipasi kebutuhan teknologi pada semua sector bisnis. Optimalisasi teknologi diarahkan untuk merespon kebutuhan pasar secara cepat dan efektif.

Start-up merupakan sebuah definisi pada sebuah usaha baru yang sedang tumbuh diawali dengan peluang bisnis dengan basis digitalisasi ataupun teknologi (Grant, 2020). Tahap pendirian harus didasari dengan kesempatan dan peluang pasar baru. Start-up teknologi yang bergerak dalam bidang digital dan informasi mampu berkembang dengan pesat. Pada tahun 2022, jumlah start-up di Indonesia berjumlah 2.346 (www.katadata.com). Jumlah ini bisa mendorong pertumbuhan ekonomi secara signifikan terhadap lapangan pekerjaan dan peluang bisnis baru. Pertumbuhan start-up teknologi didominasi oleh generasi milenial yang suka dengan tantangan dan kesempatan baru. Tantangan yang dihadapi oleh start-up teknologi adalah kekurangan sumber daya manusia. Setiap start-up selalu ditinggalkan oleh karyawan dan tingkat kehilangan tinggi (Naidoo, 2018; Oosthuizen et al., 2019). Setiap proses pekerjaan tidak dapat dilakukan secara optimal dan membutuhkan waktu baru untuk digantikan dengan karyawan baru.

Kesuksesan sebuah pekerjaan harus didukung dengan persiapan sumber daya manusia. Setiap organisasi memiliki masalah tingkat kehilangan karyawan dan ketidakpastian sumber daya manusia. Ini bisa menciptakan instabilitas internal organisasi. Setiap organisasi harus memulai dari awal dalam peningkatan biaya sumber daya manusia meliputi investasi pelatihan, biaya rekrutmen, dan pengembangan sumber daya manusia. Turnover tinggi memberikan dampak buruk bagi efektivitas pekerjaan dan memerlukan waktu untuk mencari pengganti yang sesuai kebutuhan organisasi (Miki Markovich, 2019). Masalah turnover intention menjadi krusial bagi banyak perusahaan. Proses penggantian karyawan membutuhkan waktu panjang dan gagal mendapatkan kandidat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Salah satu penyebab turnover intention adalah tidak adanya psychological contract yang kuat antara pegawai dengan perusahaan (Y. Wang et al., 2017). Hubungan pekerjaan antara perusahaan dan karyawan harus didasari dengan profesionalisme dan komitmen tinggi. Perusahaan memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan, finansial, dan apresiasi kinerja sesuai kontribusi karyawan. Karyawan harus berupaya untuk memenuhi target pekerjaan sebagai bagian kunci kesuksesan bisnis perusahaan. Skala bisnis yang dihadapi oleh start-up teknologi adalah masih kecilnya pasar dan persaingan bisnis tinggi. Setiap persaingan bisnis membutuhkan kekuatan sumber daya manusia dalam merespon peluang pasar.

Nama branding telah lama dikenal dalam dunia marketing, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa Human Resource juga membutuhkan branding itu sendiri karena program yang dirancang untuk mencapai target dan tujuan perusahaan dapat teridentifikasi, terlihat dan didukung oleh karyawan. Fungsi Branding yang lebih nyata dan tepat lainnya adalah untuk memasarkan suatu organisasi sebagai tempat kerja yang memiliki daya tarik bagi calon-calon karyawan yang berbakat serta untuk mempertahankan atau mengikat orang yang tepat untuk memaksimalkan pekerjaan yang dimiliki,

sehingga nantinya organisasi tersebut dikenal sebagai tempat kerja yang memiliki orang-orang bertalenta tinggi. Perusahaan harus memiliki citra yang baik di mata pasar dan tenaga kerja.

Employer branding adalah citra dan image yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau organisasi bisnis di mata pelamar kerja dengan reputasi unggul berdasarkan profesionalisme (Singh, 2021). Sebuah organisasi memiliki employer branding yang buruk akan menjadi keraguan bagi karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang. Reputasi perusahaan selalu menjadi bahan pertimbangan bagi kandidat pelamar kerja untuk bergabung dalam memajukan skala bisnis perusahaan. Efektivitas dari sebuah employer branding dapat mereduksi turnover intention dan mendapat kandidat pekerja baru sesuai kebutuhan bisnis organisasi (Kashyap & Verma, 2018). Strategi employer branding digunakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas sekaligus mempertahankan sekaligus mempertahankan orang – orang terbaik di dalam perusahaan. Untuk mewujudkan hal tersebut perusahaan harus membuat sistem manajemen yang baik dan mengedepankan kesejahteraan dan perkembangan karyawannya agar setiap karyawan yang ada akan merasakan kenyamanan dan membentuk loyalitas serta kebanggaan.

Lingkungan kerja merupakan salah satu unsur faktor dalam mempengaruhi turnover intention (Xiao et al., 2021). Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja (Turek, 2021). Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja. Faktor internal dan kondusifitas pekerjaan menjadi hal penting dalam kesuksesan target pekerjaan. Kenyamanan dan fleksibilitas lingkungan kerja mampu memberikan rasa aman kepada karyawan. Sebuah start-up teknologi besar seperti Google dan Microsoft menyediakan lingkungan kerja sebagai dasar pembuatan inovasi yang bersumber dari karyawan. Sebuah inovasi baru bisa dihasilkan melalui lingkungan kerja yang mendukung proses pekerjaan karyawan. Hal ini mampu mereduksi turnover intention bagi karyawan dengan kenyamanan dan rasa psikologis secara mentalitas pekerjaan. Implikasi yang dihadirkan oleh lingkungan kerja mampu mendorong hasil kualitas pekerjaan. Start-up teknologi membutuhkan kreativitas dan inovasi baru sebagai bagian dari sustainabilitas bisnis.

Komitmen organisasi dibutuhkan untuk mereduksi turnover intention dalam mendukung sustainabilitas bisnis (Hung et al., 2018). Organisasi memiliki kewajiban untuk menyediakan fasilitas, teknologi, peralatan, dan perlengkapan pendukung proses pekerjaan. Karyawan harus memiliki komitmen dalam memajukan bisnis perusahaan. Bisnis pada sector teknologi membutuhkan kontribusi karyawan secara signifikan. Persaingan bisnis tinggi dan ketidakpastian perubahan harus dijadikan sebagai dasar mempertahankan karyawan jangka panjang. Turnover intention menjadi masalah klasik yang dihadapi oleh perusahaan terutama start-up pada tahapan memulai bisnis baru.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment berpengaruh terhadap organizational commitment (Ahakwa et al., 2021; Alves et al., 2020; Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi bisnis harus membangun komitmen dengan karyawan dari sisi psikologis. Mentalitas kerja yang kuat dapat meningkatkan komitmen pekerjaan sehingga tidak ada niatan pindah ke perusahaan lain. Sebuah start-up harus membangun image dan reputasi yang baik di mata pasar tenaga kerja. Employer branding dapat memperkuat posisi tawar perusahaan. Karyawan membuat rencana bertahan lebih lama bahkan sampai dengan pensiun. Organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kondusif, dan nyaman bagi semua karyawan. Hal ini akan berdampak secara tidak langsung dengan upaya mereduksi turnover intention yang sering terjadi pada start-up teknologi informasi.

Psychological contract, employer branding, dan job environment berpengaruh positif terhadap turnover intention (Sahu et al., 2018; Sandhya & Sulphay, 2021; Wan et al., 2018). Karyawan yang memiliki keterikatan psikis tidak akan pindah ke perusahaan lain. Harmonisasi hubungan antar karyawan dan manajemen menjadi kunci untuk mereduksi turnover intention. Employer branding menjadi pilihan utama oleh karyawan dalam perencanaan karir jangka panjang. Image dan reputasi perusahaan menjadi salah satu bahan pertimbangan karyawan dalam memilih masa depan pekerjaan. Kenyamanan pekerjaan menjadi salah satu kunci yang dihasilkan oleh job environment. Start-up teknologi sudah membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu menghasilkan inovasi bisnis oleh karyawan.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh antara employer branding, psychological contract, dan job environment terhadap organizational commitment (AL-KHOJA & GİRİŞKEN, 2021; Maia & Bastos, 2019) (). Hal ini juga tidak akan ada efek tak langsung terhadap turnover intention (). Kegagalan perusahaan dalam membangun citra positif akan menjadi masalah klasik pada persepsi karyawan. Hubungan yang dibangun atas dasar psikologis tidak akan ada antara perusahaan dengan karyawan. Hal ini akan mengganggu dalam proses bisnis perusahaan. Lingkungan kerja yang buruk menjadikan atmosfer internal menjadi tidak nyaman bagi karyawan. Ketiga variabel ini tidak memiliki efek tak langsung terhadap turnover intention. Ini merupakan research gap yang menarik untuk diteliti dengan kegagalan dalam membangun aspek psikologis, branding, dan lingkungan dapat berefek tak langsung terhadap turnover intention.

Penelitian ini menganalisis efek psychological contract, employer branding, dan job environment terhadap turnover intention melalui organizational commitment sebagai variabel intervening. Fokus penelitian pada perusahaan start-up teknologi yang diasumsikan sering terjadi peningkatan turnover intention. Hasil penelitian ini memperkuat bahwa turnover intention bisa direduksi melalui aspek psikologis, penguatan reputasi perusahaan, dan kenyamanan lingkungan kerja. Isu turnover intention menjadi hal yang menarik untuk dianalisis pada perbedaan perspektif bisnis. Keunikan dari penelitian ini adalah membahas dari unsur psikologis dan employer branding sebagai bagian upaya reduksi turnover intention oleh start-up teknologi.

TINJAUAN PUSTAKA

Psychological Contract on Organizational Commitment and Indirect Effect on Turnover Intention

Psychological contract adalah sebuah kontrak yang bersifat implisit antara perusahaan dan karyawan berisi tentang ekspektasi dan harapan dalam sebuah hubungan kerja (Rogozńska-Pawełczyk, 2020). Perusahaan dan karyawan harus membuat sebuah symbiosis mutualisme. Perusahaan mengharapkan kontribusi dan produktivitas karyawan secara maksimal. Karyawan berharap mendapatkan kesejahteraan, karir, dan kompensasi sesuai dengan hasil pekerjaan kepada perusahaan. Variabel ini mengacu kepada keyakinan individu terhadap sebuah perjanjian kerja dan bersifat timbal balik antara perusahaan dan karyawan (Suazo et al., 2009). Komponen perjanjian kerja mengacu kepada kewajiban dan hak yang harus dipenuhi diantara kedua belah pihak. Isi kontrak ini bersifat tidak tertulis dimana ada ikatan psikologis antara perusahaan dan karyawan dalam membina sebuah hubungan kerja secara profesional (Mathis et al., 2015). Indikator yang merepresentasikan psychological contract meliputi transaksional, relasional, keseimbangan, kinerja dinamis, dan mistrust (Botha & Steyn, 2021). Semua indikator ini dapat menjelaskan hubungan karyawan dan perusahaan yang dijalin melalui psychological contract.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa psychological contract berpengaruh terhadap organizational commitment (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021; Ng & Feldman, 2008; Thomas et al., 2010). Start-up teknologi informasi dibangun atas dasar profesionalisme, inovasi, dan kreativitas yang dibutuhkan oleh pasar. Maka dalam membangun sebuah ikatan batin berbasis psikologis atas dasar komitmen organisasi. Kedua belah pihak saling mengisi dalam mencapai target bisnis. Organisasi memberikan perhatian kepada karyawan dalam proses pekerjaan dan pencapaian kinerja. Karyawan memiliki sikap profesional, disiplin, komitmen tinggi, dan kontribusi maksimal atas pencapaian target bisnis perusahaan. Maka dapat diasumsikan bahwa psychological contract dapat memberikan implikasi positif terhadap organizational commitment.

Implikasi yang dihasilkan oleh psychological contract terhadap organizational commitment secara tidak langsung mereduksi turnover intention (Y. Wang et al., 2017; Zhao et al., 2022). Beberapa penelitian menjelaskan adanya efek tak langsung yang dihasilkan oleh kedua variabel ini terhadap turnover intention (Khan et al., 2022; Malik et al., 2018; Xiong et al., 2017). Hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan berdampak positif atas kualitas bisnis. Karyawan memiliki fokus untuk memajukan bisnis perusahaan. Komitmen organisasi dibangun atas dasar profesionalitas kerja dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Akan tetapi, hasilnya akan berbeda jika dilakukan pada start-up teknologi informasi. Tingkat turnover yang tinggi menjadi masalah klasik pada setiap periode bisnis. Oleh karena itu, asumsi yang dibangun adalah adanya pengaruh positif antara psychological contract terhadap organizational commitment. Hasil ini secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap turnover intention.

H1 : psychological contract berpengaruh positif terhadap organizational commitment

H2 : psychological contract berpengaruh positif secara tak langsung terhadap turnover intention.

Employer Branding on Organizational Commitment and Indirect Effect on Turnover Intention

Employer branding adalah identitas dan keunikan perusahaan yang terlihat berbeda dengan perusahaan (Biswas & Suar, 2016; Theurer et al., 2018). Sebagai sebuah start-up teknologi informasi harus memiliki kemampuan diferensiasi dan promosi identitas kepada sekelompok kandidat pekerja.

Pasar tenaga kerja membutuhkan employer branding sebagai bagian upaya penciptaan image dan reputasi perusahaan dalam dunia bisnis. Variabel ini dapat menarik kandidat pekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Efisiensi tinggi pada proses rekrutmen yang panjang sehingga mampu mereduksi turnover intention secara signifikan. Optimalisasi employer branding dapat menurunkan turnover intention sebesar 28 % (Mosley, 2015). Organisasi yang memiliki employer branding positif dapat mereduksi turnover intention secara signifikan (Davern, 2021; Yadav et al., 2020). Employer branding dapat direpresentasikan melalui interest value, social value, economic value, development value, dan application value (Berthon et al., 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Edwards, 2009). Semua nilai yang ada pada variabel ini dapat mengukur employer branding sesuai persepsi dari karyawan.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa employer branding berpengaruh terhadap organizational commitment (Alves et al., 2020; Botella-Carrubi et al., 2021; Hanin et al., 2013). Implikasi yang terlihat adalah komitmen karyawan memberikan kontribusi maksimal atas pencapaian target bisnis perusahaan. Employer branding yang dipersepsikan positif oleh karyawan mampu memberikan hasil positif pada organizational commitment. Karyawan memiliki semangat dan profesional tinggi atas kesuksesan bisnis perusahaan. Orientasi bisnis terhadap konsumen dapat dicapai melalui persepsi employer branding. Organisasi harus memiliki komitmen dalam membangun citra positif baik di pasar bisnis maupun tenaga kerja. Efektivitas employer branding dapat berefek positif secara tak langsung terhadap turnover intention (Kashyap & Verma, 2018; Sahu et al., 2018). Persepsi karyawan terhadap citra positif perusahaan dapat memberikan rasa aman untuk bertahan dalam jangka panjang. Kontribusi dan produktivitas yang diharapkan dapat berjalan secara optimal. Maka asumsi yang dibangun adalah employer branding berpengaruh positif terhadap organizational commitment. Efek tak langsung dapat dirasakan positif terhadap turnover intention

H3 : Employer branding berpengaruh positif terhadap organizational commitment

H4 : Employer branding berpengaruh positif secara tak langsung terhadap turnover intention

Job Environment on Organizational Commitment and Indirect Effect on Turnover Intention

Job environment adalah sebuah kondisi yang dirasakan langsung oleh karyawan dan mempengaruhi proses pekerjaan (Dessler, 2020). Komponen ini dapat mempengaruhi emosi pegawai pada proses pekerjaan. Hal ini akan berdampak langsung pada efektivitas dan optimis prestasi kerja karyawan (Johnson et al., 2021). Job environment membentuk hubungan kerja secara profesional antara bawahan, atasan, dan rekan kerja. Job environment adalah sebuah tempat bekerja yang dihadapi oleh karyawan secara langsung dan berdampak pada perubahan psikologi, mental, dan tekanan pekerjaan (Robbins & Judge, 2017b). Start-up teknologi menyadari bahwa kenyamanan lingkungan kerja berdampak langsung pada inovasi dan kreativitas karyawan. Organisasi membuat lingkungan kerja sesuai dengan karakteristik bisnis perusahaan. Layout ruangan dibuat secara fleksibel dan dilengkapi dengan peralatan penunjang pekerjaan karyawan. Indikator yang merepresentasikan job environment meliputi hubungan kerja, suasana kerja, peraturan, penerangan, sirkulasi udara, dan keamanan (Colquitt et al., 2018; Sedarmayanti, 2016). Dampak positif yang dihasilkan pada job environment sangat menentukan kualitas bisnis start-up teknologi. Ide-ide bisnis baru dapat dihasilkan melalui kondisi dan situasi yang nyaman bagi karyawan dari kondusifitas lingkungan kerja.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa job environment berpengaruh positif terhadap organizational commitment (Seren Intepeler et al., 2019; Sumlin, 2021) (). Sebagai sebuah start-up teknologi, job environment merupakan sebuah investasi jangka pendek penentu keberhasilan bisnis (Lee, 2016; Maaravi et al., 2021). Tahapan awal bisnis menentukan sustainabilitas organisasi jangka panjang. Hal ini akan mampu membangun komitmen organisasi pada semua karyawan. Dampak

secara tidak langsung akan dirasakan dalam mereduksi turnover intention. Beberapa opini menjelaskan bahwa job environment berdampak signifikan secara tak langsung terhadap turnover intention (Al Sabei et al., 2020; Surbakti et al., 2021; Wan et al., 2018)). Organisasi bisnis memiliki komitmen dengan penyediaan lingkungan kerja yang baik, bersih, dan nyaman. Maka akan berdampak secara tidak langsung dengan komitmen karyawan untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi tinggi dalam pencapaian target bisnis. Lingkungan merupakan faktor pendukung proses pekerjaan. Ini merupakan bentuk komitmen organisasi dalam mendukung keberhasilan karyawan baik secara kuantitas dan kuantitas. Job environment harus mampu membentuk hubungan kerja yang baik dan profesional. Efektivitas pekerjaan dapat diciptakan melalui job environment. Maka dapat diasumsikan bahwa job environment berpengaruh positif terhadap organizational commitment. Implikasi yang dihasilkan berdampak positif secara tidak langsung terhadap turnover intention (Richardson, 2021).

H5 : job environment berpengaruh positif terhadap organizational commitment

H6 : job environment berpengaruh positif secara tak langsung terhadap turnover intention

Organizational Commitment on Turnover Intention as Intervening Variable

Organizational commitment adalah sebuah perilaku untuk menilai persepsi karyawan dalam hal identifikasi, keterlibatannya yang relative kuat, dan keinginan sebagai bagian dalam pencapaian keberhasilan organisasi (Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Yahaya & Ebrahim, 2016). Hal ini menjadi kecenderungan karyawan untuk menjadikan bagian dalam proses peningkatan kualitas bisnis. Star-up teknologi informasi merupakan tahapan awal dalam membangun sebuah fondasi bisnis. Sebuah organisasi baru membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen kuat, dedikasi tinggi, dan loyalitas pada semua proses pengembangan bisnis. Proses ini membutuhkan waktu yang relatif panjang dan resiko tinggi. Maka pada proses tersebut ada resiko turnover intention dengan melihat proses bisnis masih dalam tahapan awal. Adanya sebuah ikatan psikologis pada karyawan yang dilihat dari kepercayaan, penerimaan atas nilai organisasi, dan keinginan untuk bertahan sebagai anggota organisasi disebut organizational commitment (Bodjrenou et al., 2019). Organizational commitment direpresentasikan melalui afektif, normative, dan komitmen keberlanjutan (Meyer et al., 2002). Ketiga indikator ini menjelaskan nilai organizational commitment yang ada pada diri karyawan. Turnover intention direpresentasikan melalui thoughts of quitting, intention to quit, dan intention to search for another job (Mobley et al., 1978; Skelton et al., 2020). Pada tahap awal bisnis sebuah start-up teknologi informasi membutuhkan karyawan yang mau menerima secara kuat atas nilai, loyalitas, dan bersedia atas kontribusi maksimal dalam pencapaian bisnis organisasi.

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa organizational commitment berpengaruh positif terhadap turnover intention (Gatling et al., 2016; Haque et al., 2019; Kang et al., 2015). Sikap dan pendirian yang dimiliki karyawan bisa menciptakan komitmen tinggi terhadap organisasi. Organizational commitment sering digunakan sebagai variabel moderasi terhadap turnover intention (Hefny, 2021; Waheed Akhtar et al., 2017). Variabel ini bisa menjelaskan adanya efek langsung dan tak langsung pada model penelitian. Efek langsung menjelaskan implikasi yang dihadirkan melalui perantara variabel lain yaitu psychological contract, employer branding, dan job environment. Organizational commitment menjadi perantara untuk menganalisis adanya efek tak langsung terhadap turnover intention. Maka dapat diasumsikan bahwa organizational commitment berpengaruh positif terhadap turnover intention dan menjadi perantara sebagai intervening pada model penelitian.

H7 : Organizational commitment berpengaruh positif terhadap turnover intention

METODE

Penelitian ini bersifat eksploratif kuantitatif. Fokus penelitian ini menganalisis efek langsung dan tak langsung pada model penelitian. Psychological contract, employer branding, dan job environment memiliki peran sebagai variabel independent. Organizational commitment sebagai variabel moderasi terhadap turnover intention menjadi variabel dependen. Psychological contract diukur dengan indikator transaksional, relasional, keseimbangan, kinerja dinamis, dan mistrust (Botha & Steyn, 2021). Employer branding diukur melalui interest value, social value, economic value, development value, dan application value (Berthon et al., 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Edwards, 2009). Job environment diukur melalui hubungan kerja, suasana kerja, peraturan, penerangan, sirkulasi udara, dan keamanan (Colquitt et al., 2018; Sedarmayanti, 2016). Organizational commitment diukur melalui afektif, normative, dan komitmen keberlanjutan (Meyer et al., 2002). Turnover intention diukur melalui thoughts of quitting, intention to quit, dan intention to search for another job (Mobley et al., 1978; Skelton et al., 2020). Model penelitian menjelaskan adanya efek langsung dan efek tak langsung. Variabel psychological contract, employer branding, dan job environment bisa diukur besaran efek tak langsung terhadap turnover intention melalui organizational commitment. Jadi dapat disimpulkan model penelitian sebagai berikut:

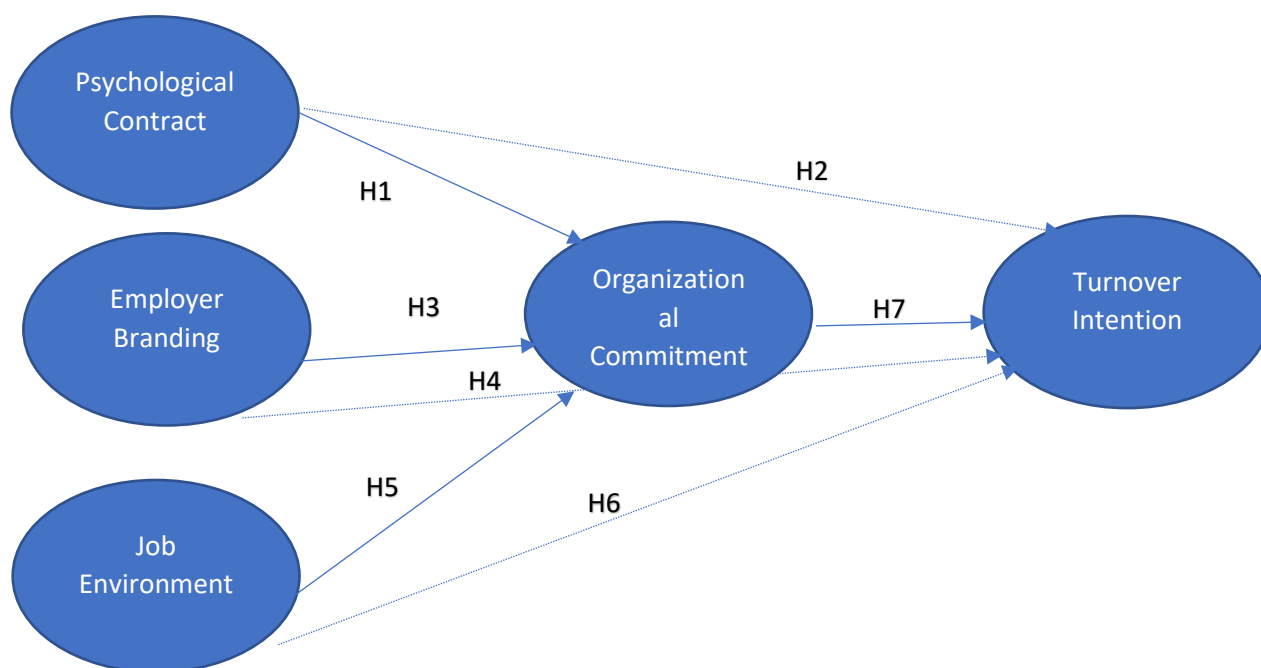


Figure 1. Model Penelitian

Model penelitian diatas menjelaskan bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment diasumsikan berpengaruh positif terhadap organizational commitment. Pada arah panah terputus merupakan asumsi efek tak langsung terhadap turnover intention (H2, H4, dan H6). Organizational commitment berperan sebagai variabel moderasi yang menjelaskan adanya efek tak langsung dari ketiga variabel terhadap turnover intention. Proses pengambilan data menggunakan Google Form. Objek penelitian dilakukan pada beberapa start-up teknologi informasi yang terbagi kepada empat bidang bisnis yaitu teknologi pendidikan, konsultan IT, software & hardware, dan

infrastruktur IT. Kuesioner penelitian menggunakan 4 skala yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (setuju), dan 4 (sangat setuju). Sampling menggunakan teknik purposive disebabkan belum mengetahui jumlah populasi. Responden penelitian adalah karyawan yang bekerja pada start-up IT pada 4 bidang bisnis dengan kriteria masa kerja minimal 2 tahun dan level jabatan minimal staf atau teknisi. Total responden sebesar 182 orang. Dibawah ini kuesioner yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Kuesioner Penelitian

Variabel	Indikator	Pertanyaan	Referensi
Psychological Contract	Kontrak Transaksional	Karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai kontrak	(Botha & Steyn, 2021).
	Kontrak Relasional (Kestabilan)	Karyawan memiliki niat bekerja dalam jangka panjang di perusahaan	
	Keseimbangan Kontrak (External Employability)	Karyawan berusaha membangun koneksi yang luas untuk menambah potensi karir	
	Keseimbangan Kontrak (uncertainty)	Karyawan merasa tidak aman bekerja di perusahaan	
	Keseimbangan Kontrak (internal advanced)	Karyawan mencari kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan di dalam perusahaan	
	Dynamic performance	Karyawan dapat menerima tantangan pekerjaan sesuai dinamika bisnis dan ekspektasi perusahaan	
	Mistrust	Karyawan merasa tidak	

		percaya kepada perusahaan	
Employer Branding	Interest Value	Perusahaan menghasilkan produk/jasa yang inovatif.	(Berthon et al., 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Edwards, 2009)
		Perusahaan menghasilkan produk/jasa yang berkualitas tinggi	
	Social Value	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.	
		Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan	
	Economic Value	Perusahaan saya memberikan paket kompensasi yang menarik.	
		Perusahaan memberikan kesempatan promosi	
		Perusahaan memberikan pengalaman antar departemen (rotasi kerja).	
	Development Value	Saya merasa percaya diri sebagai bagian dari perusahaan ini.	
		Saya merasa bahagia dengan diri sendiri karena bekerja di perusahaan ini	
		Saya memperoleh pengalaman akan peningkatan karir	

		Saya merasa diapresiasi oleh pihak manajemen	
	Application Value	Saya diberi kesempatan untuk berbagi ilmu dengan rekan kerja saya mengenai ilmu yang telah saya pelajari.	
		Perusahaan ini berorientasi pada konsumen	
		Saya merasa diterima di perusahaan ini	
Job environment	Hubungan Kerja	Seluruh karyawan memiliki hubungan harmonis dengan semua rekan kerja	(Colquitt et al., 2018; Sedarmayanti, 2016).
	Suasana kerja	Lingkungan kerja saat ini sangat nyaman dan kondusif didukung dengan kebersihan ruangan	
	Peraturan Kerja	Perusahaan menetapkan aturan kerja untuk mendukung produktivitas kerja	
	Penerangan	Pencahayaan ruangan sangat mendukung pekerjaan karyawan	
	Sirkulasi Udara	Suhu di ruangan kerja sangat mendukung	

		pekerjaan dan dilengkapi dengan fasilitas AC	
	Keamanan	Karyawan merasa aman bekerja di ruangan kerja dengan dilengkapi fasilitas CCTV	
Organizational Commitment	Komitmen Afektif	Karyawan merasa bangga menjadi bagian perusahaan selama bekerja	(Meyer et al., 2002)
		Karyawan merasa senang untuk menghabiskan karir di perusahaan	
	Komitmen Normatif	Karyawan merasa loyalitas dan setia kepada perusahaan merupakan hal penting dalam proses pekerjaan	
	Komitmen Kelanjutan	Karyawan merasa sulit meninggalkan perusahaan dengan kenyamanan saat ini.	
Turnover Intention	Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting)	Saya mulai berpikir untuk keluar dari tempat bekerja	(Moblely et al., 1978; Skelton et al., 2020)
	Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit)	Saya berpikir pekerjaan lain lebih menarik dari pekerjaan saat ini	

	Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job)	Saya berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik	
--	--	--	--

Penelitian menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk menganalisis pengaruh langsung dan tak langsung pada model penelitian. Pemilihan metode ini didasari mampu memberikan hasil lebih spesifik dan detail terkait pemeriksaan indikator penelitian. Pengujian implikasi bisa dianalisis untuk efek langsung dan tak langsung sesuai pemilihan variabel. Tahap awal pemeriksaan indikator variabel dengan nilai outer loading minimal 0.7 (Hair et al., 2019). Jika lolos pada tahap pertama, maka dilanjutkan pada proses reliabilitas data. Nilai yang digunakan adalah Cronbach-Alpha, Rhoa, dan Composite Reliability diatas 0.7 (Verma et al., 2021). Pada tahap kedua dilakukan pemeriksaan discriminant validity dengan nilai Average Variance Extracted minimal 0.5 (Sarstedt & Cheah, 2019). Data yang lolos pada tahap kedua akan dilanjutkan pada proses pengujian hipotesis. Pada tahapan pengujian hipotesis diawali dengan koefisien determinasi pada nilai R-Square sampai mendekati nilai absolut (100%). Nilai R-Square menjelaskan besaran pengaruh secara simultan yang dihasilkan oleh variabel dependen dan moderasi terhadap variabel dependen. Pada tahap keempat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis dengan p-value lebih kecil dari 5% dan T-statistik lebih kecil dari T-Tabel. Maka dapat disimpulkan pengujian hipotesis diterima sesuai implikasi pada model penelitian.

Hasil Penelitian

Respondent Profile

Total responden sebesar 182 orang. Dibawah ini tabel profil responden sebagai berikut :

Tabel 2. Profile Responden

Informasi	Keterangan	Jumlah	Persentase
Gender	Pria	133	73%
	Wanita	49	27%
Usia	< 20 tahun	67	37%
	21-30 tahun	79	43%
	> 30 tahun	36	20%
Masa Kerja	0-5 tahun	66	36%
	6-10 tahun	88	48%
	> 10 tahun	28	16%
Level Jabatan	Top Management	35	19%
	Middle Management	81	45%
	Low Management	66	36%
Bidang Bisnis Start-Up IT	Teknologi Pendidikan	41	23%
	Konsultan IT	55	30%
	Software & Hardware	59	32%
	Infrastruktur IT	27	15%

Tabel 2 menjelaskan bahwa profil responden terbagi kepada 5 klasifikasi yaitu gender, usia, masa kerja, level jabatan, dan bidang bisnis. Klasifikasi gender didominasi oleh pria (73%) dan wanita (27%). Klasifikasi usia didominasi 21-30 tahun (43%), dibawah 20 tahun (37%), dan diatas 30 tahun (20%). Masa kerja didominasi oleh 6-10 tahun (48%), 0-5 tahun (36%), dan diatas 10 tahun (16%). Level jabatan didominasi oleh middle manajemen (45%), low manajemen (36%), dan top manajemen (19%). Bidang bisnis pada Start-Up IT didominasi oleh software & hardware (32%), konsultan IT (30%), teknologi pendidikan (23%), dan infrastruktur IT (15%). Sesuai profil responden bahwa karyawan yang bekerja pada start-up IT mayoritas adalah generasi milenial. Penjelasan level jabatan pada middle manajemen responden memiliki level jabatan selevel supervisor sampai dengan asisten manajer. Low manajemen diisi oleh responden yang memiliki setingkat staf, teknisi, analis data, dan senior staff. Top manajemen diisi oleh responden yang memiliki jabatan setingkat kepala cabang dan manajer.

Partial Least Square

Pada tahap awal dilakukan pemeriksaan indikator penelitian dengan nilai outer loading minimal 0.7. Dibawah ini hasil tabel outer loading sebagai berikut:

Tabel 3. Outer Loading

Indikator Variabel	Kode	Outer Loading
Psychological Contract	PC1	0,723
	PC2	0,784
	PC3	0,762
	PC4	0,826
	PC5	0,801
	PC6	0,787
	PC7	0,726
Employer Branding	EP1	0,793
	EP2	0,740
	EP3	0,816
	EP4	0,858
	EP5	0,776
	EP6	0,742
	EP7	0,780
	EP8	0,707
	EP9	0,834
	EP10	0,785
	EP11	0,756
	EP12	0,747
	EP13	0,766
	EP14	0,756
	EP15	0,734
Job Environment	JE1	0,697
	JE2	0,818
	JE3	0,802
	JE4	0,831
	JE5	0,766
	JE6	0,722
Organizational Commitment	OC1	0,877
	OC2	0,850
	OC3	0,731
	OC4	0,798
Turnover Intention	TI1	0,819
	TI2	0,782
	TI3	0.808

Tabel diatas menjelaskan bahwa semua indikator pada kuesioner dapat digunakan sebagai data penelitian. Nilai outer loading pada semua indikator diatas 0.7. Indikator penelitian dapat merepresentasikan variabel pada model penelitian sehingga dapat dianalisis sesuai dengan implikasi langsung maupun tak langsung. Tahap kedua memeriksa validitas, reliabilitas, dan discriminant validity. Dibawah ini tabel hasil sebagai berikut :

Tabel 3. Validitas, Reliabilitas, dan Discriminant Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employer Branding	0,958	0,960	0,962	0,571
Job Environment	0,866	0,874	0,899	0,599
Organizational Commitment	0,831	0,844	0,888	0,666
Psychological Contract	0,880	0,885	0,907	0,582
Turnover Intention	0,884	0,813	0,781	0,641

Tabel diatas menjelaskan bahwa employer branding, job environment, organizational commitment, psychological contract, dan turnover intention memenuhi aspek validitas dan reliabilitas data. Ini dapat dilihat pada nilai Cronbach-Alpha, Rho-A, dan Composite reliability diatas 0.7. Semua indikator pada variabel penelitian memenuhi standar validitas dan reliabilitas daya. Pada nilai Average Variance Extracted (AVE) semua variabel diatas 0.5. Semua indikator variabel memenuhi standar penilaian discriminant validity. Nilai yang ditampilkan oleh Cronbach-Alpha, Rho-a, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted menyimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan memenuhi aspek validitas, reliabilitas, dan discriminant validity. Data penelitian dapat dilanjutkan untuk pengujian hipotesis dan koefisien determinasi melalui R-Square. Sebelum menganalisis pengujian hipotesis, maka dilihat besaran pengaruh yang dihasilkan oleh semua variabel dengan nilai R-Square. Dibawah ini tabel R-Square sebagai berikut:

Tabel 4. R-Square

Variabel	R Square
Organizational Commitment	0,601
Turnover Intention	0,374

Tabel diatas menjelaskan bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment secara simultan mampu memberikan implikasi kuat terhadap organizational commitment sebesar 60.1 % dan sisanya 39.9% diluar variabel pada model penelitian. Organizational commiment mampu memberikan implikasi moderat terhadap turnover intention sebesar 37.4%. Peran organizational commitment sebagai variabel moderasi mampu menghasilkan implikasi positif sebagai penghubung psychological contract, employer branding, dan job environment terhadap turnover intention secara moderat. Ini artinya dapat disimpulkan bahwa adanya efek tak langsung yang dihasilkan melalui moderasi oleh organizational commitment. Tahapan selanjutnya adalah pengujian hipotesis efek langsung dan efek tak langsung melalui nilai uji T. Dibawah ini tabel uji T untuk efek langsung sebagai berikut:

Tabel 5. Pengaruh Langsung

Variables	Original Sample	T Statistics	P Values	Hipotesis
Psychological Contract -> Organizational Commitment	0,25	2,159	0,031	Accepted
Employer Branding -> Organizational Commitment	0,356	2,925	0,004	Accepted
Job Environment -> Organizational Commitment	0,226	2,631	0,009	Accepted
Organizational Commitment -> Turnover Intention	0,612	12,177	0,002	Accepted

Tabel diatas menjelaskan bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment secara parsial berpengaruh positif terhadap organizational commitment. Nilai p-values lebih kecil dari 0.05 dan T-Statistik > 1.98 T-Tabel. Ketiga variabel memiliki implikasi positif terhadap organizational commitment. Hipotesis yang dijelaskan melalui H1, H3, dan H5 diterima bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment berpengaruh positif terhadap organizational commitment. Sebagai variabel moderasi, organizational commitment berpengaruh positif terhadap turnover intention. Hipotesis yang dijelaskan melalui H7 diterima bahwa organizational commitment berimplikasi positif terhadap turnover intention. Jadi dapat disimpulkan bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment memiliki pengaruh langsung terhadap organizational commitment. Variabel moderasi yang diperankan oleh organizational commitment memiliki pengaruh langsung terhadap turnover intention. Tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis pada efek tak langsung. Dibawah ini hasil uji t untuk efek tak langsung sebagai berikut:

Tabel 6. Pengaruh Tak Langsung

Variables	Original Sample	T Statistics	P Values	Hipotesis
Psychological Contract -> Organizational Commitment -> Turnover Intention	0,153	2,122	0,034	Accepted
Employer Branding -> Organizational Commitment -> Turnover Intention	0,218	2,736	0,006	Accepted
Job Environment -> Organizational Commitment -> Turnover Intention	0,138	2,540	0,011	Accepted

Tabel diatas menjelaskan bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment memiliki efek tak langsung terhadap turnover intention. Setiap variabel secara terpisah memiliki nilai p-value lebih kecil dari 5% dan T-Statistic > 1.98 T-Table. Hipotesis yang menjelaskan melalui H2, H4, dan H6 diterima bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment berpengaruh tak langsung terhadap turnover intention melalui organizational commitment sebagai variabel moderasi. Organizational commitment dapat menjelaskan efek tak langsung melalui psychological contract, employer branding, dan job environment terhadap turnover intention. Jadi dapat disimpulkan bahwa tiga variabel yang dimoderasi oleh organizational commitment memiliki efek tak langsung terhadap turnover intention.

Discussion

Hasil penelitian menjelaskan psychological contract, employer branding, dan job environment memiliki efek langsung terhadap organizational commitment. Psychological contract mampu meningkatkan organizational commitment sebesar 25%. Hasil ini sesuai dengan penelitian lain yang menjelaskan adanya implikasi positif antara psychological contract terhadap organizational commitment (Amoah et al., 2021; Jabeen et al., 2015). Realita bisnis baru menumbuhkan ikatan psikologis antara perusahaan dan karyawan membutuhkan waktu yang tidak singkat. Ini menjadi kewajiban perusahaan untuk menumbuhkan rasa komitmen dan psikologis kepada seluruh karyawan. Mayoritas generasi milenial yang menjadi harapan masa depan bisnis harus memiliki ikatan psikologis yang kuat kepada bisnis perusahaan. Teknologi informasi selalu membutuhkan ide dan inovasi baru untuk memenuhi kebutuhan pasar. Psychological contract harus ditumbuhkan baik dari sisi perusahaan maupun karyawan. Keduanya memiliki ketergantungan tinggi dan saling membutuhkan dalam pencapaian target bisnis.

Employer branding mampu meningkatkan organizational commitment sebesar 35.6%. Efek langsung ini sama dengan penelitian lain yang menjelaskan adanya pengaruh positif yang dihasilkan oleh employer branding terhadap organizational commitment (Michel et al., 2015; Sharma et al., 2018).

Hasil ini membuktikan bahwa start-up teknologi informasi masih dinilai positif walaupun masih rendah di mata karyawan. Hal ini sangat wajar bahwa dalam membangun reputasi, image, dan citra membutuhkan waktu panjang. Efektivitas employer branding mampu menumbuhkan komitmen bersama dalam pencapaian bisnis perusahaan. Penguatan employer branding dapat diciptakan dengan efektivitas proses bisnis, profesionalisme kerja, kepuasan pelanggan, dan kualitas produk atau jasa (Bendaravičiene, 2017; Nishihara et al., 2020). Pada perspektif sumber daya manusia employer branding dapat mengurangi high turn over. Perusahaan harus memiliki komitmen dalam memperkuat employer branding baik di mata konsumen, karyawan, dan pasar tenaga kerja. Perusahaan mampu mereduksi turnover intention dan karyawan bertahan dalam jangka panjang. Hal ini membuat proses bisnis menjadi lebih efisien dan efektif.

Job environment mampu meningkatkan organizational commitment sebesar 22.6%. Hal ini memperkuat bahwa job environment memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap organizational commitment (Diana et al., 2020; Hakim, 2020; Kim et al., 2019). Karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Ini memunculkan komitmen tinggi terhadap kualitas bisnis organisasi. Start-up teknologi membutuhkan kontribusi dan produktivitas tinggi dari semua karyawan. Perspektif yang harus dibangun adalah job environment merupakan investasi jangka pendek untuk mendapatkan kualitas bisnis tinggi (Rydell & Andersson, 2019). Ide dan inovasi bisa lahir dari aspek kenyamanan yang dihasilkan dari job environment. Organisasi harus memiliki komitmen tinggi dalam penyediaan fasilitas, teknologi, regulasi, dan suasana kerja yang nyaman.

Organizational commitment mampu meningkatkan turnover intention sebesar 61.2%. Beberapa penelitian menjelaskan bahwa organizational commitment berpengaruh positif terhadap turnover intention (El Akremi et al., 2014; Mathieu et al., 2015). Hasil memperkuat bahwa organizational commitment mampu dijadikan sebagai variabel moderasi terhadap turnover intention (Jang & Kandampully, 2018). Psychological contract, employer branding, dan job environment memiliki implikasi positif terhadap organizational commitment. Ketiga variabel ini mampu menciptakan rasa komitmen terhadap organisasi yang tinggi kepada seluruh karyawan. Start-up teknologi informasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen, konsistensi, dedikasi, dan loyalitas terhadap pencapaian bisnis perusahaan. Hal ini terbukti bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara organizational commitment terhadap turnover intention. Akan tetapi, start-up teknologi informasi harus tetap memiliki perencanaan cadangan dalam menghadapi turnover intention. Peluang sebesar 39.8% terjadinya turnover intention sehingga start-up harus membuat formulasi perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia agar mampu mempertahankan karyawan terbaik demi masa depan bisnis perusahaan.

Efek tak langsung menjelaskan bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment berpengaruh terhadap turnover intention yang dimoderasi oleh organizational commitment. Psychological contract meningkatkan turnover intention secara tak langsung sebesar 15.3%. Beberapa penelitian menjelaskan adanya efek tak langsung antara psychological contract terhadap turnover intention (Xiong et al., 2017). Hasil ini menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja pada start-up teknologi masih memiliki rasa psikologis yang rendah terhadap bisnis perusahaan. Karyawan masih ada keinginan tinggi untuk pindah ke perusahaan lain sehingga hal ini harus diantisipasi oleh organisasi. Hasil positif ini harus dijadikan sebagai dasar untuk meningkatkan ikatan batin antara perusahaan dan karyawan. Hubungan saling menguntungkan harus terjalin dengan baik sehingga mampu menciptakan proses bisnis yang efektif.

Employer branding memiliki efek tak langsung terhadap turnover intention sebesar 21.8%. Penelitian ini memperkuat bahwa adanya pengaruh tak langsung yang dihasilkan oleh employer branding terhadap turnover intention (Sahu et al., 2018; Yadav et al., 2020). Organizational commitment

sebagai variabel moderasi menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di start-up teknologi informasi masih menilai branding sebuah perusahaan. Hasil ini menunjukkan employer branding mampu mereduksi turnover intention. Branding merupakan investasi tinggi yang harus dikeluarkan oleh setiap start-up untuk bisa dikenal dan dinilai positif baik oleh konsumen, karyawan, serta pasar tenaga kerja. Pada aspek sumber daya manusia employer branding dibutuhkan untuk mampu mengatasi masalah tingkat kehilangan karyawan. Industri teknologi informasi sangat mudah kehilangan karyawan jika mendapatkan tawaran dari perusahaan yang lebih mapan dan bereputasi tinggi (Oliveira et al., 2019). Oleh karena itu, start-up teknologi harus memiliki perencanaan baik jangka pendek dan jangka panjang untuk meningkatkan repitisi employer branding.

Job environment hanya mampu meningkatkan turnover intention secara tak langsung sebesar 13.8%. Hasil ini memperkuat adanya efek tak langsung antara job environment terhadap turnover intention (Wan et al., 2018; X. Wang et al., 2020). Start-up teknologi informasi masih belum mampu membuat lingkungan kerja yang mendukung proses pekerjaan. Hal ini sangat mengganggu dalam menopang kualitas bisnis perusahaan. Bisnis teknologi informasi yang dijual adalah jasa dan ide untuk memenuhi kebutuhan pasar dan konsumen. Diferensiasi bisnis membutuhkan inovasi, ide baru, dan kreativitas yang dihasilkan oleh karyawan. Organizational commitment sebagai variabel moderasi mampu menjelaskan baik efek langsung dan tak langsung terhadap turnover intention. Walaupun pada efek tak langsung psychological contract, employer branding, dan job environment masih rendah terhadap turnover intention, tetapi ini menunjukkan bahwa keinginan karyawan untuk tetap bertahan masih tinggi. Semua karyawan harus ditumbuhkan organizational commitment terhadap sustainabilitas bisnis. Oleh karena itu, turnover intention dapat diatasi baik secara ikatan psikologis, profesional, dan dukungan lingkungan kerja sesuai kebutuhan bisnis perusahaan.

Implikasi Bisnis

Hasil penelitian membuktikan bahwa psychological contract, employer branding, dan job environment memiliki efek tak langsung terhadap turnover intention yang dimoderasi oleh organizational commitment. Start-up teknologi harus menumbuhkan rasa organizational commitment kepada seluruh karyawan. Bisnis teknologi informasi menjual jasa dan pelayanan kepada konsumen baik korporasi dan individual. Proses bisnis yang berkualitas dapat dihasilkan dengan etos kerja profesional. Setiap karyawan harus memiliki komitmen untuk meningkatkan kualitas bisnis perusahaan secara komprehensif. Sektor jasa, pelayanan, konsultasi, dan infrastruktur informasi membutuhkan ide dan kreativitas yang dihasilkan oleh karyawan. Ide dan kreativitas yang dapat diterima oleh konsumen dan pasar mampu menumbuhkan pertumbuhan bisnis secara maksimal. Hal ini membutuhkan kenyamanan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan fleksibel. Karyawan memiliki persepsi bahwa perusahaan merupakan rumah kedua setelah keluarga. Hal ini bisa ditumbuhkan melalui psychological contract antara perusahaan dan karyawan.

Kesuksesan bisnis yang diraih oleh sebuah organisasi merupakan implikasi dari psychological contract antara perusahaan dan karyawan. Bisnis yang berkualitas mampu memperkuat employer branding menjadi lebih dikenal baik oleh konsumen dan pasar tenaga kerja. Start-up teknologi informasi masih membutuhkan sumber daya manusia baru dari generasi milenial yang siap memberikan kontribusi terbaik. Efektivitas pekerjaan mampu diciptakan dengan job environment yang mendukung kebutuhan karyawan. Organizational commitment memiliki peran krusial terhadap turnover intention. Psychological contract, employer branding, dan job environment secara langsung mampu menumbuhkan organizational commitment secara moderat. Hal ini masih mampu menurunkan turnover intention pada karyawan yang bekerja di start-up teknologi informasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini membuktikan bahwa turnover intention dapat direduksi melalui penguatan kontrak

psikologis, employer branding, dan job environment. Hal ini akan sangat membantu start-up dalam membuat karyawan nyaman dan tidak ada niat pindah ke perusahaan lain.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa antara psychological contract, employer branding, dan job environment memiliki efek langsung dan efek tak langsung terhadap turnover intention. Organizational commitment memiliki peran signifikan sebagai variabel moderasi terhadap turnover intention. Model penelitian menunjukkan hasil yang rendah pada psychological contract, employer branding, dan job environment pada efek tak langsung terhadap turnover intention. Perusahaan harus mampu memperkuat psychological contract, employer branding, dan job environment. Formulasi ulang perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia oleh start-up teknologi informasi. Hal ini memperkuat employer branding pada penilaian karyawan internal maupun pasar tenaga kerja. Start-up teknologi membuat perencanaan karir, sistem remunerasi kompetitif, dan program manajemen bakat. Cara ini dapat memenuhi psychological contract baik dari sisi perusahaan dan karyawan. Start-up teknologi meningkatkan kualitas job environment karyawan. Lingkungan kerja harus bersifat fleksibel, mendukung kebebasan inovasi, dan tidak adanya birokrasi organisasi. Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan perspektif green human behavior dan employee retention. Hasil penelitian selanjutnya dapat mengetahui faktor retensi karyawan pada bisnis teknologi informasi. Pengembangan metode dapat menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) atau pendekatan berbasis studi kasus. Pendekatan ini membutuhkan akses data yang tinggi untuk mendukung hasil penelitian secara komprehensif. Model penelitian dapat dilanjutkan pada sector bisnis yang berbeda seperti pendidikan, property, pulp & paper, ataupun oil & gas industry.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3). <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3). <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
- AL-KHOJA, J. A. A., & GİRİŞKEN, A. (2021). What Influences Employer Branding More? Organizational Commitment or Organizational Culture?*. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*. <https://doi.org/10.38057/bifd.908220>
- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020). Nursing Work Environment, Turnover Intention, Job Burnout, and Quality of Care: The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1). <https://doi.org/10.1111/jnu.12528>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23). <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Amoah, V. S., Annor, F., & Asumeng, M. (2021). Psychological contract breach and teachers' organizational commitment: mediating roles of job embeddedness and leader-member exchange. *Journal of Educational Administration*, 59(5). <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2020-0201>
- Bendaravičiene, R. (2017). Towards sustainable organization: Integrative conceptual model for employer branding. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(4). [https://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4\(10\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4(10))
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2). <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, K. (2019). Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences*, 07(05). <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Botha, L., & Steyn, R. (2021). Conceptualisation of Psychological Contract: Definitions, Typologies and Measurement. *Journal of Social Science Studies*, 8(2).

<https://doi.org/10.5296/jsss.v8i2.18703>

- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M., & Dabić, M. (2021). Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*, 123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1). <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace. In *Practice Development in Health Care* (6th ed., Vol. 4, Issue 4). McGraw-Hill Education,. <https://doi.org/10.1002/pdh.22>
- Davern, D. (2021). Talent Management, The Employer Brand, and Employee Retention: Evidence from the Irish Hotel Sector. In *Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry*. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-306-220211005>
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management Fifteenth edition. In *Pearson Education*.
- Diana, S. N., Putra, B. A., & Arif, M. (2020). The Influence of Job Stress, Job Satisfaction and Work Environment On Organizational Commitment of Keluarga Sehat Clinic Wedoro Sidoarjo. *Quantitative Economics and Management Studies*, 1(2). <https://doi.org/10.35877/454ri.qems1285>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. In *Personnel Review* (Vol. 39, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- El Akremi, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M., & Battistelli, A. (2014). How organizational support impacts affective commitment and turnover among Italian nurses: a multilevel mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 25(9). <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826713>
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. In *Academy of Management Review* (Vol. 29, Issue 3). <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670967>
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(2). <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Grant, M. (2020). Startup Definition. In *Investopedia*.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial Least Squares Structural Equation Modeling-Based Discrete Choice Modeling: an Illustration in Modeling Retailer Choice. *Business Research*, 12(1), 115–142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Hakim, A. (2020). Effect of compensation, career development, work environment on job satisfaction and its impact on organizational commitments in pt Jakarta Tourisindo. *Journal of Critical Reviews*, 7(12). <https://doi.org/10.31838/jcr.07.12.99>

- Hanin, D., Stinglhamber, F., & Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4). <https://doi.org/10.5334/pb-53-4-57>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3). <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>
- Hefny, L. (2021). The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment and turnover intention: the moderating role of ethical climate in travel agencies. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 20(1). <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821425>
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 11). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hung, L. M., Lee, Y. S., & Lee, D. C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19(1).
- Idris, M. (2018). The Impact of Education and Training, Work Discipline and Organizational Culture on Employee's Performance: The Study of Disaster Management and Fire Department in Palembang City, Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13013>
- Jabeen, F., Behery, M., & Abu Elanain, H. (2015). Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1). <https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2014-0812>
- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 19(2). <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
- Johnson, B., Zimmermann, T., & Bird, C. (2021). The Effect of Work Environments on Productivity and Satisfaction of Software Engineers. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 47(4). <https://doi.org/10.1109/TSE.2019.2903053>
- Kang, H. J. (Annette), Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2015). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(1). <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2). <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>
- Khan, M. Y., Siddiqui, S. H., & Khan, H. S. ud din. (2022). Factors affecting the turnover intentions and affective commitment of employees in the pharmaceutical industry of Pakistan: The role of psychological contract. *International Journal of Management*

Practice, 15(2). <https://doi.org/10.1504/IJMP.2022.121149>

- Kim, S. H., Park, S. K., & Lee, M. H. (2019). Effect of a nursing practice environment on nursing job performance and organizational commitment: Focused on the mediating effects of job embeddedness. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 25(3). <https://doi.org/10.11111/jkana.2019.25.3.208>
- Köse, S. D., & Köse, T. (2017). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Personnel. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01). <https://doi.org/10.9790/487x-1901025459>
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The Psychological Costs of pay-for-performance: Implications for the Strategic Compensation of Employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194–1214. <https://doi.org/10.1002/smj.1974>
- Lee, Y. S. (2016). Creative workplace characteristics and innovative start-up companies. *Facilities*, 34(7–8). <https://doi.org/10.1108/F-06-2014-0054>
- Maaravi, Y., Heller, B., Hochman, G., & Kanat-Maymon, Y. (2021). Internship Not Hardship: What Makes Interns in Startup Companies Satisfied? *Journal of Experiential Education*, 44(3). <https://doi.org/10.1177/1053825920966351>
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2019). Climbing the ladder of performance: Are psychological contract and organizational commitment steps? *BAR - Brazilian Administration Review*, 16(1). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180040>
- Malik, M. S., Sattar, S., & Shahid Yaqub, R. M. (2018). Mediating role of psychological contract breach between workplace bullying, organizational commitment & employee turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 12(3).
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. In *Journal of Management and Organization* (Vol. 22, Issue 1). <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). Human Resource Management: Essential Perspectives. In *Human Resource Management* (7th ed.). Cengage Learning, Boston.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michel, G., Merk, M., & Eroglu, S. (2015). Salespersona-brand relationship: Main dimensions and impact within the context of private brand retailing. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(4). <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1110937>
- Miki Markovich. (2019). *The Negative Impacts of a High Turnover Rate*. Chron - Reviewed by Michelle Seidel.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

- Mosley, R. (2015). CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review*.
- Naidoo, R. (2018). Role stress and turnover intentions among information technology personnel in South Africa: The role of supervisor support. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.936>
- Newstrom, J., & Davis, K. (1986). Human behavior at work. *New York, NY*.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.004>
- Nishihara, A., Emmaru, T., & Suzuki, K. (2020). Branding in the Digital Era: *Japan Marketing Journal*, 39(3). <https://doi.org/10.7222/marketing.2020.005>
- Oliveira, A., Moro, S., & Torres, P. (2019). Psychological Contract, Internal Branding and Employee Turnover in an IT Company. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(1). <https://doi.org/10.2478/ajis-2019-0001>
- Oosthuizen, R. M., Coetzee, M., & Munro, Z. (2019). Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees. *Southern African Business Review*, 20(1). <https://doi.org/10.25159/1998-8125/6059>
- Richardson, N. H. (2021). Not just a job... Reducing turnover means creating an environment of care and concern. In *Textile Services* (Vol. 104, Issue 7).
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. In *Industrial Marketing Management* (Vol. 86). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017a). *Organizational behavior, Edition 17, Global edition*. Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017b). *Organizational behavior* (17 Edition). Pearson.
- Rogozińska-Pawełczyk, A. (2020). Usefulness of the psychological contract concept: the definition and conceptual considerations. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica*, 74. <https://doi.org/10.18778/0208-600x.74.06>
- Rydell, A., & Andersson, I. M. (2019). Work environment investments: outcomes from three cases. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(1). <https://doi.org/10.1080/10803548.2017.1374583>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1). <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Sandhya, & Sulphey, M. (2021). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189>

- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7, 196–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Sedarmayanti. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Seren Intepeler, S., Esrefgil, G., Yilmazmis, F., Bengu, N., Gunes Dinc, N., Ileri, S., Ataman, Z., & Dirik, H. F. (2019). Role of job satisfaction and work environment on the organizational commitment of nurses: a cross-sectional study. *Contemporary Nurse*, 55(4–5). <https://doi.org/10.1080/10376178.2019.1673668>
- Sharma, R., Jain, V., & Singh, P. (2018). The Impact of Employer Branding on Organizational Commitment in Indian IT Sector 1*. *Journal of Business and Management*, 20(1).
- Singh, R. P. (2021). EMPLOYER BRANDING LITERATURE REVIEW. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(2). <https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49). <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.002>
- Sumlin, C. C. (2021). The Impact of Ethics Environment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Organizational Performance. *Journal of Business and Management*, 27(1).
- Surbakti, M. N., Nasution, H., & Wibowo, R. P. (2021). Analysis of the Effect of Compensation, Job Satisfaction, Commitment and Work Environment on Turnover Intention with Job Stress as Intervening Variables on Nurses of Mitra Sejati Hospital Medan. *International Journal of Research and Review*, 8(2).
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Thomas, N. W. H., Feldman, D. C., & Lam, S. S. K. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4). <https://doi.org/10.1037/a0018804>
- Turek, D. (2021). When does job burnout not hurt employee behaviours? *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1). <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0055>
- Tuzovic, S., & Bruhn, M. (2005). Integrating Customer Orientation, Employee Compensation and Performance Management: a Conceptual Framework. *International Journal of Business Performance Management*, 7(3), 255–274. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2005.006719>

- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3). <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5). <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Verma, V., Tandon, A., & Aggarwal, A. G. (2021). The Moderating Effect of Management Review in Enhancing Software Reliability: A Partial Least Square Approach. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10209-6>
- Waheed Akhtar, M., Shabir, A., Shahid Safdar, M., & Saeed Akhtar, M. (2017). Impact of Emotional Intelligence on Turnover Intentions: The Role of Organizational Commitment and Perceive Organizational Support. *Journal of Accounting & Marketing*, 06(04). <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000259>
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6). <https://doi.org/10.1111/jan.13528>
- Wang, X., Cheng, X., & Chen, L. (2020). Research on the influence of physician-work environment fitting on turnover intention-mediating role of job burnout. *Journal of Physics: Conference Series*, 1629(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1629/1/012091>
- Wang, Y., Li, Z., Wang, Y., & Gao, F. (2017). Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 05(01). <https://doi.org/10.4236/jhrss.2017.51003>
- Xiao, Y., Dong, M., Shi, C., Zeng, W., Shao, Z., Xie, H., & Li, G. (2021). Person–environment fit and medical professionals’ job satisfaction, turnover intention, and professional efficacy: A cross-sectional study in Shanghai. *PLoS ONE*, 16(4 April 2021). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250693>
- Xiong, Z., Ye, J., & Wang, P. (2017). Psychological contract and turnover intention of dispatched employees: Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 56(MARCH).
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can Organizations Leverage Employer Branding to Gain Employee Engagement and Reduce Turnover Intention? An Empirical Study with Organizational Trust as a Mediator. *Vision*, 24(4). <https://doi.org/10.1177/0972262920943774>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. In *Journal of Management Development* (Vol. 35, Issue 2). <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Zhao, H., Chen, Y., Xu, Y., & Zhou, Q. (2022). Socially Responsible human resource management and employees’ turnover intention: The effect of psychological contract violation and moral identity. *Journal of Management and Organization*, April. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.16>

LAMPIRAN
KUESIONER PENELITIAN

Data Pribadi Responden

Nama Lengkap :

Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan

Umur :Tahun

Status : Menikah Belum Menikah

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK/MA Diploma S1 S2 S3

Masa Kerja : < 5 tahun 6-10 tahun 15-20 tahun > 20 tahun

Level Jabatan : Manajerial Non-Manajerial, sebutkan:

Pentunjuk Pengisian Kuesioner

1. Bacalah setiap pernyataan dengan teliti dan seksama
2. Isilah dengan jujur sesuai dengan kenyataan yang ada pada diri anda
3. Berilah tanda *check list* (✓) pada jawaban yang anda anggap benar.
4. keterangan :
 - SS : Sangat Setuju
 - S : Setuju
 - TS : Tidak Setuju
 - STS : Sangat Tidak Setuju

Variabel	Indikator	Pertanyaan
Employer Branding	Interest Value	Perusahaan menghasilkan produk/jasa yang inovatif.
		Perusahaan berpikir lebih maju.
		Perusahaan menggunakan kreativitas karyawan

		Perusahaan menghasilkan produk/jasa yang berkualitas tinggi
	Social Value	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.
		Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan
		Rekan kerja saya saling mendukung
		Saya merasa lingkungan kerja saya membahagiakan.
	Economic Value	Perusahaan saya memberikan paket kompensasi yang menarik.
		Perusahaan menjamin keamanan kerja di tempat kerja
		Perusahaan memberikan kesempatan promosi
		Perusahaan memberikan pengalaman antar departemen (rotasi kerja).
	Development Value	Saya merasa percaya diri sebagai bagian dari perusahaan ini.
		Saya merasa bahagia dengan diri sendiri karena bekerja di perusahaan ini
		Saya memperoleh pengalaman akan peningkatan karir
		Saya merasa diapresiasi oleh pihak manajemen
	Application Value	Saya diberi kesempatan untuk berbagi ilmu dengan rekan kerja saya mengenai ilmu yang telah saya pelajari.
		Perusahaan ini berorientasi pada konsumen
		Perusahaan ini terlibat dalam kegiatan kemanusiaan sebagai kontribusi bagi masyarakat
		Saya merasa diterima di perusahaan ini
Psychological Contract	Kontrak Transaksional (Sempit)	Karyawan hanya melaksanakan pekerjaan sesuai kontrak
	Kontrak Transaksional (jangka pendek)	Karyawan bisa berhenti kapan saja dan tidak terikat dengan perusahaan
	Kontrak Relasional (Kestabilan)	Karyawan memiliki niat bekerja dalam jangka panjang di perusahaan

	Kontrak Relasional (Loyalitas)	Karyawan memberikan pengorbanan secara pribadi demi kesuksesan kinerja perusahaan
		Karyawan berusaha menjaga nama baik perusahaan
	Keseimbangan Kontrak (External Employability)	Karyawan berusaha membangun koneksi yang luas untuk menambah potensi karir
	Keseimbangan Kontrak (uncertainty)	Karyawan merasa tidak aman bekerja di perusahaan
	Keseimbangan Kontrak (internal advanced)	Karyawan mencari kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan di dalam perusahaan
	Dynamic performance	Karyawan dapat menerima tantangan pekerjaan sesuai dinamika bisnis dan ekspektasi perusahaan
	Mistrust	Karyawan merasa tidak percaya kepada perusahaan
Job environment	Hubungan Kerja	Seluruh karyawan memiliki hubungan harmonis dengan semua rekan kerja
	Suasana kerja	Lingkungan kerja saat ini sangat nyaman dan kondusif didukung dengan kebersihan ruangan
	Peraturan Kerja	Perusahaan menetapkan aturan kerja untuk mendukung produktivitas kerja
	Penerangan	Pencahayaan ruangan sangat mendukung pekerjaan karyawan
	Sirkulasi Udara	Suhu di ruangan kerja sangat mendukung pekerjaan dan dilengkapi dengan fasilitas AC
	Keamanan	Karyawan merasa aman bekerja di ruangan kerja dengan dilengkapi fasilitas CCTV
Organizational Commitment	Komitmen Afektif	Karyawan merasa bangga menjadi bagian perusahaan selama bekerja
		Karyawan merasa senang untuk menghabiskan karir di perusahaan
	Komitmen Normatif	Karyawan merasa berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain merupakan tindakan tidak etis

		Karyawan merasa loyalitas dan setia kepada perusahaan merupakan hal penting dalam proses pekerjaan
	Komitmen Kelanjutan	Karyawan merasa sulit meninggalkan perusahaan dengan kenyamanan saat ini.
		Karyawan merasa memiliki beberapa alternatif pilihan jika ingin meninggalkan perusahaan
Job Satisfaction	Pekerjaan / Jenis Pekerjaan (Work It Self)	Karyawan merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan pendidikan/ pengalaman kerja
		Karyawan puas dengan pekerjaan mampu mencapai target
	Hubungan Dengan Atasan (Supervision)	Saya merasa puas karena atasan memperlakukan karyawan bawahannya dengan baik
	Teman Kerja (Co-Workers)	Saya merasa puas karena rekan kerja memberikan dukungan dan membantu apabila mengalami kesulitan dalam bekerja
	Promosi (Promotion)	Saya merasa puas karena adanya kesempatan promosi jabatan demi kemajuan karir
	Gaji atau Upah (Pay)	Saya merasa puas karena perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku
	Turnover Intention	Pikiran-pikiran untuk berhenti (thoughts of quitting)
Keinginan untuk meninggalkan (intention to quit)		Saya berpikir pekerjaan lain lebih menarik dari pekerjaan saat ini
Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job)		Saya berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik
Employee retention	Komponen Organisasional	Perusahaan mempunyai budaya serta nilai positif untuk saya
		Strategi serta manajemen organisasional perusahaan jelas dan memiliki peluang untuk karyawan agar berkembang

	Peluang Karir	Karyawan mempunyai kesempatan serta peluang yang sama untuk mengembangkan karirnya
		Atasan memberikan arahan serta bimbingan kepada karyawan tentang karir kedepannya
	Penghargaan	Sistem kompensasi yang diberikan sudah adil untuk setiap karyawan
		Pengakuan serta penghormatan dari manajemen terhadap kinerja karyawan sudah cukup baik
	Rancangan Tugas dan Pekerjaan	Saya bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan kepada saya dan perusahaan memberi keleluasaan saat menjalankan tugas
		Perusahaan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja untuk setiap karyawan
	Hubungan Karyawan	Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan semua rekan kerja
		Semua karyawan bisa membaur dengan baik meskipun berbeda bagian/unit