

Pengaruh *Employer Branding*, *Psychological Capital*, Dan *Job Crafting* Terhadap Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II

Ega Siddik^{1*}, Reza Nurul Ichsan², Lukman Nasution³, Febby Putri Anasya Lubis⁴, Venny Fraya Hartin Nst⁵

^{1,2,3,4} Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia

⁵ Universitas Islam Sumatera Utara

*E-mail: egasiddik10@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 30-09-2026

Revision: 27-10-2026

Published: 30-10-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i2.836

ABSTRAK

Penggabungan tiga belas perusahaan perkebunan ke dalam subholding PalmCo pada Desember 2023 menuntut perusahaan menjaga loyalitas karyawan di tengah perubahan struktur, budaya kerja, dan integrasi sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting* terhadap Loyalitas Karyawan PTPN IV Regional II, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian kuantitatif ini menggunakan data primer dari 125 responden dan dianalisis dengan regresi linear berganda setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel serta memenuhi uji normalitas dan multikolinearitas. Hasil menunjukkan bahwa *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, dengan model yang mampu menjelaskan sebagian besar variasi loyalitas. *Job Crafting* menjadi variabel paling dominan, meskipun selisihnya dengan dua variabel lain relatif kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas pascamerger dibentuk oleh kombinasi citra organisasi sebagai pemberi kerja, kekuatan modal psikologis, dan keleluasaan karyawan menata ulang pekerjaannya. Manajemen disarankan memperkuat *employer branding*, mengembangkan modal psikologis, dan memfasilitasi *job crafting*.

Kata Kunci: *Employer Branding*, *Psychological Capital*, *Job Crafting*, Loyalitas Karyawan

ABSTRACT

The merger of thirteen plantation companies into the PalmCo subholding in December 2023 requires the company to sustain employee loyalty amid changes in structure, work culture, and human resource integration. This study aims to analyze the effect of Employer Branding, Psychological Capital, and Job Crafting on the Employee Loyalty of PTPN IV Regional II, both partially and simultaneously. This quantitative study used primary data from 125 respondents and was analyzed using multiple linear regression after the instruments were found to be valid and reliable and the normality and multicollinearity assumptions were satisfied. The results show that Employer Branding, Psychological Capital, and Job Crafting each have a positive and significant effect on Employee Loyalty. Simultaneously, the three variables have a significant effect on

Acknowledgment

Employee Loyalty, and the model explains a large share of its variance. Job Crafting is the most dominant variable, although its margin over the other two variables is small. These findings indicate that post-merger loyalty is shaped by the combination of the organization's image as an employer, the strength of psychological capital, and employees' latitude to redesign their own work. Management is advised to strengthen employer branding, develop psychological capital, and facilitate job crafting.

Key word Employer Branding, Psychological Capital, Job Crafting, Employee Loyalty

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Transformasi organisasi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor perkebunan memasuki babak baru ketika Holding Perkebunan Nusantara PTPN III (Persero) menggabungkan tiga belas perusahaan menjadi dua subholding, yaitu PalmCo dan SupportingCo, pada 1 Desember 2023. PalmCo dibentuk melalui penggabungan PT Perkebunan Nusantara V, VI, dan XIII ke dalam PTPN IV sebagai entitas bertahan, disertai pemisahan tidak murni PTPN III (Persero) ke dalam PTPN IV (Bisnis.com, 2023). Wakil Menteri BUMN pada saat peresmian menyebut integrasi sumber daya manusia (SDM) sebagai tantangan yang kerap muncul dalam merger perusahaan (Fadilah, 2023). Pada tingkat unit seperti PTPN IV Regional II di Sumatera Utara, tantangan tersebut berwujud penyatuan budaya kerja lintas entitas *legacy*, penyesuaian struktur jabatan, dan integrasi administrasi kepegawaian. Seluruhnya bermuara pada satu pertanyaan mendasar: bagaimana perusahaan menjaga agar karyawan tetap setia dan berkontribusi di tengah guncangan struktural tersebut.

Loyalitas karyawan dipahami sebagai kesetiaan karyawan kepada organisasi yang tecermin dari kesediaan untuk bertahan, menaati aturan, memberikan kinerja terbaik, dan menjaga nama baik perusahaan (Ratnasari et al., 2022; Prahaski et al., 2024). Konsep ini berdekatan dengan komitmen organisasi, yaitu sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan berkeinginan tetap menjadi bagian darinya (Robbins & Judge, 2019). Loyalitas yang melemah berpotensi meningkatkan keluar-masuk karyawan, menghilangkan pengetahuan tasit, dan mengganggu kesinambungan operasional, sehingga pada masa pascamerger loyalitas menjadi indikator penting kesehatan pengelolaan SDM. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa loyalitas dipengaruhi, antara lain, oleh lingkungan kerja, kompensasi, stres kerja, dan ketidakpastian pekerjaan (Ratnasari et al., 2022; Prahaski et al., 2024). Di lingkungan PTPN IV, kajian mengenai sikap kerja karyawan pun masih berkisar pada faktor kerja yang bersifat konvensional, seperti insentif, beban kerja, dan lingkungan kerja (Alfriandica et al., 2025).

Salah satu faktor yang kurang mendapat perhatian pada konteks tersebut adalah *employer branding*, yaitu paket manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang diasosiasikan dengan perusahaan sebagai pemberi kerja (Ambler & Barrow, 1996). Bukti empiris terkini menunjukkan bahwa *employer branding* berhubungan positif dengan kepuasan kerja, identifikasi organisasional, dan retensi karyawan (Bharadwaj et al., 2022; Salameh et al., 2023). Yousf dan Khurshid (2024) melaporkan bahwa dimensi *employer brand* memengaruhi keterikatan kerja yang selanjutnya berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Pada konteks Indonesia, Fitriyah dan Rakhmawati (2025) menemukan bahwa *employee branding* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hubungan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yaitu karyawan cenderung membalas nilai yang diberikan organisasi dengan sikap dan perilaku positif, termasuk loyalitas (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Faktor kedua adalah *psychological capital* (PsyCap), yaitu keadaan psikologis positif individu yang terdiri atas *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* (Luthans et al., 2007). Meta-analisis Lohman et al. (2023) atas 244 studi menunjukkan bahwa PsyCap berhubungan positif dengan keterikatan kerja dan negatif dengan *burnout*, tetapi sebagian besar hubungan yang diuji dimoderasi oleh negara asal sampel, sehingga bukti dari BUMN perkebunan Indonesia diperlukan. Menurut *Conservation of Resources Theory*, karyawan dengan cadangan sumber daya psikologis yang lebih besar lebih mampu menghadapi ancaman kehilangan sumber daya, seperti perubahan struktur dan jenjang karier pascamerger (Hobfoll, 1989).

Faktor ketiga adalah *job crafting*, yaitu perubahan yang diinisiasi sendiri oleh karyawan pada batasan tugas, relasi, dan makna pekerjaannya agar selaras dengan kemampuan, minat, dan nilai pribadi (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Tims dan Bakker (2010) menempatkannya dalam kerangka *job demands-resources*, dan tinjauan terkini menunjukkan bahwa kajiannya terus berkembang (Bakker et al., 2023; Tims et al., 2022). Terkait loyalitas, Noesgaard dan Jørgensen (2024) melalui studi kasus longitudinal pada perusahaan perangkat lunak di Denmark menemukan bahwa *job crafting* relasional dan kognitif mendorong komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap retensi. Wojtczuk-Turek (2025) pada 450 pekerja pengetahuan di Polandia menunjukkan bahwa *job crafting* memediasi hubungan praktik SDM dengan komitmen organisasi.

Meskipun ketiga konstruk tersebut telah dikaitkan dengan komitmen, retensi, atau keterikatan kerja, terdapat tiga celah penelitian (*research gap*) yang mendasari studi ini. Pertama, studi yang dirujuk di atas umumnya menelaah satu konstruk atau memasangkannya dengan variabel mediasi seperti identifikasi organisasional, keterikatan kerja, atau kepuasan kerja (Bharadwaj et al., 2022; Salameh et al., 2023; Fitriyah & Rakhmawati, 2025), sehingga peran *employer branding*, PsyCap, dan *job crafting* yang diuji bersamaan dalam satu model loyalitas masih jarang dikaji. Kedua, secara kontekstual, penelitian di lingkungan PTPN IV masih berfokus pada insentif, beban kerja, dan lingkungan kerja

(Alfriandica et al., 2025), sedangkan bukti *employer branding* dan *job crafting* banyak berasal dari sektor kesehatan, perangkat lunak, dan jasa berbasis pengetahuan (Salameh et al., 2023; Noesgaard & Jørgensen, 2024; Wojtczuk-Turek, 2025). Ketiga, secara situasional, penelusuran literatur yang dirujuk dalam artikel ini belum menemukan studi yang menguji ketiganya pada BUMN perkebunan pascamerger, padahal konsolidasi PalmCo menghadirkan kondisi nyata ketika citra organisasi, sumber daya psikologis, dan inisiatif karyawan diuji.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan tiga perspektif yang jarang dianalisis bersamaan, yaitu citra organisasi sebagai pemberi kerja (*employer branding*), sumber daya psikologis individu (PsyCap), dan keagenan proaktif karyawan (*job crafting*), sebagai anteseden loyalitas dalam satu model. Kedua, penelitian ini mengambil setting empiris yang spesifik, yaitu PTPN IV Regional II pascarestrukturisasi subholding PalmCo, sehingga memberi bukti dari BUMN perkebunan yang masih jarang diteliti dengan variabel-variabel tersebut. Ketiga, penelitian ini memadukan *Social Exchange Theory* dan *Conservation of Resources Theory* untuk menjelaskan pengaruh ketiga variabel terhadap loyalitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan menguji pengaruh *employer branding*, *psychological capital*, dan *job crafting* terhadap loyalitas karyawan melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2019). Data primer dikumpulkan dengan metode survei menggunakan kuesioner terstruktur pada satu titik waktu tertentu (*cross-sectional*) (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Regional II PT Perkebunan Nusantara IV yang berjumlah 180 orang, yang tersebar pada lima bagian, yaitu Akuntansi dan Keuangan (40 orang), Pengadaan dan Teknologi Informasi (38 orang), Satuan Pengawasan Intern (19 orang), SDM dan Sistem Manajemen (36 orang), serta Sekretariat dan Hukum (47 orang). Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Slovin (Sugiyono, 2019), $n = N / (1 + N \cdot e^2)$, pada tingkat kesalahan (*margin of error*) 5%, sehingga diperoleh $n = 180 / (1 + 180 \times 0,05^2) = 124,64$, yang dibulatkan ke atas menjadi 125 responden. Sampel diambil dengan teknik *proportionate stratified random sampling* (Sugiyono, 2019; Sekaran & Bougie, 2016) agar setiap bagian terwakili secara proporsional, dengan rincian Akuntansi dan Keuangan 28 responden, Pengadaan dan Teknologi Informasi 26 responden, Satuan Pengawasan Intern 13 responden, SDM dan Sistem Manajemen 25 responden, serta Sekretariat dan Hukum 33 responden. Responden pada setiap bagian dipilih secara acak sederhana dari daftar karyawan yang diperoleh dari bagian SDM.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin (Sugiyono, 2019), yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju, yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu *Employer Branding* (X1), *Psychological Capital* (X2), *Job Crafting* (X3), dan Loyalitas

Karyawan (Y). Definisi operasional, dimensi, dan jumlah butir setiap variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi/Indikator	Jumlah Item
<i>Employer Branding</i> (X1)	Persepsi karyawan atas paket manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang ditawarkan organisasi sebagai pemberi kerja (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004)	Reputasi perusahaan; budaya organisasi; kompensasi dan penghargaan; pengembangan karier; keseimbangan kerja-kehidupan	5
Psychological Capital (X2)	Keadaan psikologis positif individu dalam bekerja (Luthans et al., 2007)	<i>Self-efficacy; hope; optimism; resilience</i>	4
<i>Job Crafting</i> (X3)	Upaya proaktif karyawan mendesain ulang tugas, relasi, dan makna pekerjaannya (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010)	<i>Task crafting; cognitive crafting; relational crafting</i>	3
Loyalitas Karyawan (Y)	Kesetiaan karyawan untuk bertahan dan berkontribusi optimal bagi organisasi (Ratnasari et al., 2022; Prahaski et al., 2024)	Kepatuhan; rasa memiliki; kesediaan bertahan; kesediaan mempromosikan organisasi (advokasi)	4

Sumber: Diolah peneliti, 2026

Seluruh pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan *software* IBM SPSS Statistics (Ghozali, 2021). Tahap pertama adalah uji kualitas data, yaitu uji validitas dengan korelasi *Pearson Product Moment* (Ghozali, 2021), yaitu butir dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel 0,3610 pada taraf signifikansi 5% ($df = 28$, berdasarkan uji coba instrumen terhadap 30 responden di luar sampel penelitian), dan uji reliabilitas dengan koefisien *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019), yaitu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai α lebih besar dari 0,70. Tahap kedua adalah uji asumsi klasik, meliputi uji normalitas residual dengan *Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria $Sig. > 0,05$ (Ghozali, 2021), uji multikolinearitas berdasarkan nilai *tolerance* ($> 0,10$) dan *VIF* (< 10) (Hair et al., 2019), serta uji heteroskedastisitas melalui *scatterplot* (Ghozali, 2021). Tahap ketiga adalah analisis regresi linear berganda (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019) dengan persamaan $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk pengaruh parsial, uji F untuk pengaruh simultan, dan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan model menjelaskan variasi loyalitas karyawan, seluruhnya pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

Hipotesis

H_1 : *Employer branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN IV Regional II.

H₂: *Psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN IV Regional II.

H₃: *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN IV Regional II.

H₄: Employer branding, psychological capital, dan job crafting secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN IV Regional II.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik 125 responden dalam penelitian ini dirangkum pada Tabel 2, yang mengelompokkan responden menurut jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, status pernikahan, dan status kepegawaian.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	83	66,4
		Perempuan	42	33,6
		Total	125	100,0
2	Usia	20–25 tahun	15	12,0
		26–30 tahun	28	22,4
		31–35 tahun	37	29,6
		36–40 tahun	25	20,0
		>40 tahun	20	16,0
		Total	125	100,0
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	28	22,4
		Diploma (D3)	19	15,2
		Sarjana (S1)	67	53,6
		Magister (S2)	11	8,8
		Total	125	100,0
4	Masa Kerja	<1 tahun	8	6,4
		1–5 tahun	24	19,2
		6–10 tahun	39	31,2
		11–15 tahun	32	25,6
		>15 tahun	22	17,6
		Total	125	100,0
5	Status Pernikahan	Belum Menikah	35	28,0
		Menikah	86	68,8
		Ceraai	4	3,2
		Total	125	100,0
6	Status Kepegawaian	Karyawan Tetap	95	76,0
		Karyawan Kontrak	30	24,0
		Total	125	100,0

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Tabel 2 memperlihatkan bahwa laki-laki mendominasi responden (83 orang; 66,4%) dibandingkan perempuan (42 orang; 33,6%). Kelompok usia terbesar berada pada rentang 31–35 tahun (37 orang; 29,6%), dan lebih dari separuh responden berpendidikan sarjana (67 orang; 53,6%). Dari sisi kepegawaian, 95 responden (76,0%) berstatus karyawan tetap dan 86 responden (68,8%) sudah menikah. Masa kerja terbanyak adalah 6–10 tahun (39 orang; 31,2%); bila digabung dengan kelompok 11–15 tahun dan di atas 15 tahun, terdapat 93 responden (74,4%) yang bekerja lebih dari lima tahun. Dengan komposisi tersebut, sebagian besar responden mengalami sendiri kondisi organisasi sebelum dan sesudah PalmCo terbentuk sehingga cukup mengenal dinamika yang menjadi fokus penelitian.

Hasil Uji Validitas

Kelayakan setiap butir kuesioner diperiksa melalui uji validitas, yakni dengan melihat seberapa kuat skor butir berkorelasi dengan konstruk yang diukurnya. Korelasi dihitung dengan teknik *Pearson Product Moment* (Ghozali, 2021) dan dibandingkan dengan r tabel sebesar 0,3610 (taraf signifikansi 5%; $df = 28$). Butir dianggap valid apabila r hitungnya melebihi angka tersebut. Hasil pengujian untuk keempat variabel dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Employer Branding</i> (X1)	X1.1	0,718	0,3610	Valid
	X1.2	0,705	0,3610	Valid
	X1.3	0,706	0,3610	Valid
	X1.4	0,706	0,3610	Valid
	X1.5	0,725	0,3610	Valid
<i>Psychological Capital</i> (X2)	X2.1	0,755	0,3610	Valid
	X2.2	0,662	0,3610	Valid
	X2.3	0,696	0,3610	Valid
	X2.4	0,712	0,3610	Valid
<i>Job Crafting</i> (X3)	X3.1	0,679	0,3610	Valid
	X3.2	0,725	0,3610	Valid
	X3.3	0,732	0,3610	Valid
Loyalitas Karyawan (Y)	Y.1	0,502	0,3610	Valid
	Y.2	0,437	0,3610	Valid
	Y.3	0,498	0,3610	Valid
	Y.4	0,409	0,3610	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Seluruh butir pada keempat variabel memiliki r hitung dalam rentang 0,409 hingga 0,755, sehingga semuanya melampaui r tabel dan dinyatakan valid. Korelasi tertinggi dicatat oleh butir X2.1 (0,755), sedangkan yang terendah adalah butir Y.4 (0,409). Butir-butir Loyalitas Karyawan (0,409–0,502) berkorelasi lebih lemah dibandingkan butir variabel lain (0,662–0,755), tetapi tetap berada di

atas batas minimum. Oleh sebab itu, tidak ada butir yang dibuang dan seluruh pernyataan digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Hasil Uji Reliabilitas

Setelah aspek validitas terpenuhi, konsistensi internal instrumen diuji dengan koefisien *Cronbach's Alpha* yang bernilai layak apabila melebihi 0,70 (Ghozali, 2021). Nilai alpha untuk setiap variabel disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Employer Branding</i> (X1)	5	0,879	Reliabel
<i>Psychological Capital</i> (X2)	4	0,859	Reliabel
<i>Job Crafting</i> (X3)	3	0,844	Reliabel
Loyalitas Karyawan (Y)	4	0,776	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Koefisien alpha keempat variabel berada pada kisaran 0,776 hingga 0,879 dan seluruhnya melewati ambang 0,70. *Employer Branding* mencatat konsistensi tertinggi (0,879), disusul *Psychological Capital* (0,859) dan *Job Crafting* (0,844), sementara Loyalitas Karyawan berada paling rendah (0,776) namun masih memenuhi syarat. Dengan demikian, instrumen dinilai reliabel dan layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Asumsi klasik pertama yang diperiksa adalah normalitas, dengan menguji *unstandardized residual* melalui *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* berkoreksi *Lilliefors*. Residual dianggap berdistribusi normal apabila signifikansinya melebihi 0,05 (Ghozali, 2021). Keluaran pengujian ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

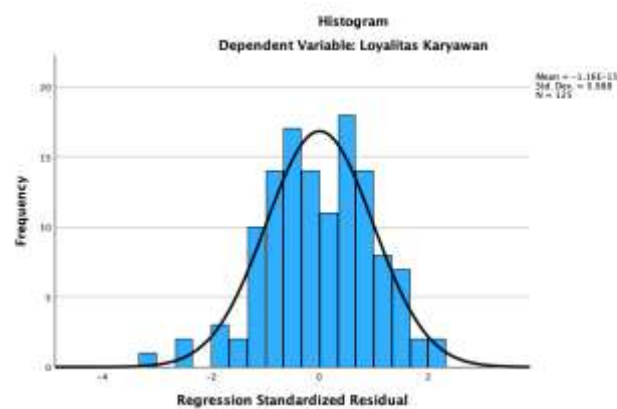
Parameter	Statistik	Unstandardized Residual
N		125
Normal Parameters	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,77187168
Most Extreme Differences	Absolute	0,053
	Positive	0,053
	Negative	-0,049
Test Statistic		0,053
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200

Parameter	Statistik	Unstandardized Residual
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	0,530
	99% Confidence Interval (Lower Bound)	0,517
	99% Confidence Interval (Upper Bound)	0,543

Keterangan: Uji distribusi normal; dihitung dari data; koreksi signifikansi *Lilliefors*; *Asymp. Sig. (2-tailed)* merupakan batas bawah dari signifikansi sebenarnya; metode *Lilliefors* berdasarkan 10.000 sampel Monte Carlo dengan starting seed 926214481.

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Tabel 5 menunjukkan statistik uji sebesar 0,053 dengan *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,200 dan *Monte Carlo Sig.* 0,530 (interval kepercayaan 99%: 0,517–0,543). Kedua nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga tidak terdapat indikasi bahwa residual menyimpang dari distribusi normal. Pemeriksaan visual melalui histogram residual disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas Grafik Histogram

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Histogram pada Gambar 1 memperkuat hasil uji statistik tersebut. Sebaran residual terstandarisasi secara umum membentuk pola menyerupai lonceng yang berpusat di sekitar nol dan mengikuti kurva normal, dengan rata-rata mendekati nol dan simpangan baku 0,988 (N = 125). Dengan demikian, uji Kolmogorov-Smirnov maupun inspeksi grafik sama-sama menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Hasil Uji Multikolinearitas

Selanjutnya, multikolinearitas diperiksa untuk memastikan bahwa antarvariabel bebas tidak saling berkorelasi secara berlebihan. Model dinyatakan bebas dari masalah ini apabila nilai *tolerance* di atas 0,10 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10 (Hair et al., 2019; Ghazali, 2021). Nilai kedua indikator dirangkum pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Employer Branding</i>	0,999	1,001
<i>Psychological Capital</i>	1,000	1,000
<i>Job Crafting</i>	0,999	1,001

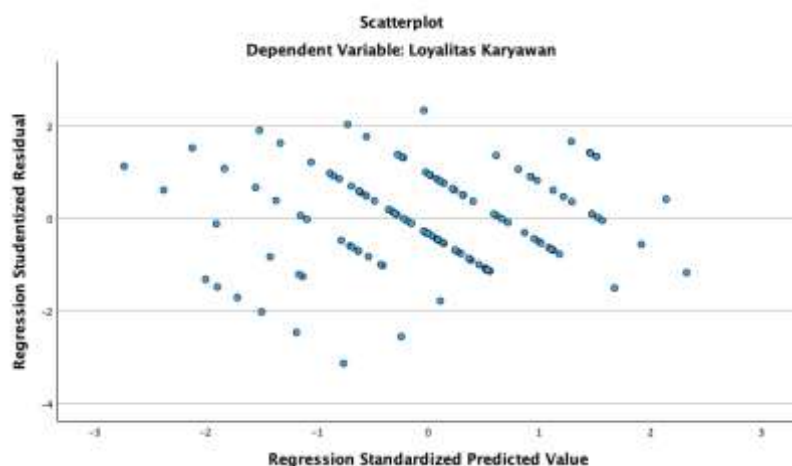
Keterangan: Variabel dependen: Loyalitas Karyawan.

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Nilai *tolerance* ketiga variabel bebas berkisar 0,999–1,000 dan VIF-nya 1,000–1,001, sehingga jauh di dalam batas yang ditetapkan. Angka yang nyaris sama dengan 1 menandakan bahwa *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting* praktis tidak saling berkorelasi. Model karenanya bebas dari multikolinearitas, dan sumbangan tiap variabel terhadap Loyalitas Karyawan dapat ditafsirkan secara terpisah.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pemeriksaan heteroskedastisitas bertujuan memastikan bahwa varians residual seragam pada seluruh tingkat nilai prediksi. Pengujian dilakukan secara visual melalui *scatterplot* yang menempatkan nilai prediksi terstandarisasi (*Regression Standardized Predicted Value*) pada sumbu X dan residual terstandarisasi (*Regression Standardized Residual*) pada sumbu Y. Model dianggap homoskedastis apabila titik-titik tersebar acak di sekitar angka nol pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, seperti gelombang atau corong yang melebar maupun menyempit (Ghozali, 2021). Hasil pengamatan ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas *Scatterplot*

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Gambar 2, hasil pengujian heteroskedastisitas melalui grafik *scatterplot* memperlihatkan bahwa titik-titik residual tersebar pada berbagai posisi di atas dan di bawah garis nol pada

sumbu Y. Secara umum, penyebaran titik tidak menunjukkan pola pelebaran atau penyempitan yang konsisten, meskipun terdapat beberapa titik yang membentuk kecenderungan diagonal. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas yang kuat secara visual pada model regresi. Dengan demikian, model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting* terhadap Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II secara umum menunjukkan karakteristik varians residual yang relatif stabil, sehingga layak dilanjutkan ke tahap analisis regresi linear berganda.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Pengaruh *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting* terhadap Loyalitas Karyawan diestimasi menggunakan regresi linear berganda. Koefisien regresi beserta hasil uji t untuk masing-masing variabel dirangkum pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	2,111	0,636	–	3,318	0,001
<i>Employer Branding</i>	0,188	0,020	0,479	9,366	<0,001
<i>Psychological Capital</i>	0,209	0,024	0,443	8,661	<0,001
<i>Job Crafting</i>	0,273	0,028	0,494	9,669	<0,001

Keterangan: Variabel dependen: Loyalitas Karyawan.

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 7, model regresi yang diperoleh berbentuk $Y = 2,111 + 0,188X_1 + 0,209X_2 + 0,273X_3 + e$. Konstanta sebesar 2,111 berarti skor Loyalitas Karyawan diperkirakan 2,111 ketika ketiga variabel bebas bernilai nol. Ketiga koefisien regresi bertanda positif: setiap kenaikan satu satuan *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting* diikuti peningkatan Loyalitas Karyawan masing-masing sebesar 0,188; 0,209; dan 0,273 satuan, dengan catatan variabel lainnya tidak berubah.

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menilai pengaruh tiap variabel bebas terhadap Loyalitas Karyawan secara terpisah. Hipotesis diterima apabila signifikansi di bawah 0,05 dan koefisien bernilai positif. Sebagai pembandingan, t tabel pada $\alpha = 0,05$ (dua arah) dengan $df = 121$ adalah sekitar 1,980.

Hasil pada Tabel 7 memperlihatkan bahwa *Employer Branding* ($B = 0,188$) menghasilkan $t = 9,366$ dengan $Sig. < 0,001$, *Psychological Capital* ($B = 0,209$) menghasilkan $t = 8,661$ dengan $Sig. < 0,001$, dan *Job Crafting* ($B = 0,273$) menghasilkan $t = 9,669$ dengan $Sig. < 0,001$. Ketiga nilai t jauh

melebihi 1,980, sehingga masing-masing variabel berpengaruh positif dan signifikan. Dilihat dari koefisien beta terstandarisasi, *Job Crafting* (0,494) memberikan pengaruh terbesar, diikuti *Employer Branding* (0,479) dan *Psychological Capital* (0,443). Dengan demikian, H1, H2, dan H3 diterima.

Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah ketiga variabel bebas secara bersama-sama memengaruhi Loyalitas Karyawan. Model dinilai layak apabila signifikansinya kurang dari 0,05. Ringkasan hasil ANOVA disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Simultan (ANOVA)

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	159,931	3	53,310	87,314	<0,001
<i>Residual</i>	73,877	121	0,611		
<i>Total</i>	233,808	124			

Keterangan: Variabel dependen: Loyalitas Karyawan; prediktor: (Constant), *Job Crafting*, *Psychological Capital*, *Employer Branding*.

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Tabel 8 mencatat F hitung sebesar 87,314 dengan signifikansi < 0,001. Nilai ini melampaui F tabel (sekitar 2,68 pada df 3 dan 121) dan signifikansinya berada di bawah 0,05. Selain itu, jumlah kuadrat regresi (159,931) jauh melebihi jumlah kuadrat residual (73,877), sehingga sebagian besar variasi Loyalitas Karyawan dapat diterangkan oleh model dan bukan oleh galat. Temuan ini menunjukkan bahwa *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting* secara simultan berpengaruh signifikan, model regresi layak digunakan, dan H4 diterima.

Hasil Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi diperiksa untuk mengetahui seberapa besar variasi Loyalitas Karyawan yang mampu dijelaskan oleh model. Ringkasan *Model Summary* pada Tabel 9 memuat R sebesar 0,827, *R Square* sebesar 0,684, dan *Adjusted R Square* sebesar 0,676.

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi (Model Summary)

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
0,827	0,684	0,676	0,781

Keterangan: Prediktor: (Constant), *Job Crafting*, *Psychological Capital*, *Employer Branding*; variabel dependen: Loyalitas Karyawan.

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Nilai R sebesar 0,827 mencerminkan keeratan hubungan yang sangat kuat antara ketiga variabel bebas dan Loyalitas Karyawan. Berdasarkan *Adjusted R Square* sebesar 0,676, sebanyak 67,6% variasi

Loyalitas Karyawan dapat dijelaskan oleh *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting*. Sisanya, 32,4%, berasal dari faktor lain di luar model, misalnya kompensasi, lingkungan kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja sebagaimana ditelaah Ratnasari et al. (2022), Prahaski et al. (2024), dan Alfriandica et al. (2025).

PEMBAHASAN

Pengaruh *Employer Branding* terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Employer Branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan PTPN IV Regional II ($B = 0,188$; $\text{Beta} = 0,479$; $t = 9,366$; $\text{Sig.} < 0,001$), sehingga H1 diterima. Artinya, semakin positif persepsi karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat bekerja, yang mencakup reputasi, budaya organisasi, kompensasi dan penghargaan, pengembangan karier, serta keseimbangan kerja-kehidupan, semakin tinggi loyalitas yang ditunjukkan. Setiap kenaikan satu satuan *Employer Branding* diikuti kenaikan Loyalitas Karyawan sebesar 0,188 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Hasil ini dapat dijelaskan oleh kondisi pascamerger. Penggabungan beberapa entitas memunculkan pertanyaan karyawan tentang identitas perusahaan, jenjang karier, dan konsistensi janji organisasi. *Employer branding* yang kuat menjawab pertanyaan tersebut karena menegaskan nilai yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, nilai yang dirasakan itu dibalas karyawan dengan kesetiaan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Temuan ini sejalan dengan Fitriyah dan Rakhmawati (2025), yang menemukan pengaruh langsung *employee branding* terhadap loyalitas karyawan, dan dengan Salameh et al. (2023), yang menunjukkan bahwa *employer branding* berhubungan positif dengan identifikasi organisasional dan retensi karyawan. Bharadwaj et al. (2022) serta Yousf dan Khurshid (2024) juga menemukan bahwa *employer branding* berhubungan dengan retensi dan komitmen melalui kepuasan kerja, identifikasi organisasional, dan keterikatan kerja. Penelitian ini menambahkan bukti dari BUMN perkebunan pascamerger bahwa *employer branding* berkaitan dengan loyalitas, tanpa menguji mekanisme perantara tersebut.

Pengaruh *Psychological Capital* terhadap Loyalitas Karyawan

Psychological Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($B = 0,209$; $\text{Beta} = 0,443$; $t = 8,661$; $\text{Sig.} < 0,001$), sehingga H2 diterima. Meskipun memiliki koefisien beta terkecil di antara ketiga variabel, kontribusinya tetap kuat. Karyawan yang yakin pada kemampuan dirinya (*self-efficacy*), memiliki harapan dan jalur untuk mencapai tujuan (*hope*), berpandangan positif (*optimism*), serta mampu bangkit dari kesulitan (*resilience*) cenderung lebih tahan menghadapi perubahan sehingga tetap bertahan dan berkomitmen.

Dalam perspektif *Conservation of Resources Theory*, PsyCap berfungsi sebagai cadangan sumber daya psikologis yang melindungi karyawan dari ancaman kehilangan sumber daya akibat perubahan struktur dan jenjang karier (Hobfoll, 1989). Karyawan dengan cadangan sumber daya yang lebih besar lebih mungkin mempertahankan keterikatan pada organisasi meskipun kondisi kerja berubah. Karena PsyCap bersifat dapat dikembangkan (Luthans et al., 2007), temuan ini membuka peluang intervensi melalui pelatihan dan pendampingan.

Hasil ini sejalan dengan Loghman et al. (2023), yang melalui meta-analisis menegaskan bahwa PsyCap berhubungan dengan luaran kerja yang diinginkan organisasi, termasuk keterikatan kerja yang lebih tinggi dan *burnout* yang lebih rendah, walaupun loyalitas tidak menjadi luaran yang ditelaah secara langsung. Meta-analisis tersebut juga mencatat bahwa hubungan itu berbeda antarnegara asal sampel, sehingga bukti dari BUMN perkebunan Indonesia dalam penelitian ini memperluas basis empiris yang ada.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap Loyalitas Karyawan

Job Crafting berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($B = 0,273$; Beta = 0,494; $t = 9,669$; Sig. < 0,001), sehingga H3 diterima. Variabel ini memiliki koefisien terbesar, baik dalam B maupun Beta, sehingga menjadi prediktor paling dominan. Namun, selisih Beta-nya dengan *Employer Branding* (0,479) dan *Psychological Capital* (0,443) relatif kecil, sehingga ketiganya sebaiknya dipandang sebagai determinan yang sama-sama penting, bukan sebagai peringkat yang tegas.

Dominannya *Job Crafting* dapat dijelaskan oleh kebutuhan karyawan akan rasa kendali selama masa transisi. Restrukturisasi PalmCo mengubah tugas, hubungan kerja, dan konteks peran, sehingga karyawan yang dapat menyesuaikan tugas, membangun relasi yang bermanfaat, dan memaknai ulang pekerjaannya lebih mungkin merasa pekerjaannya tetap selaras dengan kemampuan dan nilai pribadinya. Penafsiran ini sejalan dengan gagasan Wrzesniewski dan Dutton (2001) serta Tims dan Bakker (2010) bahwa karyawan bukan penerima pasif desain pekerjaan, melainkan pelaku aktif yang membentuk pengalaman kerjanya sendiri.

Temuan ini konsisten dengan Noesgaard dan Jørgensen (2024), yang menemukan bahwa *job crafting* relasional dan kognitif mendorong komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan yang berdampak positif pada retensi, serta dengan Wojtczuk-Turek (2025), yang menunjukkan bahwa *job crafting* memediasi pengaruh praktik SDM terhadap komitmen organisasi berdasarkan *Conservation of Resources Theory*. Tims et al. (2022) dan Bakker et al. (2023) menunjukkan bahwa *job crafting* dan pendekatan proaktif lainnya semakin dikembangkan secara teoretis dalam kerangka *job demands-resources*. Dengan demikian, penelitian ini memperluas bukti tersebut ke loyalitas karyawan pada BUMN perkebunan.

Pengaruh Simultan *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting* terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji F menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($F = 87,314$; $\text{Sig.} < 0,001$), sehingga H4 diterima dan model regresi dinyatakan layak. *Adjusted R Square* sebesar 0,676 menunjukkan bahwa 67,6% variasi Loyalitas Karyawan dijelaskan oleh *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting*, dan nilai R sebesar 0,827 mengindikasikan hubungan yang sangat kuat.

Daya jelaskan model yang tinggi menunjukkan bahwa loyalitas karyawan bersifat multidimensi. *Employer Branding* mewakili sisi organisasi (*Social Exchange Theory*), sedangkan *Psychological Capital* dan *Job Crafting* mewakili sumber daya dan strategi adaptif individu karyawan (*Conservation of Resources Theory*). Nilai VIF yang mendekati 1 menunjukkan bahwa ketiganya memberi kontribusi yang berbeda dan saling melengkapi, bukan tumpang tindih.

Penelitian terdahulu pada karyawan di Indonesia banyak menyoroti kompensasi, lingkungan kerja, stres kerja, dan ketidakpastian pekerjaan sebagai determinan loyalitas (Ratnasari et al., 2022; Prahaski et al., 2024), sedangkan di lingkungan PTPN IV kajian berfokus pada insentif, beban kerja, dan lingkungan kerja (Alfriandica et al., 2025). Penelitian ini melengkapi temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa faktor yang bersumber dari citra organisasi dan karakteristik individu karyawan juga menjelaskan sebagian besar variasi loyalitas. Sisa 32,4% variasi dijelaskan faktor di luar model, sehingga penelitian lanjutan dapat memasukkan kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

SIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh *Employer Branding*, *Psychological Capital*, dan *Job Crafting* terhadap Loyalitas Karyawan PTPN IV Regional II pascamerger subholding PalmCo, menggunakan data dari 125 responden. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik simpulan sebagai berikut.

1. *Employer Branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($\text{Beta} = 0,479$; $t = 9,366$; $\text{Sig.} < 0,001$). Persepsi positif terhadap perusahaan sebagai tempat bekerja memperkuat kesetiaan karyawan di tengah integrasi pascamerger.
2. *Psychological Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($\text{Beta} = 0,443$; $t = 8,661$; $\text{Sig.} < 0,001$). Meskipun koefisiennya paling kecil, karyawan dengan keyakinan diri, harapan, optimisme, dan ketahanan yang tinggi cenderung lebih loyal.
3. *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($\text{Beta} = 0,494$; $t = 9,669$; $\text{Sig.} < 0,001$). Variabel ini paling dominan, walaupun selisihnya dengan dua variabel

lain relatif kecil; keleluasaan karyawan menata tugas, relasi, dan makna kerja berkaitan dengan loyalitas yang lebih tinggi.

4. Ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($F = 87,314$; $\text{Sig.} < 0,001$) dengan *Adjusted R Square* sebesar 0,676. Artinya, 67,6% variasi Loyalitas Karyawan dijelaskan oleh model, sedangkan 32,4% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini.

Berdasarkan simpulan tersebut, manajemen PTPN IV Regional II disarankan (1) memperkuat *employer branding* secara konsisten, khususnya yang menegaskan identitas perusahaan, jenjang karier, kompensasi, dan keseimbangan kerja-kehidupan pascamerger; (2) mengembangkan *psychological capital* melalui pelatihan dan pendampingan yang menumbuhkan efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan; dan (3) memfasilitasi *job crafting* dengan memberi ruang bagi karyawan menyesuaikan tugas, membangun relasi kerja, dan memaknai pekerjaannya. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain *cross-sectional* dengan kuesioner yang diisi karyawan sendiri pada satu unit regional, sehingga hubungan kausal dan generalisasi perlu dibaca secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, menguji peran mediasi atau moderasi, serta membandingkan antarunit regional PTPN IV.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfriandica, A., Ramadhan, R. R., & Hardilawati, W. L. (2025). Pengaruh insentif, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Pagar Kabupaten Kampar Riau. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 5(1), 465–479.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309–334. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Bisnis.com. (2023, 3 Desember). Erick Thohir merger 13 perusahaan PTPN jadi 2 sub holding: PalmCo dan SupportingCo. <https://market.bisnis.com/read/20231203/192/1720368/erick-thohir-merger-13-perusahaan-ptpn-jadi-2-sub-holding-palmco-dan-supportingco>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Fadilah, I. (2023, 1 Desember). Resmi! Holding PTPN merger 13 perusahaan jadi PalmCo dan SupportingCo. *detikFinance*. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7067331/resmi->

holding-ptpn-merger-13-perusahaan-jadi-palmco-dan-supportingco

- Fitriyah, S. A., & Rakhmawati, A. (2025). Pengaruh pengembangan karir dan employee branding terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan PT X. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(7), 2837–2850. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i7.8934>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., Woods, M., Sharma, S. O., & Scott, J. (2023). A comprehensive meta-analyses of the nomological network of psychological capital (PsyCap). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 108–128. <https://doi.org/10.1177/15480518221107998>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Noesgaard, M. S., & Jørgensen, F. (2024). Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting. *European Management Journal*, 42(3), 348–357. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.002>
- Prahaski, N., Kusmilawaty, K., & Dharma, B. (2024). Pengaruh kompensasi dan ketidakpastian pekerjaan terhadap loyalitas karyawan dengan job satisfaction sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(3), 1011–1024.
- Ratnasari, N. T., Herawati, J., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan stress kerja terhadap loyalitas karyawan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(5), 1353–1364.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Salameh, A. A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W., & Abdul-Majid, A. H. B. (2023). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 112, Article 103414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), Article a841. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: Current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- Wojtczuk-Turek, A. (2025). How HRM practices influence the organizational commitment of knowledge workers: The role of job crafting. *Central European Management Journal*, 33(2), 328–348.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of

their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Yousf, A., & Khurshid, S. (2024). Impact of employer branding on employee commitment: Employee engagement as a mediator. *Vision*, 28(1), 35–46.