



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen

Kinicki & Williams (2016) dalam buku *Management: A Practical Introduction* mendefinisikan manajemen sebagai sebuah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meraih tujuannya secara efisien dan efektif melalui pengintegrasian pekerjaan para karyawan dengan fungsi *planning, organizing, leading, dan controlling* terhadap berbagai sumber daya yang dimiliki.

Efisien yang dimaksud dalam proses pencapaian tujuan perusahaan tersebut adalah bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan penggunaan seluruh sumber daya yang ada dengan bijak dan hemat. Sedangkan efektif berarti membuat keputusan-keputusan dengan tepat agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan sukses (Kinicki & Williams, 2016). Menurut Koontz & Weihrich (2012) dalam buku *Essentials of Management: An International and Leadership Perspective*, manajemen merupakan sebuah proses merancang dan mempertahankan sebuah lingkungan dimana berbagai individu bekerja sama dalam sebuah tim untuk mencapai target yang telah ditentukan secara efisien.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi manajemen yang dinyatakan oleh Kinicki & Williams (2016), yaitu sebuah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meraih tujuan perusahaan secara efisien dan efektif melalui pengintegrasian pekerjaan para

karyawan dengan fungsi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* terhadap berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

2.1.1. Proses Manajemen

Menurut Dessler (2017), terdapat 5 fungsi dasar yang merepresentasikan keseluruhan proses dalam manajemen sebuah perusahaan, yaitu *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*. Definisi dari kelima komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Planning* atau perencanaan merupakan sebuah proses dimana perusahaan menentukan tujuan dan standar yang mereka miliki, menyusun peraturan dan prosedur pencapaian, dan mengembangkan rencana serta prediksi untuk proses kedepannya.
2. *Organizing* atau pengorganisasian merupakan sebuah proses dimana perusahaan mendelegasikan suatu pekerjaan secara spesifik kepada setiap bawahan, sambil menentukan penanggung jawab untuk setiap bawahan serta jalur komunikasi yang mereka miliki.
3. *Staffing* atau kepegawaian merupakan sebuah proses dimana perusahaan menentukan karakteristik dari calon karyawan yang harus dipekerjakan, memilih calon karyawan yang tepat untuk posisi tertentu, menentukan standar karyawan, melatih dan mengembangkan serta memberikan nasihat bagi karyawan, hingga mengevaluasi performa karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

4. *Leading* atau kepemimpinan merupakan sebuah proses dimana perusahaan dapat memotivasi bawahan dan mempertahankan kinerja agar pekerjaan mereka dapat terselesaikan dengan baik.
5. *Controlling* atau pengendalian merupakan sebuah proses dimana perusahaan menetapkan standar-standar yang harus dicapai oleh karyawan dalam pekerjaan mereka, seperti kuota penjualan, standar kualitas, maupun tingkatan produksi dalam perusahaan.

2.1.2. *Manager*

Menurut Robbins & Coulter (2017), *manager* merupakan seseorang yang bertugas dalam mengkoordinasikan dan mengawasi proses pekerjaan karyawan lain dalam perusahaan sehingga tujuan akhir perusahaan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan menurut Dessler (2017), *manager* merupakan seseorang yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan perusahaan melalui pengelolaan usaha-usaha yang diberikan oleh karyawan dalam perusahaan.



Sumber: Robbins dan Coulter, 2017

Gambar 2.1 Tingkatan *Manager* Dalam Sebuah Perusahaan

Secara tradisional, *manager* dalam perusahaan pada umumnya diklasifikasikan kedalam tiga tingkatan (Robbins & Coulter, 2018), yaitu:

1. *First-line managers* adalah *manager* dengan tingkatan paling rendah yang berhubungan langsung dengan karyawan yang terlibat dalam proses produksi barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
2. *Middle managers* mengatur pekerjaan dari *first-line managers*, dan menjadi perantara antara *first-line managers* dengan *top managers*.
3. *Top managers* bertanggung jawab terhadap pembuatan keputusan serta menentukan rencana dan tujuan yang akan mempengaruhi keseluruhan perusahaan.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Schermerhorn et al. (2017), proses manajemen sumber daya manusia meliputi mendapatkan, mengembangkan, dan menjaga agar tenaga kerja yang berbakat dan bersemangat untuk mendukung misi, objektif, dan strategi dari perusahaan. Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan, melatih, menilai, memberikan kompensasi, mengurus hubungan antar karyawan, serta memperhatikan kesehatan dan keselamatan kerja, dan hal-hal yang terkait dengan keadilan karyawan.

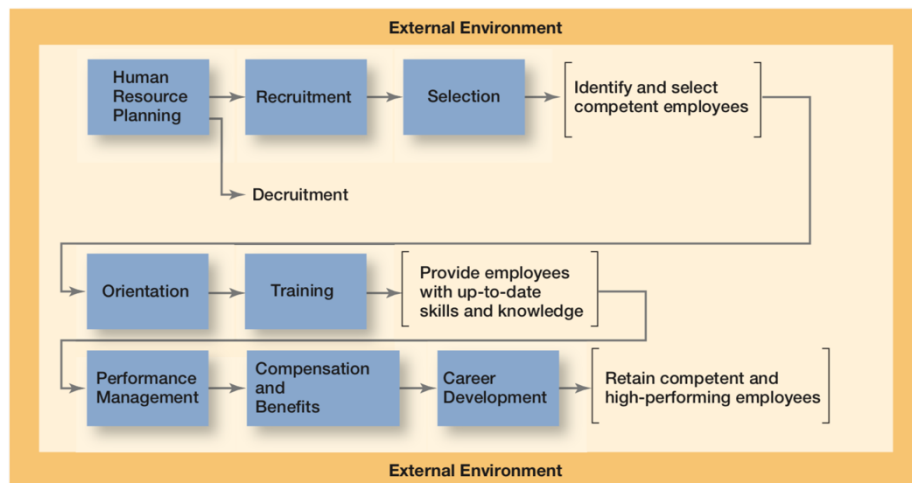
Sedangkan menurut Bateman & Snell (2013), manajemen sumber daya manusia berfokus pada kegiatan mendapatkan, mengembangkan, dan memotivasi

orang-orang di tempat kerja, dan merupakan aspek yang penting dan fundamental bagi kehidupan manajerial sebuah perusahaan.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia yang dinyatakan oleh Schermerhorn et al. (2017), yaitu manajemen sumber daya manusia meliputi mendapatkan, mengembangkan, dan menjaga agar tenaga kerja yang berbakat dan bersemangat untuk mendukung misi, objektif, dan strategi dari perusahaan.

2.2.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Robbins & Coulter (2017) membagi proses manajemen sumber daya manusia kedalam beberapa tahapan, yaitu:



Sumber: Robbins dan Coulter, 2017

Gambar 2.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

1. *Human Resource Planning*

Pada tahapan ini, *manager* memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah karyawan yang tepat dalam waktu dan posisi yang tepat. Perencanaan

tersebut dilakukan melalui dua tahap, yaitu menganalisa kekuatan sumber daya manusia saat ini dan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment atau rekrutmen merupakan tahap pencarian, pengidentifikasian, dan penarikan calon karyawan. Sedangkan *decruitment* merupakan tahap pengurangan jumlah tenaga kerja dalam perusahaan bagi divisi yang dirasa mengalami kelebihan jumlah karyawan.

3. *Selection*

Pada tahap ini, daftar calon karyawan yang telah melamar kepada perusahaan akan disaring kemudian ditentukan yang paling tepat untuk menempati posisi pekerjaan yang sedang dicari. Proses wawancara dengan calon karyawan akan dilakukan di tahap ini.

4. *Orientation*

Setelah perusahaan telah menyepakati siapa karyawan baru yang akan menempati posisi pekerjaan yang sedang dicari, karyawan baru akan mengikuti tahap *orientation* atau orientasi, dimana karyawan baru akan diperkenalkan dan dibekali tentang perusahaan dan pekerjaannya.

5. *Training*

Pada tahapan ini, karyawan baru dibekali dengan pengetahuan dan kemampuan terbaru yang sesuai dengan pekerjaannya agar mampu memberikan hasil kerja yang optimal.

6. *Performance Management*

Pada tahapan ini, standar performa karyawan ditentukan agar perusahaan dapat menilai kinerja karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

7. *Compensation and Benefits*

Pada tahapan ini, perusahaan memberikan kompensasi dan bonus bagi para karyawan sesuai dengan hasil penilaian kinerja mereka pada tahap sebelumnya. Hal ini menjadi komponen penting sebagai usaha untuk membuat karyawan yang berbakat tetap bertahan dan bekerja bagi perusahaan.

8. *Career Development*

Pada tahapan ini, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mendapatkan pengembangan karir ke jenjang yang lebih tinggi atau divisi yang berbeda. Pemberian tanggung jawab baru kepada karyawan juga diikuti dengan penghasilan yang lebih tinggi, yang dapat memotivasi karyawan untuk tetap bertahan dan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.3. *Internal Brand Management*

Menurut Kotler & Armstrong (2018), *brand* merupakan sebuah kesatuan yang terdiri dari berbagai atribut seperti nama, istilah, tanda, simbol, atau desain yang mengidentifikasikan barang atau jasa yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan dan membedakan mereka dengan kompetitornya. *Brand* yang kuat tidak hanya berbicara soal atribut atau *positioning* yang mereka buat dalam benak para

customer, tetapi juga soal kepercayaan dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan dan melibatkan *customer* dalam tingkatan emosional yang lebih dalam (Kotler & Armstrong, 2018).

Nirmali et al. (2017) berpendapat bahwa *branding* tidak hanya berpengaruh terhadap pembentukan persepsi *customer* terhadap perusahaan saja, namun juga merupakan sebuah kesempatan untuk membentuk penilaian dan pemahaman dari karyawan perusahaan tersebut. Baik ditujukan bagi *customer* internal maupun eksternal, *brand* yang dikomunikasikan harus mengandung nilai-nilai yang dipercayai oleh perusahaan.

Menurut Punjaisri & Alan (2011), *internal branding* merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan janji-janji yang didukung oleh nilai-nilai perusahaan yang menciptakan ekspektasi *customer* benar-benar dijalankan dan disampaikan oleh karyawan.

Menurut Preez & Bendixen (2015), *internal brand management* adalah sebuah proses dimana *manager* dalam sebuah perusahaan mendemonstrasikan nilai-nilai perusahaan secara aktif kepada karyawannya, sehingga mereka terdorong untuk merepresentasikan perusahaan dengan akurat ketika berhadapan dengan pelanggan. Preez & Bendixen (2015) juga berpendapat bahwa *internal branding management* merupakan serangkaian kegiatan yang diadakan oleh perusahaan yang berfokus untuk mengembangkan, memperkuat, dan memelihara *brand* dari sebuah perusahaan.

Handayani et al. (2018) berpendapat bahwa salah satu manfaat dari penerapan *internal branding* adalah perusahaan dapat memberikan pelayanan yang

lebih baik kepada *customer* karena karyawan benar-benar mengerti *brand* dari barang atau jasa yang mereka tawarkan, hal tersebut juga berpengaruh dalam meningkatkan kesetiaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Menurut Siziba (2015), kemampuan karyawan untuk memberikan *service* yang sesuai dengan yang telah dijanjikan oleh *brand* perusahaan akan sangat berpengaruh pada *internal brand management* perusahaan tersebut, kualitas karyawan yang berhadapan langsung dengan *customer* juga akan berpengaruh pada kualitas dari *service* yang mereka tawarkan.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi *internal brand management* yang dinyatakan oleh Preez & Bendixen (2015), yaitu sebuah proses dimana *manager* dalam sebuah perusahaan mendemonstrasikan nilai-nilai perusahaan secara aktif kepada karyawannya, sehingga mereka terdorong untuk merepresentasikan perusahaan dengan akurat ketika berhadapan dengan pelanggan.

2.3.1. Komponen *Internal Brand Management*

Dalam penelitiannya, Preez & Bendixen (2015) juga menyatakan bahwa *internal brand management* merupakan serangkaian kegiatan yang terkonstruksi dari tiga bagian yang saling melengkapi, yaitu:

1. BId (*brand identity*)

Brand identity merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mensosialisasikan identitas perusahaan secara informal melalui orientasi, pelatihan, *mentoring*, dan berbagai kegiatan lainnya.

2. BLead (*brand leadership*)

Brand leadership adalah sebuah tindakan berupa dorongan dari perusahaan bagi para karyawannya untuk menghidupi nilai-nilai dan budaya yang ada di perusahaan.

3. BCom (*brand communications*)

Brand communications adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan *brand awareness* dan pemahaman karyawan terkait perusahaan menggunakan komunikasi internal.

2.3.2. Tantangan Dalam *Internal Brand Management*

Menurut Piehler et al. (2015), terdapat lima tantangan yang harus diselesaikan oleh perusahaan apabila ingin menerapkan *internal brand management* dengan baik, yaitu:

1. Memasukkan *internal brand management* kedalam daftar hal yang menjadi fokus perusahaan. Perusahaan cenderung terlalu berfokus pada pembuatan keputusan yang harus dilakukan dengan cepat seperti penghasilan dan kinerja bisnis secara umum, maka dari itu persoalan yang membutuhkan waktu yang cenderung lebih panjang seperti *internal brand management* akan dikesampingkan.
2. Membuat pandangan baru tentang *brand management* dengan menyertakan karyawan sebagai bagian dari target, tidak hanya sekedar *customer* saja. Perusahaan tradisional beranggapan bahwa *brand management* adalah

kegiatan iklan (*advertising*), dan hanya ditujukan bagi *customer* atau pihak eksternal perusahaan saja.

3. Menciptakan pemahaman yang luas tentang *internal branding* dan menyertakan pengaplikasian *tools* lain, seperti *external brand communication*, *brand oriented human resource management*, dan *brand oriented leadership*.
4. Menciptakan pemahaman bahwa *internal branding* merupakan sebuah perubahan dalam manajemen yang berkelanjutan, sehingga perubahan terkait dengan struktur, proses, kepemimpinan, dan komunikasi dalam perusahaan mungkin saja terjadi.
5. Meningkatkan kolaborasi antara divisi *marketing* dan divisi *human resource department*. Kolaborasi antara kedua divisi tersebut merupakan sebuah unsur yang krusial dalam pencapaian sebuah aksi *internal branding* yang seragam.

2.3.3. *Internal Branding Techniques and Tools*

Menurut MacLaverly et al. (2007), terdapat beberapa teknik dan praktik yang dapat digunakan untuk menerapkan *internal branding* dalam sebuah perusahaan, yaitu:

1. *Internal Communications*

Komunikasi internal dalam perusahaan dapat dilakukan melalui *employee newsletter*, *townhall meetings* secara reguler, pemberitahuan berupa pesan dari CEO atau *leadership level*, dan *employee story telling*.

2. *Training Support*

Pelatihan terkait *internal branding* dapat dilakukan sedari karyawan baru masuk ke perusahaan, yaitu melalui proses *new hire orientation* dengan penjelasan mendalam mengenai atribut dan peranan dari *brand* perusahaan. Selain itu, pelatihan yang spesifik membahas tentang *brand* perusahaan juga dapat dilakukan bagi karyawan lama.

3. *Leadership Practices*

Leadership level dapat berkontribusi untuk meningkatkan *internal branding* dalam perusahaan, salah satu caranya adalah dengan melakukan *on-brand behavior* atau perilaku yang mencerminkan *brand* perusahaan, serta *performance review* secara berkala.

4. *Reward & Recognition*

Perusahaan juga dapat meningkatkan *internal branding* dengan memberikan *reward* dan *recognition* melalui *peer recognition program*, *milestones celebration*, dan juga *360-degree feedback* (*feedback* yang diberikan rekan kerja, atasan, dan *customer*).

5. *Recruitment Practices*

Proses rekrutmen merupakan strategi jangka panjang yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat mempersiapkan karyawan-karyawan yang dapat menepati janji sesuai dengan *brand* perusahaan kepada *customer* secara berkelanjutan.

6. *Sustainability Factors*

Perusahaan dapat melakukan *focus group discussion* dengan *front-line staff* untuk dapat mengetahui apa saja yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan *internal branding* secara berkelanjutan dan memperdalam *engagement* dengan *customer*.

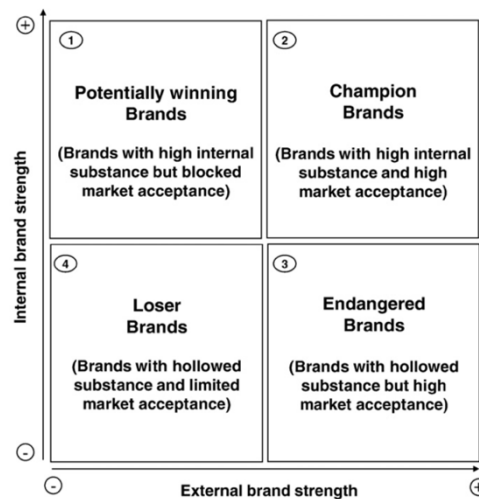
2.4. *Brand Commitment*

Menurut Kimpakorn & Tocquer (2009) dalam Modi & Patel (2012), *brand commitment* merupakan sebuah tingkatan dimana karyawan mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari perusahaan dan bersedia untuk memberikan usaha lebih agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Burmann & Zeplin (2005) dalam Saleem & Iglesias (2016) menyatakan *brand commitment* sebagai sebuah kondisi dimana karyawan memiliki keterikatan psikologis yang erat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Burmann et al. (2009) mengartikan *brand commitment* sebagai sebuah keterikatan karyawan dengan *brand* perusahaan tempat mereka bekerja yang mempengaruhi usaha dan kerelaan mereka terhadap pemenuhan *goals*, sehingga akhirnya memperkuat kualitas dari sebuah *brand*. Menurut Reichheld (2006) dalam Murali et al. (2017), keterikatan karyawan dengan perusahaan tempat mereka bekerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti gaji dan *benefits*, atmosfir pekerjaan, hingga kepuasan kerja. Loyalitas karyawan menjadi hal yang penting untuk dijaga, karena *turnover* secara berkelanjutan tentunya membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Dalam studinya, Reichheld (2006) dalam Murali et al. (2017)

juga menyatakan bahwa salah satu cara terbaik untuk mempertahankan loyalitas karyawan adalah dengan membuat mereka merasa menjadi bagian yang penting dalam perusahaan, yaitu dengan cara membuat *employee feedback system* dimana komunikasi terjadi dua arah antara karyawan dengan manajemen, sehingga karyawan dapat merasa pendapat mereka didengarkan dan dihargai.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi *brand commitment* yang dinyatakan oleh Kimpakorn & Tocquer (2009) dalam Modi & Patel (2012), yaitu sebuah tingkatan dimana karyawan mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari perusahaan dan bersedia untuk memberikan usaha lebih agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.



Sumber: Burmann et al., 2009

Gambar 2.3 Kategorisasi Kekuatan *Brand* Secara Internal dan Eksternal

2.4.1. *Internal and External Brand Strength*

Berdasarkan Gambar 2.3, Burmann et al. (2009) mengklasifikasikan kekuatan *brand* secara internal dan eksternal ke dalam empat matriks berbeda, yaitu:

1. *Potentially Winning Brands*

Perusahaan dengan kekuatan *brand* internal yang tinggi namun cenderung lemah secara eksternal. Pada umumnya yang masuk ke dalam kategori ini adalah perusahaan-perusahaan di tahap awal pembentukan, seperti Apple pada masa kejayaan Microsoft. Meski memiliki banyak karyawan dengan *brand commitment* yang tinggi, kesuksesan Apple terhalang oleh Microsoft yang tengah menguasai pasar.

2. *Champion Brands*

Perusahaan dengan kekuatan *brand* internal dan eksternal yang sama-sama tinggi. Kekuatan *brand* internal yang dimiliki oleh perusahaan yang masuk ke dalam kategori ini memicu ketertarikan dari pihak eksternal yaitu *customer*, salah satu contohnya adalah Starbucks. Berkat seleksi yang ketat dan pelatihan yang intensif, *barista-barista* Starbucks menunjukkan *brand commitment* dan kekuatan *brand* internal yang tinggi, sehingga berdampak pada penerimaan dan kekuatan *brand* eksternal yang tinggi pula.

3. *Endangered Brands*

Perusahaan dengan kekuatan *brand* internal yang rendah namun tetap memiliki kekuatan *brand* eksternal tinggi. Dari sudut pandang eksternal, *brand* perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam kategori ini terkesan baik-baik saja, namun secara internal sebenarnya mengalami kerusakan. Salah satu contohnya adalah perusahaan telekomunikasi asal Jerman, Deutsche Telekom. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh CEO Deutsche Telekom membuat *brand commitment* yang dimiliki oleh karyawan

melemah, hingga bahkan mengalami mogok kerja selama beberapa bulan di tahun 2007. Meski demikian, *brand image* yang mereka miliki cenderung kuat jika dibandingkan dengan kompetitor-kompetitornya.

4. *Loser Brands*

Kekuatan *brand* internal dan eksternal yang sama-sama rendah menyebabkan perusahaan memiliki fondasi yang tidak kokoh dan penerimaan yang rendah di mata *customer*. Pada umumnya yang masuk ke dalam kategori ini adalah perusahaan-perusahaan tua yang tidak memiliki konsistensi antara komunikasi dengan realisasi dari pemberian barang atau jasa yang mereka tawarkan, dan cenderung tidak memiliki potensi perkembangan di masa depan.

2.5. *Job Satisfaction*

Menurut Patra & Aima (2018), *job satisfaction* didefinisikan sebagai sebuah respon positif yang dirasakan oleh seorang karyawan terkait dengan penghargaan yang mereka dapatkan atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan. Menurut Robbins & Judge (2018) *job satisfaction* merupakan sebuah perasaan positif yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Berbagai perasaan tersebut kemudian dituangkan melalui perilaku yang membedakan satu karyawan dengan karyawan lainnya, yang memotivasi karyawan untuk tetap bekerja dan meraih tujuan masing-masing (Bušatlić & Mujabašić, 2018). Sedangkan menurut Tirmizi et al. (2008) dalam Khan et al. (2010), *job satisfaction* merupakan sebuah sikap atau

respon emosional karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan fisik serta sosial mereka di tempat kerja.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi *job satisfaction* yang dinyatakan oleh Patra & Aima (2018), yaitu sebuah respon positif yang dirasakan oleh seorang karyawan terkait dengan penghargaan yang mereka dapatkan atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan.

2.5.1. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Teori Dua Faktor atau dikenal dengan Teori Motivasi yang berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dikemukakan pada tahun 1950an oleh Frederick Herzberg, seorang psikolog dan ilmuan asal Amerika Serikat. Menurut Herzberg (1968) dalam Bušatlić & Mujabašić (2018), kepuasan dan ketidakpuasan seseorang bukanlah dua ujung dari sebuah pengukuran yang sama, melainkan dua pengukuran berbeda yang dipengaruhi oleh berbagai hal.

Kepuasan karyawan di tempat kerja dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja mereka, yang disebut juga dengan faktor intrinsik atau motivator, yaitu pencapaian, penghargaan, jenis pekerjaan yang menarik, tanggung jawab, serta kesempatan untuk bertumbuh dan mengembangkan diri. Sedangkan ketidakpuasan karyawan di tempat kerja dipengaruhi oleh hal-hal yang berada diluar pekerjaan seseorang dan disebut sebagai faktor ekstrinsik atau faktor kebersihan, yaitu termasuk peraturan dan administrasi perusahaan, pengawasan kerja, kondisi kerja, hubungan interpersonal, upah yang didapatkan, status pekerjaan, serta keamanan pekerjaan (Bušatlić & Mujabašić, 2018).

Herzberg juga menemukan bahwa pemberian tanggung jawab secara personal terhadap hasil dari pekerjaan akan membuat karyawan merasa termotivasi dan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan akhir masing-masing, begitu pula dengan tujuan akhir perusahaan (Burton, 2012).

2.5.2. Faktor-Faktor Yang Dapat Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Kapur (2018), terdapat 11 faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* karyawan dalam tempat kerja, yaitu:

1. *Job Security*

Perasaan aman dalam lingkungan kerja sangatlah penting dan berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan dalam perusahaan. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan rasa aman tersebut yaitu komunikasi yang efektif dengan atasan, kondisi lingkungan kerja yang aman, kondisi mesin dan perlengkapan kerja yang aman, serta ketersediaan tunjangan dan gaji yang sesuai dengan performa kerja karyawan.

2. *Opportunities to Make Use of Skills and Abilities*

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan selanjutnya adalah ketika karyawan dapat menggunakan kemampuan dan keahlian yang mereka miliki dalam lingkup pekerjaan mereka. Pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan akan menjadi sia-sia apabila karyawan tidak diberikan kesempatan untuk menggunakan ilmu yang telah mereka dapatkan.

3. *People Management*

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam proses keseluruhan sebuah perusahaan. Untuk memastikan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik, perusahaan harus menciptakan atmosfer yang meyakinkan dan mendukung melalui pemenuhan kebutuhan para karyawannya.

4. *Compensation/Pay*

Gaji atau upah yang diberikan atas kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam kepuasan kerja karyawan. Pada akhirnya, kepuasan tersebut dapat berpengaruh pada motivasi karyawan untuk bekerja demi mencapai tujuan perusahaan.

5. *Supervisor Support*

Dukungan dan arahan dari atasan merupakan hal yang penting untuk memastikan karyawan tetap mengerjakan pekerjaannya dengan baik, dan bahkan memastikan karyawan untuk tetap bertahan dalam pekerjaannya. Dukungan tersebut akan membuat karyawan merasa diapresiasi dan dihargai, hingga akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

6. *Working Environmental Conditions*

Lingkungan kerja yang nyaman akan sangat berpengaruh pada kepuasan karyawan. Perasaan nyaman yang ditimbulkan akan mendorong produktifitas karyawan, sehingga mereka dapat merasa puas dengan pekerjaan yang mereka miliki.

7. *Job Characteristics*

Ada beberapa kualitas yang harus dipertimbangan untuk mengembangkan kepuasan kerja karyawan, yaitu: variasi kemampuan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi kerja dan pemberian *feedback*. Kepemilikan faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja para karyawan dalam perusahaan (Kumari et al., 2014 dalam Kapur, 2018).

8. *Relationship with the Co-Workers*

Atmosfir dan lingkungan pertemanan yang baik dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap performa karyawan. Karyawan dapat memberikan bantuan dan dukungan kepada satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan mereka masing-masing.

9. *Job Duties*

Dalam setiap pekerjaan, beban tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan tentunya berbeda-beda. Baik ringan maupun berat, tanggung jawab tersebut dapat berpengaruh pada performa karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, hingga akhirnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

10. *Flexibility to Balance Life and Work Issue*

Karyawan pada umumnya memiliki banyak tanggung jawab diluar pekerjaan, seperti mengurus rumah tangga dan hubungan pertemanan. Ketika karyawan merasa pekerjaan mereka bukanlah sesuatu yang menghambat dan memakan waktu untuk mengurus tanggung jawab lainnya, disitulah mereka akan merasa puas.

11. *Educational Qualifications*

Setiap karyawan memiliki tingkatan pendidikan, *skill*, serta kemampuan yang berbeda-beda. Perbedaan tingkatan tersebut akan menentukan sikap yang berbeda terhadap pekerjaan mereka masing-masing. Misalnya, karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi akan merasa tidak puas apabila mengerjakan pekerjaan yang repetitif dan membosankan. Maka dari itu, tingkatan berbeda yang dimiliki oleh setiap karyawan harus disesuaikan dengan pekerjaan yang mereka lakukan, agar kepuasan kerja dapat terpenuhi.

2.5.3. Dampak Dari Rendahnya *Job Satisfaction*

Dalam buku *Essentials of Organizational Behavior*, Robbins & Judge (2018) mengemukakan bahwa terdapat beberapa dampak dari ketidakpuasan kerja atau disebut sebagai *job dissatisfaction*, yaitu:

1. *Exit*

Tindakan langsung seorang karyawan meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja dan mencari posisi baru di tempat yang lebih baik.

2. *Voice*

Sebuah tindakan dimana karyawan secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki keadaan yang ada dengan cara memberikan saran yang membangun, melakukan diskusi dengan atasan, dan kegiatan-kegiatan lainnya yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan.

3. *Loyalty*

Sebuah keadaan dimana karyawan dengan optimis namun pasif menunggu perubahan ke arah lebih baik terjadi di perusahaan, termasuk membela perusahaan dalam keadaan krisis eksternal dan mempercayai keputusan manajemen perusahaan di masa mendatang.

4. *Neglect*

Sebuah keadaan dimana karyawan secara pasif menunggu keadaan dalam perusahaan semakin memburuk melalui absen kerja, datang terlambat, pengurangan usaha, dan tingginya kesalahan.

2.5.4. Cara Untuk Meningkatkan *Job Satisfaction*

Folkman (2013) pada situs Forbes menyatakan 7 cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan *job satisfaction* ditengah kesulitan ekonomi, yaitu:

1. *Consistent Values*

Tidak hanya dalam keadaan baik saja, nilai-nilai yang dipercayai oleh perusahaan (*values*) harus tetap berlaku bahkan di saat keadaan terburuk sekalipun. Dengan demikian, rasa kepercayaan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dapat bertumbuh.

2. *Long Term Focus*

Terlepas dari apapun yang sedang dihadapi perusahaan dimasa ini, perusahaan harus berusaha sebaik mungkin untuk dapat berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang.

3. *Local Leadership*

Perusahaan harus bisa memberikan wewenang kepemimpinan bagi para manajer dan *supervisor* di setiap tim, karena mereka dapat mengetahui faktor-faktor kepuasan dan ketidakpuasan yang dimiliki oleh anggota timnya masing-masing dengan lebih baik.

4. *Continuous Communication*

Komunikasi disaat-saat terburuk menjadi hal yang harus selalu dijaga. Peredaran informasi harus tetap dilakukan untuk menjaga transparansi, dan apabila tidak ada kabar baik, setidaknya perusahaan berbicara sesuai dengan realita yang ada.

5. *Collaboration*

Bekerja secara berkelompok atau berkolaborasi akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berbagi sumber daya yang dibutuhkan, sehingga dapat menurunkan biaya dan meningkatkan efisiensi.

6. *Opportunities for Development*

Kecepatan kerja yang melambat memberikan kesempatan lebih besar bagi para karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru. Perusahaan harus bisa membuat karyawan tetap bersemangat dengan tantangan-tantangan baru atas kemampuan baru yang mereka dapatkan.

7. *Speed and Agility*

Kecepatan dan keluwesan dalam pengambilan keputusan diperlukan bahkan di saat-saat yang tidak memungkinkan untuk bergerak cepat. Perusahaan harus memanfaatkan peluang yang ada di pasar dengan sebaik-baiknya.

2.6. *Intention to Stay*

Menurut Goperma & Dolai (2018), karyawan dalam suatu perusahaan akan tetap bertahan untuk bekerja dengan perusahaan tersebut karena inersia, atau diketahui sebagai sebuah penolakan untuk berubah. Karyawan akan tetap berada dalam perusahaan sampai ada faktor internal atau eksternal yang memaksa mereka untuk keluar. Menurut Griffeth et al. (2000) dalam Handayani et al. (2018), karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung akan tetap bertahan dalam perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang merasa kurang puas.

Liu (2000) dalam Youcef et al. (2016) mengatakan bahwa *intention to stay* merupakan aspek positif yang berlawanan dengan *intention to leave*, dan mendefinisikan *intention to stay* sebagai sebuah hal yang membuat karyawan mau bekerja dan tetap bertahan dalam sebuah perusahaan. Menurut Shahid (2018), *intention to stay* didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam hubungan ketenagakerjaan dengan sebuah perusahaan untuk waktu yang panjang.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli diatas, peneliti menggunakan definisi *intention to stay* yang dinyatakan oleh Shahid (2018), yaitu keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam hubungan ketenagakerjaan dengan sebuah perusahaan untuk waktu yang panjang.

2.6.1. Faktor-Faktor Yang Dapat Mempengaruhi *Intention to Stay*

March dan Simon (1958) dalam Deighan (2016) menyatakan bahwa karyawan dalam sebuah perusahaan akan tetap bekerja atau berpartisipasi dalam pencapaian tujuan perusahaan selama insentif yang ditawarkan oleh perusahaan setimpal atau lebih besar dari kontribusi yang telah mereka berikan.

Deighan (2016) juga menyatakan lima hal yang dapat menjadi solusi untuk mengurangi angka *turnover* dan meningkatkan *intention to stay* karyawan, yaitu:

1. *Training*

Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan mengerti bagaimana cara mengerjakan pekerjaan dengan lebih efektif melalui pelatihan tentang *tools* terbaru.

2. *Fostering a Sense of Purpose*

Karyawan perlu merasa tertantang dengan berbagai inovasi baru yang menopang pertumbuhan individual. Penting bagi karyawan untuk mempelajari kemampuan-kemampuan baru yang sesuai dengan posisi pekerjaan lain dalam perusahaannya, karyawan dapat mengisi posisi-posisi tersebut ketika kosong dan mendapatkan peranan yang lebih penting dalam perusahaan.

3. *Inadequate Tools/Resources*

Penting bagi perusahaan untuk menyediakan peralatan dan sumberdaya yang memadai agar karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan efektif.

4. *Compensation*

Penting bagi perusahaan untuk membuat sistem kompensasi yang kompetitif untuk memotivasi karyawan agar tetap bekerja untuk menuju dengan tujuan akhir.

5. *Shocks*

Eberly et al., (2009) dalam Deighan (2016) mendefinisikan *shock* sebagai rangkaian dari pemikiran yang dimiliki karyawan untuk meninggalkan sebuah perusahaan, yang berujung pada rendahnya evaluasi terhadap penilaian kerja saat ini dan keputusan untuk mencari pekerjaan lain diluar perusahaan.

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh *Internal Brand Management* Terhadap *Brand Commitment*

Penelitian yang dilakukan oleh King & Grace (2012) menyatakan bahwa *internal brand management* berperan positif dalam pembentukan *brand commitment*. King & Grace (2012) juga menyatakan bahwa karyawan harus menghargai usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan hubungan yang baik dan saling menguntungkan kedua pihak.

Menurut Javid et al. (2016), salah satu faktor yang memperkuat *brand management* perusahaan secara internal adalah *brand identity*, dimana yang dimaksud adalah sebuah ekspresi eksternal yang meliputi nama atau simbol lain dari karakteristik visual sebuah *brand*. *Brand identity* juga merupakan sebuah elemen yang membedakan perusahaan dengan kompetitor-kompetitornya, dan

untuk meningkatkan komitmen yang tinggi terhadap *brand* tersebut, perusahaan harus terlebih dahulu memprioritaskan sosialisasi *brand* terhadap *customer* internal, yaitu karyawan dari perusahaan itu sendiri.

Preez & Bendixen (2015) berpendapat bahwa keberhasilan penerapan *internal brand management* akan menghasilkan karyawan-karyawan dengan *brand commitment* yang tinggi yang akan “menghidupi *brand*” dalam setiap interaksi mereka dengan *customer*.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menyatakan pengaruh antar variabel, maka peneliti berasumsi bahwa *Internal Brand Management* berpengaruh positif terhadap *Brand Commitment*.

H1: *Internal Brand Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Brand Commitment*

2.7.2. Pengaruh *Internal Brand Management* Terhadap *Job Satisfaction*

Penelitian yang dilakukan oleh Porricelli et al. (2014) serta Preez & Bendixen (2015) menyatakan bahwa *internal brand management* memiliki hubungan positif terhadap pembentukan *job satisfaction*.

Menurut Javid et al. (2016), perusahaan harus mempertimbangkan sistem *reward*, *job design*, dan *job satisfaction* agar hubungan kepemimpinan, serta *brand identity* dan *brand value* perusahaan dapat diperkuat di mata karyawan. *Job satisfaction* tercipta atas dasar persepsi dari karyawan. Tsai et al. (2011)

berpendapat bahwa apabila internal brand management diimplementasikan dengan tepat, maka *job satisfaction* dari karyawan juga akan meningkat.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menyatakan pengaruh antar variabel, maka peneliti berasumsi bahwa *Internal Brand Management* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

H2: *Internal Brand Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

2.7.3. Pengaruh *Brand Commitment* Sebagai Variabel Mediasi Antara *Job Satisfaction* dan *Intention to Stay*

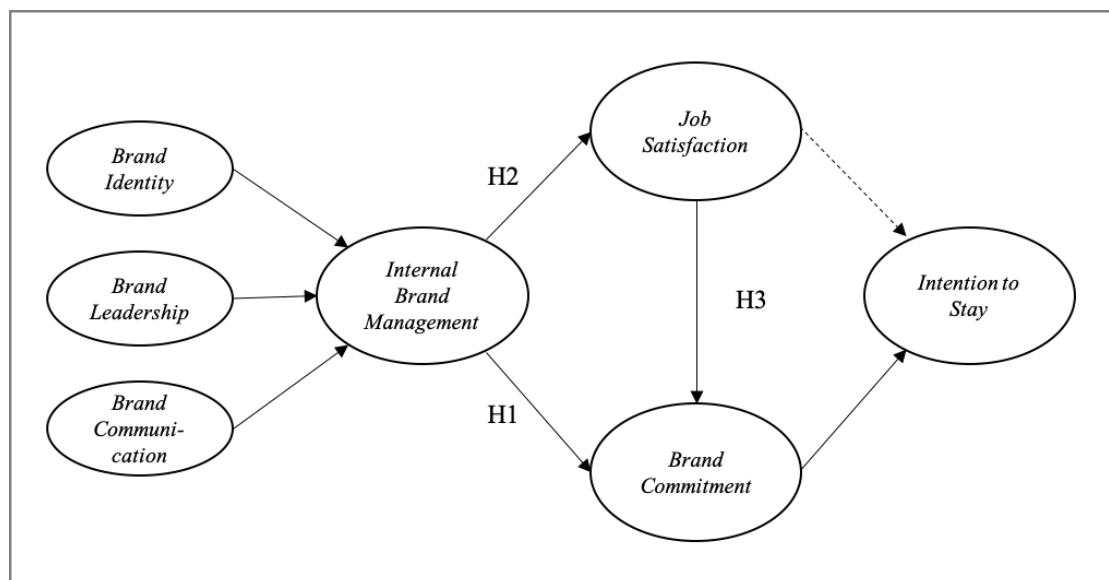
Penelitian yang dilakukan oleh Preez & Bendixen (2015) menyatakan bahwa *brand commitment* memiliki hubungan positif sebagai variabel mediasi antara *job satisfaction* dengan *intention to stay*. Zeytinoglu et al. (2010) menyatakan bahwa *organizational commitment* dan *job satisfaction* saling berpengaruh positif terhadap satu sama lain, maka dari itu karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.

Menurut Siong et al. (2006), manajer perlu mengetahui bahwa karyawan yang berada dalam lingkungan kerja yang memicu stress dapat menyebabkan hilangnya komitmen terhadap perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menyatakan pengaruh antar variabel, maka peneliti berasumsi bahwa *Brand Commitment* merupakan variabel mediasi antara *Job Satisfaction* dan *Intention to Stay*.

H3: *Brand Commitment* merupakan variabel mediasi antara *Job Satisfaction* dan *Intention to Stay*

2.8. Model Penelitian



Gambar 2.4 Model Penelitian

Sumber: Preez & Bendixen, 2015

H1: *Internal brand management* memiliki pengaruh positif terhadap *brand commitment*

H2: *Internal brand management* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*

H3: *Brand commitment* menjadi mediasi antara *job satisfaction* dan *intention to stay*

2.9. Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1.	Rose Du Preez, Michael Thomas Bendixen	<i>International Journal of Bank Marketing</i> , Vol. 33, 2015.	<i>The Impact of Internal Brand Management on Employee Job Satisfaction, Brand Commitment and Intention to Stay</i>	Pengenalan dan pengimplementasian <i>brand</i> serta nilai-nilai perusahaan diprioritaskan terlebih dahulu bagi karyawan, yang pada akhirnya akan mencerminkan <i>brand</i> dan nilai-nilai tersebut ke luar perusahaan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan jurnal utama, model penelitian, dan pembuatan kuesioner dari variabel <i>internal brand management, job satisfaction, brand commitment, dan intention to stay</i> .
2.	Ceridwyn King, Debra Grace	<i>European Journal of Marketing</i> , Vol. 46, 2012	<i>Examining The Antecedents of Positive Employee Brand-related Attitudes and Behaviours</i>	Pembentukan karyawan yang “sejalan” dengan <i>brand</i> dengan cara meningkatkan <i>brand commitment</i> dan kepemilikan <i>brand citizenship behavior</i> sebagai hasil dari implementasi program-program IBM perusahaan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>internal brand management</i> terhadap <i>brand commitment</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
3.	Homa Javid, Fatemeh Soleimani Amoli Munfared, Reza Aghamoosa	<i>Procedia Economics and Finance</i> 36 (2016)	<i>Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company</i>	Pernanan penting <i>brand identity</i> sebagai elemen yang membedakan satu perusahaan dengan kompetitor-kompetitornya, dan bagaimana sosialisasinya harus difokuskan pada karyawan internal terlebih dahulu	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>internal brand management</i> terhadap <i>brand commitment</i> , dan pengaruh <i>internal brand management</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
4.	Matthew S. Porricelli, Yuliya Yurova, Russell Abratt, Michael Bendixen	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i> 21 (2014)	<i>Antecedents of Brand Citizenship Behavior in Retailing</i>	<i>Internal brand management</i> sebagai faktor yang mendorong <i>brand citizenship behavior</i> secara signifikan, dengan <i>brand leadership</i> sebagai faktor tambahan yang	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>internal brand management</i> terhadap <i>job satisfaction</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				berkontribusi terhadap <i>internal brand management</i>	
5.	Ming-Chun Tsai, Ching-Chan Cheng, Ya-Yuan Chang	<i>African Journal of Business management</i> Vol. 4(18), 2010	<i>Drivers of Hospitality Industry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance</i>	Kepuasan kerja karyawan di industri jasa dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, namun tidak mempengaruhi performa kerja secara langsung	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis yaitu pengaruh <i>internal brand management</i> terhadap <i>job satisfaction</i>
6.	I.U. Zeytinoglu, PH.D., A. Keser, Ph.D., G. Yilmaz, Ph.D., A. Ozsoy, Ph.D. Cand.	<i>Social Sciences and Humanities Research Council of Canada</i>	<i>Job Satisfaction, Commitment and Intention to Stay Among Banks' Call Centre Workers: The</i>	Pekerja di <i>call-centers</i> berperan positif dalam perusahaan. Sebagai <i>frontline employees</i> yang sehari-hari berhubungan langsung dengan <i>customer</i> , kepuasan mereka	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis yaitu <i>brand commitment</i> sebagai variabel mediasi antara <i>job satisfaction</i> dan <i>intention to stay</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
			<i>Case of Workers in Turkey</i>	akan berpengaruh terhadap sikap mereka dalam menjalankan tugas, dan akhirnya berpengaruh pada kesuksesan perusahaan	
7.	Zhong Ming Benjamin Siong, David Mellor, Kathleen A. Moore, Lucy Firth	<i>Journal of Managerial Psychology</i>	<i>Predicting Intention to Quit in The Call Centre Industry: Does The Retail Model Fit?</i>	Dukungan dari <i>supervisor</i> akan berperan penting dalam menurunkan angka <i>turnover</i> dan meningkatkan angka <i>intention to stay</i>	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis yaitu <i>brand commitment</i> sebagai variabel mediasi antara <i>job satisfaction</i> dan <i>intention to stay</i>
8	K. A. Apeksha Nirmali, Mohd Shukri Ab Yajid, Ali Khatibi, S.	<i>International Journal of Scientific and Research Publication</i>	<i>Internal Branding - A Conceptual Review of Related Concepts</i>	<i>Branding</i> tidak hanya berpengaruh terhadap pembentukan persepsi <i>customer</i> terhadap perusahaan saja, namun juga merupakan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi <i>branding</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
	M. Ferdous Azam			sebuah kesempatan untuk membentuk penilaian dan pemahaman dari karyawan perusahaan tersebut.	
9	Khanyapuss Punjaisri, Wilson Alan	<i>European Journal of Marketing</i>	<i>Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors</i>	<i>internal branding</i> merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan janji-janji yang menciptakan ekspektasi <i>customer</i> benar- benar dijalankan dan disampaikan oleh karyawan.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung penjelasan variabel <i>internal branding</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
10	Lydia Ntsatsi Siziba	<i>Faculty of Commerce, Law and Management - University of Witwatersrand</i>	<i>The Relationship Between Internal Brand Management and Brand Citizenship Behaviour in The Financial Services Sector in South Africa</i>	kemampuan karyawan untuk memberikan <i>service</i> yang sesuai dengan yang telah dijanjikan oleh <i>brand</i> perusahaan akan sangat berpengaruh pada <i>internal brand management</i> perusahaan tersebut	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung penjelasan <i>internal branding</i>
11	Rico Piehler, Stephan Hanisch, Christoph Burmam	<i>Marketing Review St. Gallen</i>	<i>Internal Branding – Relevance, Management and Challenges</i>	Terdapat lima tantangan yang harus diselesaikan oleh perusahaan apabila ingin menerapkan <i>internal brand management</i> dengan baik	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung penjelasan variabel <i>internal branding</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
12	Nurina Putri Handayani, Aldrin Herwany, Dewi Wahyu Handayani	<i>Journal of Business and Finance in Emerging Markets</i>	<i>The Relationship Between Internal Brand Management With Brand Trust, Brand Citizenship Behavior, and Intention To Stay</i>	Salah satu manfaat dari penerapan <i>internal branding</i> yaitu perusahaan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada <i>customer</i> karena karyawan benar-benar mengerti <i>brand</i> dari barang atau jasa yang mereka tawarkan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung penjelasan variabel <i>internal branding</i> dan <i>intention to stay</i>
13	Ashwin Modi, Jayesh Patel	<i>The IUP Journal of Brand Management</i>	<i>Employees’ Brand Commitment and Career Stages: Empirical Evidence from Indian Universities</i>	<i>Brand commitment</i> merupakan sebuah tingkatan dimana karyawan mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari perusahaan dan bersedia untuk memberikan usaha lebih agar perusahaan dapat mencapai tujuannya	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>brand commitment</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
14	F. Z. Saleem, O. Iglesias	<i>Journal of Product & Brand Management</i>	<i>Mapping The Domain of The Fragmented Field of Internal Branding</i>	<i>Brand commitment</i> sebagai sebuah kondisi dimana karyawan memiliki keterikatan psikologis yang erat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>brand commitment</i>
15	Christoph Burmann, Marc Jost-Benz, Nicola Riley	<i>Journal of Business Research</i>	<i>Towards An Identity-Based Brand Equity Model</i>	<i>Brand commitment</i> sebagai sebuah keterikatan karyawan dengan <i>brand</i> perusahaan tempat mereka bekerja yang mempengaruhi usaha dan kerelaan mereka terhadap pemenuhan <i>goals</i> , sehingga akhirnya memperkuat kualitas dari sebuah <i>brand</i>	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>brand commitment</i> , serta <i>internal</i> dan <i>external brand strength matrix</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
16	Anggi Patra, M. Havidz Aima	<i>International Journal of Scientific and Research Publications</i> , Volume 8, Issue 12, December 2018	<i>The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Commitments and the Implementation on Organizational Citizenship Behavior in Employees of PT. Bali Towerindo Sentra Tbk</i>	<i>job satisfaction</i> didefinisikan sebagai sebuah respon positif yang dirasakan oleh seorang karyawan terkait dengan penghargaan yang mereka dapatkan atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>job satisfaction</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
17	Senad Bušatlić, Amra Mujabašić	<i>International Journal of Business Management & Research</i>	<i>Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction - Comparative Study Between Private and Public High School Teachers in Canton Sarajevo</i>	Teori Dua Faktor Herzberg: kepuasan dan ketidakpuasan seseorang bukanlah dua ujung dari sebuah pengukuran yang sama, melainkan dua pengukuran berbeda yang dipengaruhi oleh berbagai hal	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>job satisfaction</i> , serta Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg
18	Abdul Sattar Khan, Shadiullah Khan, Allah Nawaz, Qamar Afaq Qureshi	<i>Gomal University Journal of Research</i>	<i>Theories of Job Satisfaction: Global Applications & Limitations</i>	<i>job satisfaction</i> merupakan sebuah sikap atau respon emosional karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan fisik serta sosial mereka di tempat kerja	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>job satisfaction</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
19	Kelli Burton	<i>SPEA Honors Thesis Spring 2020 Indiana University</i>	<i>A Study Motivation: How to Get Your Employees Moving</i>	Teori Dua Faktor Herzberg: pemberian tanggung jawab secara personal terhadap hasil dari pekerjaan akan membuat karyawan merasa termotivasi dan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan akhir masing-masing, begitu pula dengan tujuan akhir perusahaan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg
20	Radhika Kapur	<i>University of New Delhi, 2018</i>	<i>Factors Influencing Job Satisfaction</i>	Terdapat 11 faktor yang dapat mempengaruhi <i>job satisfaction</i> karyawan dalam tempat kerja	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>job satisfaction</i>
21	Choden Goperma, Somasree Dolai	<i>Journal of Emerging Technologies</i>	<i>An Analysis of Factors Influencing</i>	Karyawan dalam suatu perusahaan akan tetap bertahan untuk bekerja	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
		<i>and Innovative Research (JETIR)</i>	<i>Employees Intention to Stay in The Organization</i>	dengan perusahaan tersebut karena inersia, atau diketahui sebagai sebuah penolakan untuk berubah	untuk mendukung definisi variabel <i>intention to stay</i>
22	Souar Youcef, Setti Sid Ahmed, Boussahmine Ahmed	<i>Scientific and Academic Publishing</i>	<i>The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention by the Existence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as Intermediates Variables Using approach PLS in Sample Worker</i>	<i>Intention to stay</i> merupakan aspek positif yang berlawanan dengan <i>intention to leave</i> , dan mendefinisikan <i>intention to stay</i> sebagai sebuah hal yang membuat karyawan mau bekerja dan tetap bertahan dalam sebuah perusahaan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>intention to stay</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
			<i>Department of Transport Saida</i>		
23	Amena Shahid	<i>Journal of Management Research</i>	<i>Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation</i>	<i>Intention to stay</i> didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam hubungan ketenagakerjaan dengan sebuah perusahaan untuk waktu yang panjang	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>intention to stay</i>
24	Keefe Deighan	<i>University of Prince Edward Island, 2016</i>	<i>Managerial Strategies for Reducing Employee Turnover in Workplace</i>	karyawan dalam sebuah perusahaan akan tetap bekerja atau berpartisipasi dalam pencapaian tujuan perusahaan selama insentif yang ditawarkan oleh perusahaan setimpal atau lebih besar dari	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk mendukung definisi variabel <i>intention to stay</i> serta

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
				kontribusi yang telah mereka berikan, dan juga menyatakan lima hal yang dapat menjadi solusi untuk mengurangi angka <i>turnover</i> dan meningkatkan <i>intention to stay</i> karyawan	

Sumber: Data Peneliti, 2020