

**PENGARUH *EMPLOYED BRANDING*, *PERSON-ORGANIZATION FIT*,
DAN *LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI YAYASAN PONDOK
PESANTREN DARUSSALAM**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Nina Auria

NIM 30402200195

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2025

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

“PENGARUH *EMPLOYED BRANDING, PERSON-ORGANIZATION FIT, DAN LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI YAYASAN DARUSSALAM BERGAS”

Disusun Oleh :

Nina Auria

NIM : 30402200195

S1 Manajemen

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 4 Januari 2025

Pembimbing



Dr. Agustina Fitriani Nugrum, S.Pd., M.M

NIK. 210421057

“PENGARUH *EMPLOYED BRANDING, PERSON-ORGANIZATION FIT, DAN LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI YAYASAN DARUSSALAM BERGAS”

Disusun Oleh :

Nina Auria

NIM : 30402200195

S1 Manajemen

Pada tanggal Semarang, 4 Januari 2025

Pembimbing




Dr. Agustina Fitriani, S.Pd., M.M
NIK. 210421057

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK.210416055

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Nina Auria

NIM : 30402200195

Fakultas : Ekonomi

Progam Studi : S1 Manajemen

Dengan pernyataan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

“PENGARUH *EMPLOYED BRANDING, PERSON-ORGANIZATION FIT, DAN LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI YAYASAN DARUSSALAM BERGAS” adalah benar hasil karya saya sendiri, dan bukan dari karya tulis orang lain. Pendapat dan temuan orang lain yang terdapat di skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 04 Januari 2026



Nina Auria

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Penulis mengucapkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan hidayah nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“PENGARUH *EMPLOYED BRANDING, PERSON-ORGANIZATION FIT, DAN LEADERSHIP STYLE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* TERHADAP *LOYALITAS KARYAWAN* DI *YAYASAN PONDOK PESANTREN DARUSSALAM*”**.

Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini telah menerima banyak bantuan, bimbingan, dukungan serta motivasi selama proses penyusunan skripsi ini dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penuh tulus hati peneliti menyampaikan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd., M.M. Selaku Dosen Pembimbing, yang dengan penuh kesediaanya dalam memberikan bimbingan serta mendorong kepada penulis hingga menyelesaikan skripsi ini.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya serta mendidik penulis selama masa study.
5. Keluarga besar Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas yang telah mendukung dan membantu dalam penelitian ini
6. Cinta pertama, murobbi ruhi dan panutanku, Abah Murodi beserta Umik Nur Muawanah. Belio memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai bangku

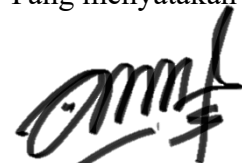
perkuliahan, tetapi beliau mampu mendidik penulis, memotivasi serta memberikan dukungan sehingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai dititik sarjana.

7. Kepada kakak pertama saya Laeli Barorotul M beserta suaminya, dan keempat keponakan saya Ahmad Najach Bahir M, Muhammad Nabih M, Ruqoyyah Addiniyah M, Muhammad Najib M, serta Kakak kedua saya Muhammad Ulin Nuha terimakasih banyak atas dukungan secara moril maupun materil, terimakasih juga atas segala motivasi dan dukungan yang diberikan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan studinya hingga sarjana.
8. Kepada seluruh rekan-rekan angkatan 2022 yang tidak dapat di sebutkan satu per satu. Terima kasih yang sebesar besarnya atas segala bentuk dukungan, motivasi, bantuan, pengalasan dan energi positif untuk peneliti lebih semangat.
9. *Last but not least*, untuk diri sendiri Nina Auria yang setiap lelah tidak terlihat dan setiap ketakutan berhasil dikalahkan. Memilih untuk bertahan dan menepikan ego, terus melangkah meski jalan terasa berat, sedikit demi sedikit akan terselesaikan.

Penulis berharap skripsi ini akan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang pendidikan maupun penerapannya di lapangan, serta menjadi dasar untuk dieksplorasi lebih jauh di kemudian hari. Akhir kata, penulis memohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini mengandung kesalahan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakaruh.

Semarang, 3 Januari 2026
Yang menyatakan



Nina Auria
30402200195

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

"Sesungguhnya orang-orang yang bersabar akan diberi pahala tanpa batas."

(QS. Az-Zumar: 10)

"Jika kamu bersyukur, pasti akan Kutambah nikmat-Ku kepadamu."

(QS. Ibrahim: 7)

"Dan Tuhanmu berfirman, 'Berdoalah kepada-Ku, niscaya akan Kuperkenankan bagimu.'"

(QS. Ghafir: 60)

"Dan kehidupan dunia ini hanyalah kesenangan yang menipu."

(QS. Ali Imran: 185)

“ Tidak Semua Orang Bisa Kamu Percaya, Dan Tidak Semua Orang Percaya Kepadamu,
Tapi Kamu Bisa Percaya Sepenuhnya Kepada Dirimu Sendiri “

PERSEMBAHAN

Tidak ada lembar yang paling bermakna dalam penyusunan skripsi ini selain lembar persembahan. Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Abah Murodi dan Umik Nur Muawanah, yang senantiasa melangitkan doa-doa terbaik, memberikan dukungan tanpa henti, serta mencurahkan kasih sayang dan kerja keras agar saya dapat menyelesaikan pendidikan hingga meraih gelar sarjana. Gelar ini saya persembahkan sepenuhnya untuk Abah dan Umik.
2. Kakak pertama saya, Laeli Barorotul M beserta suami, serta keempat keponakan tercinta Ahmad Najach Bahir M, Muhammad Nabih M, Ruqoyyah Addiniyah M, dan Muhammad Najib M, yang selalu memberikan semangat, doa, dan kebahagiaan dalam setiap proses yang saya jalani.

3. Kakak kedua saya, Muhammad Ulin Nuha, yang senantiasa memberikan dukungan, motivasi, dan dorongan moral sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.



ABSTRAK

Penelitian ini diarahkan untuk mengkaji keterkaitan antara *Employer Branding*, *person-organization fit*, serta *leadership style* dengan *turnover intention* dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan pada Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. Dinamika pergerakan tenaga kerja yang semakin tinggi serta kesulitan mempertahankan sumber daya manusia berkualitas, termasuk pada institusi pendidikan berbasis keagamaan, menempatkan niat berpindah kerja sebagai isu strategis yang memerlukan pembuktian empiris secara sistematis. Riset ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan rancangan eksplanatori. Seluruh karyawan yang berjumlah 160 orang dijadikan responden melalui teknik sensus sehingga setiap anggota populasi terlibat dalam pengumpulan data. Informasi diperoleh melalui instrumen kuesioner berbasis skala Likert, kemudian diolah menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling melalui perangkat lunak SmartPLS untuk menguji hubungan struktural antar konstruk secara komprehensif. Temuan empiris memperlihatkan bahwa penguatan citra organisasi sebagai tempat bekerja serta penerapan kepemimpinan yang efektif berkorelasi negatif dan signifikan dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Artinya, semakin positif persepsi terhadap reputasi institusi dan semakin tepat pola pengarahannya, semakin rendah kecenderungan individu untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Kesesuaian nilai antara individu dan organisasi juga menunjukkan keterkaitan signifikan dengan kecenderungan tersebut. Lebih lanjut, intensi untuk keluar terbukti memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan loyalitas. Kondisi ini menegaskan bahwa meningkatnya keinginan berpindah akan diikuti oleh penurunan komitmen dan kesetiaan terhadap institusi. Selain itu, konstruk tersebut berfungsi sebagai mediator dalam menjembatani hubungan antara *Employer Branding*, *person-organization fit*, serta *leadership style* dengan loyalitas karyawan. Dengan demikian, upaya memperkuat reputasi organisasi, menyalurkan nilai, dan membangun kepemimpinan yang adaptif secara tidak langsung turut memperkuat kesetiaan tenaga kerja melalui penurunan niat berpindah. Secara konseptual, hasil kajian ini memperkaya khazanah manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami mekanisme psikologis yang menghubungkan persepsi terhadap organisasi dan komitmen individu. Dari sisi praktis, temuan ini dapat dijadikan dasar pertimbangan bagi pengelola yayasan dalam merancang kebijakan pengelolaan SDM yang berorientasi jangka panjang guna memperkuat loyalitas serta mengendalikan tingkat *turnover intention* secara berkelanjutan.

Kata kunci: *Employed Branding*, *Person-Organization Fit*, *Leadership Style*, *Turnover Intention*, Loyalitas Karyawan

ABSTRACT

This study investigates the relationships between Employer Branding, Person-Organization Fit (P-O Fit), and Leadership Style with Turnover Intention and its subsequent effect on employee loyalty at the Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. The increasing dynamics of workforce mobility and the challenge of retaining qualified human resources, including within faith-based educational institutions, position turnover intention as a strategic issue requiring systematic empirical investigation. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. A census method was utilized, involving all 160 employees of the foundation as respondents. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS software to comprehensively examine the structural relationships among the constructs. The empirical findings reveal that a stronger organizational reputation as an employer (Employer Branding) and the implementation of effective leadership styles have a significant negative correlation with employees' turnover intention. This indicates that more positive perceptions of the institution's image and more appropriate leadership direction are associated with a lower propensity for employees to seek alternative employment. Furthermore, the alignment of personal and organizational values (P-O Fit) also demonstrated a significant negative relationship with turnover intention. Critically, turnover intention was found to have a significant negative impact on employee loyalty, confirming that an increased desire to leave the organization is followed by a decline in commitment and allegiance to the institution. Moreover, turnover intention was proven to serve as a significant mediator in the relationships between Employer Branding, P-O Fit, and Leadership Style with employee loyalty. Consequently, efforts to strengthen the organization's reputation, align values, and foster adaptive leadership indirectly reinforce workforce loyalty by mitigating turnover intention. Conceptually, these findings enrich the human resource management literature, particularly in understanding the psychological mechanisms linking organizational perceptions to individual commitment. From a practical standpoint, the results provide a foundational basis for the foundation's management to design long-term, strategic HR policies aimed at strengthening loyalty and sustainably controlling the level of turnover intention.

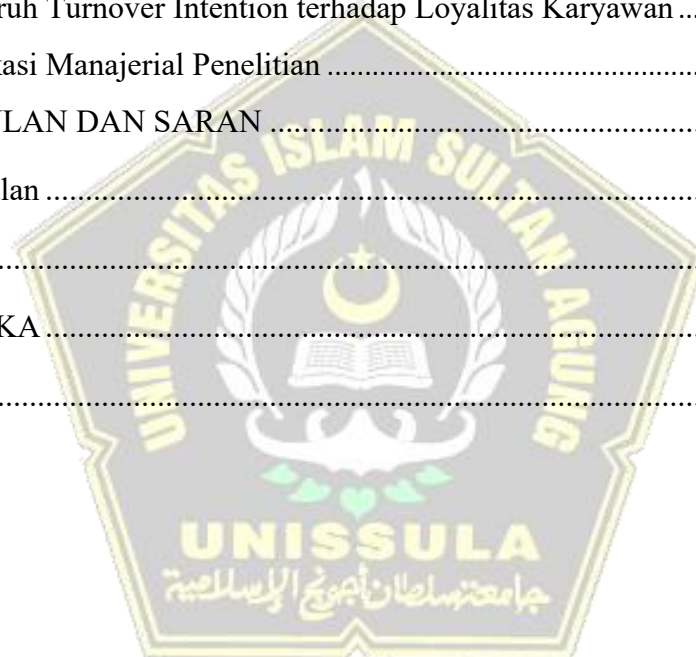
Keywords: *Employed Branding*, Person–Organization Fit, Leadership Style, Turnover Intention, Employee Loyalty

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Turnover Intention	8
2.1.2 Employed Branding	8
2.1.3 Person-organization fit	9
2.1.4 leadership style	10
2.1.5 Royalitas Karyawan	11
2.2 Hubungan Antar Variabel	13
2.2.1 Pengaruh Employed Branding terhadap Turnover Intention	13
2.2.2 pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention	14
2.2.3 Pengaruh leadership style terhadap turnover intention	16
2.2.4 Turnover intention terhadap loyalitas karyawan	18
2.3 Model Empirik	21

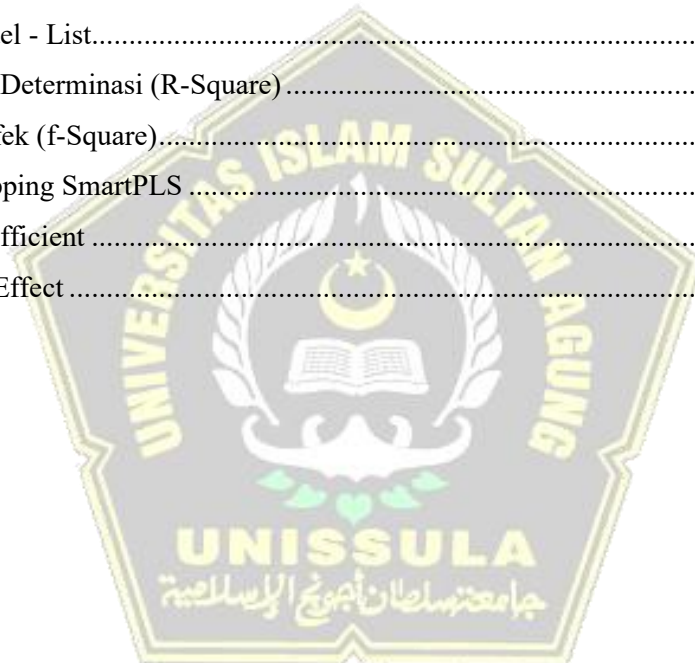
2.3.1	Gambaran Umum Model	21
2.3.2	Konsep Gambar	21
BAB III	METODE PENELITIAN	24
3.1	Jenis Penelitian.....	24
3.2	Populasi dan Sampel.....	24
3.3	Sumber dan Jenis Data.....	25
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	26
3.5	Definisi Operasional Variabel dan Indikator	30
3.6	Deskripsi Variabel	31
3.7	Uji Instrumen	33
3.7.1	Uji Validitas	33
3.7.2	Uji Reliabilitas	34
3.8	Uji Asumsi Klasik.....	35
3.9	Analisis Data.....	36
3.9.1	Analisis PLS-SEM.....	36
3.9.2	Uji Hipotesis.....	37
3.9.3	Uji Sobel Test (Mediasi).....	37
BAB IV	39
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
4.1	Hasil Penelitian	39
4.1.1	Deskripsi Penelitian.....	39
4.1.2	Populasi dan Sampel Penelitian	39
4.1.3	Gambaran Umum Data Penelitian	40
4.2	Analisis Deskriptif	40
4.2.1	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	40
4.2.2	Interpretasi Statistik Deskriptif	43
4.2.3	Variabel Employed Branding (X1).....	43
4.2.4	Variabel Person–Organization Fit (X2)	44
4.2.5	Variabel Leadership Style (X3)	44
4.2.6	Variabel Turnover Intention (Y1).....	45

4.2.7	Variabel Loyalitas Karyawan (Y2).....	45
4.2.8	Ringkasan Deskripsi Penelitian.....	46
4.3	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	46
4.3.1	Uji Validitas Konvergen	46
4.3.2	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	55
4.3.3	Uji Hipotesis (Bootstrapping PLS-SEM).....	63
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	71
4.4.1	Pengaruh Employed Branding terhadap Turnover Intention	71
4.4.2	Pengaruh Employed Branding terhadap Turnover Intention	72
4.4.3	Pengaruh Leadership Style terhadap Turnover Intention.....	73
4.4.4	Pengaruh Turnover Intention terhadap Loyalitas Karyawan.....	73
4.4.5	Implikasi Manajerial Penelitian	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		75
5.1	Kesimpulan	75
5.2	Saran	76
DAFTAR PUSTAKA.....		77
LAMPIRAN.....		84



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 DATA BPS TINGKAT PARTISIPASI ANGKATAN KERJA(TPAK) DAN TINGKAT PENGANGGURAN TERBUKA (TPT) KAB.SEMARANG Tahun 2022-2023.....	1
Tabel 1. 2 Data Jumlah Karyawan Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas Periode 2022	2
Tabel 3. 1 Kuisisioner.....	27
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel.....	30
Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	41
Tabel 4. 2 Convorgent Validity.....	47
Tabel 4. 3 Discriminant validity.....	51
Tabel 4. 4 Average Variance Extracted (AVE).....	52
Tabel 4. 5 Cronbach's Alpha	54
Tabel 4. 6 Composite Reliability	55
Tabel 4. 7 Inner model - List.....	58
Tabel 4. 8 Koefisien Determinasi (R-Square).....	60
Tabel 4. 9 Ukuran Efek (f-Square).....	62
Tabel 4. 10 bootstrapping SmartPLS	63
Tabel 4. 11 Path Coefficient	64
Tabel 4. 12 Indirect Effect.....	67



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik	21
Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient.....	56



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ketenagakerjaan di Indonesia tak luput dari permasalahan yang menggiringnya. Permasalahan tersebut dapat muncul di jenjang pendidikan formal mau nonformal. Dimulai dari persaingan yang semakin ketat dan dipicu oleh kemajuan teknologi digital yang melahirkan banyak usaha baru.

Tabel 1. 1 DATA TPAK DAN TPT KAB.SEMARANG 2022-2023

Indikator	Agustus 2022	Agustus 2023
Tingkat Partisipasi Angkatan Tenaga Kerja	74,10	75,42
Laki-laki	85,50	84,42
Perempuan	63,29	66,87
Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT)	5,02	4,81
Laki-laki	5,61	6,09
Perempuan	4,26	3,27

Sumber: Data Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS), 2022

Beberapa tahun terakhir ini, organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas khususnya di Kabupaten Semarang. Menurut (Arianne Cohen 2021) Fenomena global yang dikenal dengan istilah *great resignation* pasca pandemi COVID-19 ini memaksa perusahaan untuk melakukan efisiensi besar-besaran, yang menyebabkan penurunan drastis jumlah tenaga kerja aktif dan melonjaknya angka pengangguran, sehingga berdampak pada peningkatan tajam dalam *turnover intention* atau niat karyawan untuk berpindah kerja (Hopkins and Figaro 2021). Karyawan semakin kritis dalam memilih tempat kerja, tidak hanya berdasarkan kompensasi finansial, tetapi juga berdasarkan nilai-nilai organisasi, reputasi tempat kerja (*Employed Branding*), serta kualitas kepemimpinan dalam organisasi (. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano 2021) .

Turnover intention adalah proses di mana seorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan tempat kerjanya dan dengan memutuskan secara sadar untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Lubis, Lubis, and Patisina 2024). Ini sering menjadi pokok masalah bagi organisasi karena menunjukkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan menunjukkan seberapa loyal mereka terhadap perusahaan. Jadi, menurut (Tuju, Kojo, and Taroreh 2023). Jika dibiarkan, hal ini bisa menjadi masalah serius bagi perusahaan karena menunjukkan menurunnya loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pada akhirnya, tingginya *turnover intention* dapat berdampak pada produktivitas, stabilitas tim, dan meningkatnya biaya untuk perekrutan serta pelatihan karyawan baru (Lompoliu, Nelwan, and Lengkong 2022).

Yayasan Darussalam merupakan Lembaga Pendidikan yang berdiri sejak 1995 dibawah asuhan K.H. Murodi dan Ibu Nyai Hj. Nur Muawanah. Sejak awal berdirinya Yayasan ini berkomitmen untuk menjadi pusat pendidikan yang terpadu antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum. Dibawah naungan K.H. Murodi Yayasan ini menaungi dari jenjang Madrasah Ibtida'iyah (MI), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Kejuruan, serta Pondok Pesantren.

Tabel 1. 2 Data Jumlah Karyawan Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas Periode 2022

Jenjang Pendidikan	Keterangan	Jumlah Pekerja	Jumlah Keluar	Presentase Keluar
MI	Pengajar	20	3	1,87%
SMP	Pengajar	65	4	2,5%
SMK	Pengajar	40	5	3,12%
Ponpes Darussalam	Pengajar	35	7	4,37%
Total	-	160	19	11,86%

Sumber: Data Observasi Karyawan tahun 2022

Berdasarkan data Observasi Karyawan tersebut menunjukkan bahwa lebih dari separuh karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dalam waktu dekat. Salah satu penyebab utamanya adalah kurangnya keterikatan emosional terhadap organisasi, yang dipengaruhi oleh lemahnya citra perusahaan sebagai tempat kerja ideal (*Employed Branding*), ketidakcocokan antara nilai pribadi dan budaya organisasi (*person-organization fit*), serta gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang tidak mendukung keterlibatan dan pertumbuhan karyawan. Sebaliknya, organisasi yang memiliki citra kuat, nilai yang sejalan dengan karyawan, dan kepemimpinan yang efektif.

Fenomena ini tidak hanya terjadi di perusahaan-perusahaan multinasional, tetapi juga merambah ke sektor pendidikan dan keagamaan, termasuk Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Gebugan Bergas Kab.Semarang. Berbagai lembaga pendidikan di Indonesia berbasis keagamaan mulai menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga pendidik dan staf yang kompeten. Karyawan di sektor ini tidak lagi hanya termotivasi oleh misi sosial atau nilai religius semata, tetapi juga mempertimbangkan aspek profesionalisme dan kualitas lingkungan kerja.

Melihat dinamika yang terjadi, penting bagi Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas untuk memahami secara mendalam bagaimana *Employed Branding*, kesesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai dan budaya organisasi, yang dikenal sebagai *person-organization fit*, telah menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan karyawan, termasuk di lingkungan lembaga Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. Dalam konteks lembaga berbasis keislaman, nilai-nilai seperti keikhlasan, tanggung jawab sosial, komitmen religius, dan loyalitas terhadap visi dakwah memiliki porsi besar dalam budaya kerja yang dibangun.

Namun, seiring meningkatnya profesionalisasi lembaga pendidikan Islam dan kompleksitas peran yang diemban oleh tenaga kerja baik tenaga pendidik maupun staf

administrasi tidak semua karyawan merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka sepenuhnya selaras dengan harapan dan tuntutan organisasi. Ketika terjadi ketidaksesuaian (*misfit*), seperti ketidakjelasan peran, perbedaan persepsi tentang tugas dakwah dan profesionalisme.

Fenomena ini penting untuk dicermati Yayasan Darussalam Gebugan Bergas, karena karyawan yang tidak merasa cocok secara nilai atau budaya dengan organisasi cenderung mengalami konflik internal, yang pada akhirnya memiliki *turnover intention* yang tinggi. Sebaliknya, bila organisasi mampu membangun budaya kerja yang inklusif dan menumbuhkan rasa kesesuaian nilai misalnya dengan melibatkan karyawan dalam perumusan visi misi, membangun komunikasi dua arah, dan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan karakteristik karyawan maka potensi loyalitas jangka panjang akan meningkat secara signifikan.

Melihat dinamika yang terjadi, penting bagi Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas untuk memahami secara mendalam bagaimana *Employed Branding*, kesesuaian nilai antara individu dan organisasi (*person-organization fit*), serta gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan lembaga. Ketiga variabel ini memiliki peran strategis dalam membentuk pengalaman kerja yang positif dan mendukung terciptanya loyalitas karyawan. Dalam konteks yayasan keagamaan, loyalitas tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga keberlangsungan nilai dan misi dakwah lembaga dalam jangka panjang.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan gambaran empiris tentang pengaruh *Employed Branding*, *person-organization fit*, dan *leadership style* terhadap *turnover intention*, serta bagaimana kondisi tersebut berimplikasi terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, relevan, dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena realitas organisasi, persoalan *turnover intention* menjadi salah satu tantangan strategis yang semakin kompleks yang tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial tetapi juga nilai-nilai budaya yang membentuk kenyamanan serta keterikatan karyawan terhadap Yayasan Darussalam Bergas. Dalam konteks ini, employer branding yang baik, kesesuaian antara nilai individu dengan nilai lembaga (*person organization fit*), dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen menjadi aspek penting yang perlu di analisis secara mendalam.

Oleh karena itu, penting untuk merumuskan permasalahan penelitian yang mampu menjawab sejauh mana variabel-variabel tersebut mempengaruhi *turnover intention* dan bagaimana implikasinya terhadap loyalitas karyawan:

- 1) Bagaimana pengaruh *Employed Branding* terhadap *turnover intention* karyawan di Yayasan Pondok pesantren Darussalam?
- 2) Bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* karyawan di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam?
- 3) Bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap *turnover intention* di Yayasan Pondok pesantren Darussalam?
- 4) Bagaimana implikasi *turnover intention* terhadap loyalitas karyawan di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam?
- 5) Bagaimana *Employed Branding*, *person-organization fit*, dan *leadership style* secara tidak langsung mempengaruhi *turnover intention* melalui loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis pengaruh *Employed Branding* terhadap *turnover intention* pada karyawan Yayasan Pondok Pesantren Darussalam
- 2) Menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* pada karyawan Yayasan Pondok Pesantren Darussalam
- 3) Menganalisis pengaruh *leadership style* terhadap *turnover intention* pada karyawan Yayasan Pondok Pesantren Darussalam
- 4) Menganalisis dampak *turnover intention* terhadap loyalitas karyawan di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Menjadi paduan dalam mengembangkan penelitian, khususnya dalam bidang sumber daya manusia, dengan memperluas penelitian yang telah dilakukan tentang bagaimana branding yayasan, kecocokan individu dengan organisasi, dan gaya kepemimpinan yang berdampak pada *turnover intention* dan loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk mengkaji variabel serupa, terutama dalam konteks lembaga pendidikan yang berbasis keagamaan.

2. Manfaat Praktis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi konseptual sekaligus praktis, baik bagi kalangan akademisi maupun pengelola yayasan, sebagai rujukan dalam merumuskan langkah strategis untuk menekan kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi serta memperkuat loyalitas internal. Upaya tersebut dapat ditempuh melalui penguatan Employer Branding, penyelarasan nilai individu dengan kultur institusi, serta penerapan

pola kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual. Hasil ini diharapkan menjadi pijakan dalam merancang tata kelola sumber daya manusia yang lebih efektif, berkelanjutan, dan selaras dengan prinsip serta nilai yang dianut oleh yayasan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang stabil, produktif, dan berorientasi pada komitmen jangka panjang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi karena ketidakpuasan, yang memotivasi dorongan untuk mengejar pekerjaan baru (Putri 2023). Selanjutnya *turnover intention* adalah sinyal psikologis awal dari potensi perilaku yang dapat dipengaruhi oleh faktor individual, organisasi ataupun lingkungan (Deswarta, Masnur, and Adil Mardiansah 2021). Niat ini seringkali muncul yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, lingkungan kerja yang tidak mendukung, hingga ketidaksesuaian gaya kepemimpinan (Al-Shammari, M. M. 2021). Dengan kata lain, karyawan cenderung ingin meninggalkan perusahaan ketika mereka tidak lagi puas dengan atau tidak tertantang lagi di posisinya yang sekarang, ditambah dengan adanya informasi tentang peluang karir dari perusahaan lain (Putra, A., Lestari, I., & Nugroho 2022).

2.1.2 *Employed Branding*

Menurut (Barbulescu et al. 2024) *Employed Branding* adalah pendekatan strategis yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk membentuk dan mengkomunikasikan citra positif sebagai tempat kerja yang ideal. Sederhananya, *Employed Branding* merupakan (Azhar et al. 2024) usaha sadar dari institusi baik perusahaan maupun yayasan untuk menunjukkan baik secara internal ataupun eksternal tentang mengapa mereka adalah tempat yang menarik dan berbeda untuk bekerja serta kontribusi. *Employed Branding* dalam sebuah yayasan dapat dipahami sebagai upaya strategi untuk membentuk citra positif sebagai tempat kerja yang ideal yang dibentuk melalui serangkaian manfaat yang dirasakan langsung oleh individu seperti lingkungan kerja yang nyaman, hingga sistem penghargaan yang adil, serta manfaat yang tidak

langsung seperti suasana kerja yang penuh makna, dan nilai-nilai organisasi yang kuat. (Junça Silva and Dias 2022) Hal ini dirancang untuk menarik tenaga kerja yang kompeten dan berdedikasi sekaligus mempertahankan loyalitas mereka dalam konteks dakwah dan pendidikan berbasis Pesantren. (Monteiro et al. 2020).

Employed Branding pada dasarnya merupakan strategi perusahaan dalam membangun serta menanamkan kesadaran merek (*brand awareness*) di benak karyawan maupun calon karyawan. Upaya ini dilakukan untuk memperlihatkan citra positif bahwa organisasi tempat mereka bekerja adalah lingkungan yang layak, nyaman, dan menarik sebagai pilihan karier. Melalui *Employed Branding*, perusahaan tidak hanya berusaha mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada, tetapi juga menarik perhatian individu di luar organisasi agar tertarik untuk bergabung. Dengan kata lain, *Employed Branding* berfungsi sebagai sarana komunikasi strategis yang menegaskan bahwa perusahaan tersebut mampu memberikan pengalaman kerja yang bernilai serta prospek pengembangan diri yang menjanjikan bagi siapa pun yang menjadi bagian darinya (Windayanti and Febrian 2021).

2.1.3 *Person-organization fit*

Person-organization fit dijelaskan oleh Joubert (Christian, Michael Yuniarto, Yustinus Wibowo et al. 2023) sebagai tingkat keselarasan antara individu dan organisasi yang tercermin dari terpenuhinya kebutuhan kedua belah pihak atau adanya kemiripan karakteristik di antara keduanya. Konsep ini menekankan bahwa hubungan kerja yang efektif terbentuk ketika tuntutan institusi dan ekspektasi personal berada pada titik temu yang proporsional. Sekiguchi (Sayuga, Ambarwati, and Fatmawati 2024) memaknai *person-organization fit* sebagai mekanisme timbal balik yang memungkinkan kebutuhan individu dan kepentingan organisasi saling terakomodasi secara berkelanjutan. Perspektif ini menegaskan pentingnya interaksi dinamis yang menghasilkan keseimbangan antara aspirasi personal dan tujuan kelembagaan.

Person–Organization Fit menggambarkan kesesuaian antara karakteristik dan nilai individu dengan organisasi. Kristof menyatakan bahwa P–O Fit merupakan keselarasan antara nilai-nilai pribadi dan nilai organisasi. Menurut Sudibjo dan Prameswari (Sudibjo and Prameswari 2021), P–O Fit dapat memengaruhi fleksibilitas, komitmen, dan inspirasi kerja karyawan.

Teori yang relevan dalam memahami *Person-organization fit* adalah *Theory of Work Adjustment* (TWA) oleh Dawis dan Lofquist (Pertiwi, Iswari, and Daharnis 2022), yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan. Leung (Pertiwi et al. 2022) menekankan bahwa kesesuaian ini memengaruhi keharmonisan serta saling melengkapi antara individu dan lingkungan kerja. Selanjutnya, Sarac et al. (Christian, Michael Yuniarto, Yustinus Wibowo et al. 2023) mengidentifikasi empat indikator utama *Person-organization fit*: *complementary fit*, *needs-supplies fit*, *demand-abilities fit*, dan *supplementary fit*.

2.1.4 leadership style

Transformational Leadership Theory merujuk pada corak kepemimpinan yang menumbuhkan inspirasi serta memberdayakan anggota organisasi melalui proses internalisasi nilai, pembentukan kepercayaan, pemberian motivasi, apresiasi terhadap gagasan inovatif, serta pengembangan kapasitas individu secara berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membentuk orientasi dan komitmen kolektif sehingga terjadi perubahan sikap dan pola perilaku kerja (Lai et al. 2020). menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mereorientasi perilaku karyawan serta mendorong peningkatan performa secara signifikan. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional tersusun atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat unsur tersebut saling melengkapi

dalam membangun hubungan kepemimpinan yang visioner, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia:

- a. pengaruh ideal
- b. motivasi inspirasional
- c. stimulasi intelektual
- d. perhatian pribadi

Pemimpin transformasional mewujudkan pengaruh ideal melalui kemampuannya merumuskan visi strategis secara presisi dan mengomunikasikan arah masa depan dengan jelas kepada seluruh anggota organisasi. Dalam praktik motivasi inspirasional, para atasan tidak hanya menyampaikan target pekerjaan, tetapi juga secara konsisten membangun rasa percaya diri bawahan terhadap kapabilitas mereka, menjalin komunikasi dua arah yang efektif, serta menyediakan umpan balik konstruktif atas setiap pencapaian. Pada dimensi stimulasi intelektual, seorang pemimpin berperan sebagai katalisator yang mendorong timnya untuk terus mengasah kemampuan beradaptasi, merespons dinamika lingkungan bisnis, dan mencari solusi inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan operasional. Sementara itu, perhatian individual diwujudkan melalui pendampingan personal yang diberikan pimpinan kepada setiap anggota tim, mulai dari penyusunan program pengembangan kompetensi, pendistribusian tanggung jawab yang selaras dengan keahlian, hingga evaluasi performa yang berorientasi pada peningkatan kapabilitas individu (Khan et al. 2020).

2.1.5 *Royalitas Karyawan*

Dalam menjalankan operasionalnya, organisasi tidak semata-mata mengandalkan individu yang memiliki kompetensi teknis dan keahlian khusus. Aspek yang tidak kalah krusial adalah keberadaan sumber daya manusia yang menanamkan kesetiaan mendalam terhadap institusi tempat mereka berkarya. Personel dengan dedikasi tinggi cenderung menunjukkan

performa maksimal serta memegang teguh akuntabilitas atas setiap amanah pekerjaan yang diembannya. Membangun komitmen loyal dari para pekerja bukanlah perkara sederhana yang dapat diwujudkan dalam waktu singkat. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak seluruh anggota organisasi bersedia memberikan pengabdian penuh kepada tempatnya bekerja. Fenomena yang kerap dijumpai adalah sebagian tenaga kerja memanfaatkan posisi saat ini sekadar sebagai batu loncatan untuk meraih peluang karier di institusi lain (Harahap 2023).

Loyalitas dapat dimaknai sebagai keteguhan hati dan kapasitas individu dalam mematuhi, menjalankan, serta mengamalkan nilai-nilai dan ketentuan organisasi secara sadar penuh disertai rasa tanggung jawab. Personel yang menunjukkan tingkat kesetiaan tinggi terhadap institusi tempatnya bernaung menjadi elemen vital bagi akselerasi pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang korporasi (Artikel and Engagement 2021).

Kesetiaan tidak dapat direduksi semata-mata sebagai keputusan individu untuk bertahan secara fisik dalam struktur organisasi (Ghobind Difit Eldiana Putra 2022) loyalitas merepresentasikan rasa kepemilikan yang mendalam terhadap institusi, yang mendorong personel untuk mengoptimalkan kontribusi dan capaian kerjanya. Lebih jauh, keberadaan karyawan dalam perusahaan tidak cukup dilandasi oleh kepatutan normatif atau kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Menurut (Adelia Maulida and Muhammadiyah Kalimantan Timur 2020) menegaskan bahwa loyalitas harus terinternalisasi hingga level komitmen afektif, yakni ketika individu terikat secara emosional dengan tempatnya berkiprah. Ironisnya, realitas empirik menunjukkan banyak entitas bisnis menggantungkan operasionalnya pada loyalitas tenaga kerja tanpa dibarengi inisiatif strategis untuk menumbuhkannya. Akibatnya, organisasi kerap dipersepsikan sebagai wadah yang gagal mengapresiasi kontribusi para personelnnya. Paradoks sering terjadi dalam dunia korporasi ketika roda organisasi berputar mengandalkan dedikasi personel, namun manajemen abai dalam merancang strategi penguatan komitmen tersebut. Akumulasi dari kelalaian ini berujung pada terciptanya persepsi negatif di kalangan

pekerja bahwa institusi tempat mereka bernaung sekadar menjadi tempat menggantungkan hidup tanpa memberikan apresiasi setimpal atas kontribusi yang diberikan. Ketiadaan program pembinaan loyalitas yang sistematis pada akhirnya memposisikan perusahaan sebagai entitas yang gagal memenuhi kebutuhan afektif sumber daya manusianya (Alfanda and Sitohang 2022).

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh *Employed Branding* terhadap *Turnover Intention*

Utami, F. P., & Siswanto, T. (Utami and Siswanto 2021) menemukan bahwa strategi pencitraan perusahaan sebagai tempat bekerja berkorelasi negatif dengan kecenderungan personel untuk meninggalkan organisasi. Semakin kuat citra positif yang dibangun, semakin rendah keinginan karyawan untuk mengundurkan diri (Sitohang and Sitompul 2024) yang justru mengidentifikasi relasi sebaliknya, yakni intensitas aktivitas pencitraan sebagai employer selaras dengan meningkatnya hasrat pekerja untuk keluar dari perusahaan. Widyana, S. F. (Widyana et al. 2021) dalam studinya lebih memfokuskan pada mekanisme tidak langsung, di mana pencitraan perusahaan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja yang pada gilirannya berimplikasi pada berbagai luaran organisasional lainnya.

Namun (Laura 2021) dalam investigasinya mengungkapkan perspektif berbeda bahwa strategi pencitraan perusahaan sebagai tempat bekerja ternyata bukan menjadi pertimbangan dominan ketika individu memutuskan untuk keluar. Meskipun organisasi telah mengimplementasikan program employer branding secara optimal, realitas menunjukkan personel tetap mengambil keputusan resign karena eksistensi determinan lain di luar variabel tersebut. menurut Yadav dkk (Yadav, Kumar, and Mishra 2020) mengonfirmasi adanya relasi negatif antara pencitraan perusahaan dengan keinginan berpindah karyawan. Kelima dimensi yang digunakan untuk mengukur konstruk ini meliputi aspek pengembangan diri, nilai

ekonomi, nilai sosial, serta daya tarik aplikasi dan interest value. Hal yang sama disampaikan oleh Syamsir, S., & Hidayat, R. (Aulia et al. 2019) justru memotret fenomena berbeda ketika kepuasan kerja gagal menunjukkan pengaruh signifikan terhadap fluktuasi niat personel untuk meninggalkan organisasi.

Kajian empiris yang telah dipaparkan sebelumnya mengindikasikan diskrepansi hasil mengenai relasi antara pencitraan perusahaan sebagai tempat bekerja dengan kecenderungan personel meninggalkan organisasi. Fenomena ini mengarahkan pada konstruksi hipotesis bahwa employer branding berpotensi mempengaruhi intensi keluar secara bervariasi, bergantung pada spektrum konteks organisasional, profil demografis pekerja, serta keberadaan variabel intermediasi seperti tingkat kepuasan kerja dan persepsi nilai yang diterima karyawan. Ketika implementasi strategi pencitraan mampu membangkitkan persepsi afirmatif terhadap institusi, maka kecenderungan individu untuk bertahan dalam organisasi akan semakin menguat. Sebaliknya, apabila program employer branding dijalankan sekadar sebagai rutinitas prosedural tanpa mengakomodasi aspirasi dan ekspektasi personel, justru dapat memicu reaksi kontraproduktif yang termanifestasi dalam peningkatan keinginan untuk berpindah.

H1: *Employed Branding berpengaruh dan signifikan terhadap turnover intention.*

2.2.2 pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention

Mengacu (Aulia et al. 2019) mengutip temuan Saufi yang melakukan investigasi terhadap civitas akademika pada institusi pendidikan tinggi publik di Pakistan. Studi tersebut mengungkap bahwa keselarasan nilai individu dengan kultur organisasi tidak menunjukkan relasi yang kuat terhadap fluktuasi keinginan personel untuk mengundurkan diri. Keunikan konteks sektor akademik yang tidak mengejar profit menjadi faktor penjelas mengapa hubungan kedua variabel tersebut berbeda dibanding riset-riset sebelumnya yang banyak berfokus pada entitas bisnis berorientasi laba (Samson and Suliystiorini 2020) menegaskan

bahwa ketika terjadi peningkatan kecocokan antara karakter personal dengan atmosfer korporasi, maka kecenderungan pekerja untuk meninggalkan organisasi justru mengalami penurunan. yang mendokumentasikan bahwa tingginya tingkat kompatibilitas individu dengan tempat bekerjanya berkontribusi pada pencapaian luaran positif yang diharapkan manajemen, terutama dalam hal peningkatan kepuasan personel dan reduksi intensi keluar (Zerebecki and Oprea 2022). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Hanifa and Santoso 2024) justru memotret realitas berbeda ketika kesesuaian nilai personal dengan budaya perusahaan justru berpotensi menjadi katalisator keinginan berpindah. Kondisi paradoksal ini muncul ketika institusi gagal mengakomodasi aspirasi pengembangan karier personel akibat keterbatasan struktural atau kebijakan internal yang tidak adaptif terhadap mobilitas vertikal. Akibatnya, individu yang secara fundamental selaras dengan nilai-nilai organisasi dapat mengalami disonansi yang berujung pada pencarian peluang di entitas lain yang dinilai lebih mampu memenuhi proyeksi profesional mereka.

Variasi temuan empiris mengenai relasi antara keselarasan individu dengan institusi dan kecenderungan personel untuk meninggalkan organisasi mengarahkan pada konstruksi hipotesis bahwa kompatibilitas personal-korporat memiliki potensi mempengaruhi fluktuasi intensi keluar secara beragam. Spektrum pengaruh ini bergantung pada sejauh mana nilai-nilai personal, orientasi tujuan, serta aspirasi individu berinteraksi dengan realitas organisasional. Ketika terjadi harmoni antara karakter pekerja dengan atmosfer institusi, personel cenderung mengalami kenyamanan psikologis, merasakan apresiasi atas kontribusinya, serta menemukan keselarasan dengan praktik kultural yang berlaku. Kondisi afirmatif ini pada umumnya berkontribusi pada penurunan keinginan untuk berpindah. Individu merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan tempatnya berkarya. Sebaliknya, dalam situasi spesifik ketika entitas korporat tidak mampu menyediakan infrastruktur pengembangan karier atau fasilitas pendukung yang selaras dengan ekspektasi, tingginya tingkat kompatibilitas nilai

justru dapat memicu disonansi internal. Personel yang secara fundamental sejalan dengan filosofi organisasi tetapi terjebak dalam keterbatasan struktural berpotensi mengalami frustrasi. Akumulasi dari kondisi ini kemudian memicu pencarian alternatif institusi lain yang dinilai lebih adaptif dalam mengakomodasi proyeksi profesional.

H2: pengaruh person-organization fit berpengaruh dan signifikan terhadap turnover intention.

2.2.3 Pengaruh leadership style terhadap turnover intention

Pola perilaku atasan dalam mengarahkan tim merupakan determinan signifikan yang berpotensi memicu fluktuasi keinginan personel untuk meninggalkan organisasi. Ketika figur pimpinan mampu mengemban tanggung jawab dan menjalankan fungsinya secara optimal, probabilitas bawahan untuk mencari peluang di tempat lain cenderung mengalami penurunan (Anggara, Suryawati, and Agushybana 2020). Kemampuan manajerial yang ditunjukkan melalui ketepatan pengambilan keputusan, kejelasan komunikasi, serta kapasitas membangun iklim kerja kondusif berkontribusi pada penguatan komitmen anggota tim untuk bertahan dalam institusi. Sebaliknya, ketidakmampuan eselon atas dalam mengakomodasi aspirasi personel atau menciptakan lingkungan kolaboratif justru berpotensi mengakselerasi intensi keluar dari para pekerja (Sugiarti 2023).

Menurut (Rahadiyanti and Prahiawan 2024) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan yang diusung oleh seseorang pada posisi strategis berdampak langsung terhadap produktivitas personel dalam menjalankan mandat pekerjaan untuk menggapai target korporat. Tiga tipologi fundamental dalam merespons problematika dan menetapkan kebijakan telah diidentifikasi, yakni model otoriter, partisipatif, dan liberalis. Pemimpin dengan kecenderungan otoriter memegang kendali penuh atas proses penentuan arah kebijakan tanpa melibatkan suara personel di bawahnya. Setiap keputusan strategis berada dalam otoritas tunggal pimpinan, sementara anggota tim hanya menjalankan instruksi yang telah ditetapkan.

Sebaliknya, figur yang mengadopsi pendekatan demokratis secara konsisten membuka ruang dialog sebelum menetapkan keputusan final. Aspirasi, masukan, dan perspektif dari anggota tim menjadi bahan pertimbangan yang memperkaya kualitas kebijakan yang dihasilkan. Sementara itu, tipe kepemimpinan lepas kendali memberikan otonomi luas kepada personel untuk menentukan sendiri langkah-langkah penyelesaian pekerjaan sesuai ranah tanggung jawab masing-masing, dengan intervensi minimal dari atasan.

(Adeline 2022) Sejumlah investigasi empiris mengonfirmasi bahwa penerapan pendekatan partisipatif dalam memimpin tim memiliki keterkaitan dengan fluktuasi intensi personel untuk meninggalkan organisasi. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa ketika model kepemimpinan yang diimplementasikan tidak selaras dengan preferensi atau ekspektasi bawahan, maka akan muncul distorsi psikologis berupa ketidaknyamanan dalam menjalankan rutinitas profesional. Akumulasi dari kondisi disonansi tersebut kemudian mendorong individu untuk mempertimbangkan opsi karier alternatif di luar institusi saat ini. Lingkungan kerja yang gagal mengakomodasi kebutuhan afektif personel berpotensi menginisiasi proses pencarian peluang baru yang dinilai lebih sesuai dengan harapan personal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sari Octaviani (Octaviani, Manajemen, and Pamulang 2019), mengidentifikasi adanya relasi terbalik antara pola perilaku atasan dengan kecenderungan personel untuk mengundurkan diri, di mana peningkatan kualitas kepemimpinan justru berkorelasi dengan penurunan intensi keluar secara bermakna. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika figur pimpinan mampu mengelola tim secara efektif, probabilitas pekerja untuk mencari kesempatan di tempat lain mengalami reduksi substansial. Kontras dengan hasil tersebut Efitriana & Liana (Efitriana and Liana 2022), memotret fenomena sebaliknya dalam investigasinya. Studi mereka mendokumentasikan bahwa intensitas keinginan berpindah justru meningkat seiring dengan intensifikasi aktivitas kepemimpinan yang dijalankan. Disparitas temuan ini mengkonfirmasi kompleksitas relasi

antara kedua konstruk, yang kemungkinan dipengaruhi oleh spektrum variabel kontekstual maupun persepsi subjektif personel terhadap gaya manajerial yang diterapkan.

Hipotesis yang dapat dikonstruksi dari beragam temuan empiris yang memperlihatkan variasi arah relasi antara pola perilaku atasan dengan intensi keluar personel adalah bahwa praktik kepemimpinan memiliki potensi mempengaruhi fluktuasi keinginan berpindah secara signifikan. Spektrum pengaruh ini dapat bergerak ke arah positif maupun negatif, bergantung pada tingkat kompatibilitas antara pendekatan manajerial yang diterapkan dengan aspirasi, preferensi, serta profil psikologis anggota tim. Ketika figur pimpinan mampu mengimplementasikan model kepemimpinan yang selaras dengan ekspektasi bawahan, seperti pendekatan partisipatif yang memberikan ruang kontribusi dalam pengambilan keputusan, maka kecenderungan personel untuk bertahan dalam organisasi akan mengalami penguatan. Kondisi ini tercipta karena individu merasakan apresiasi atas keterlibatannya serta memperoleh kepuasan dalam menjalankan peran profesional. Sebaliknya, penerapan gaya manajerial yang dipersepsikan tidak tepat oleh anggota organisasi, baik karena kecenderungan otoriter yang menutup akses partisipasi maupun pendekatan liberalis yang berlebihan tanpa disertai dukungan memadai, justru berpotensi mengakselerasi intensi keluar. Dampak ini muncul akibat akumulasi ketidaknyamanan psikologis, menurunnya dorongan internal untuk berkontribusi, serta menguatnya disengagement yang berujung pada pencarian alternatif institusi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan personal.

H3: pengaruh leadership style berpengaruh dan signifikan terhadap turnover intention.

2.2.4 Turnover intention terhadap loyalitas karyawan

Loyalitas personel terbentuk melalui intervensi multifaktor yang saling berkelindan dalam dinamika organisasional. Kompetensi manajerial atasan menjadi determinan fundamental, di mana ketidakmampuan figur pimpinan dalam mengoordinasikan tim dan

membangun kolaborasi produktif menciptakan distorsi kenyamanan yang pada gilirannya menggerus dedikasi bawahan. Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan area kompetensi individual turut memainkan peran krusial. Ketika mandat pekerjaan tidak merefleksikan kapabilitas spesifik yang dimiliki personel, terjadi misalignment yang berpotensi mereduksi keterikatan emosional terhadap institusi. Kondisi spasial tempat bekerja juga berkontribusi signifikan dalam membentuk loyalitas. Respon afirmatif yang termanifestasi melalui fasilitas fisik yang memadai dan lingkungan ergonomis yang mendukung menciptakan atmosfer kondusif bagi personel. Kenyamanan operasional yang tercipta dari infrastruktur kerja yang memadai secara progresif menguatkan komitmen afektif individu terhadap tempatnya berkarya (Pitoy, Pio, and Rumawas 2016).

Hasil penelitian (Kusumawardhani, Kusuma, and Iftayani 2025) mengonfirmasi bahwa kualitas kesejahteraan personel dan tingkat dedikasi terhadap institusi secara simultan mempengaruhi fluktuasi intensi keluar secara bermakna. Kedua elemen internal ini berperan sebagai determinan yang memoderasi probabilitas perpindahan tenaga kerja, di mana peningkatan pada aspek kesejahteraan dan loyalitas berkorelasi dengan menurunnya kecenderungan individu untuk mencari peluang di entitas lain. Implementasi program kesejahteraan yang komprehensif berkontribusi pada optimalisasi output produktif sekaligus menekan alokasi sumber daya yang selama ini terserap untuk rekrutmen dan pengembangan kompetensi personel baru. Lebih fundamental lagi, perhatian institusi terhadap kualitas hidup pekerja membangun fondasi kokoh bagi tumbuhnya loyalitas. Ketika organisasi mengakomodasi kebutuhan material dan non-material personel, timbul persepsi apresiatif dan keadilan yang mentransformasi komitmen individu terhadap tempatnya berkarya. Sebaliknya, tingginya tingkat dedikasi personel turut memperkuat persepsi afirmatif terhadap kesejahteraan yang diterima. Individu dengan loyalitas tinggi cenderung memelihara orientasi positif terhadap institusi, yang pada gilirannya mengoptimasi rasa sejahtera dalam menjalankan rutinitas profesional. Hubungan resiprokal antara kedua konstruk ini menciptakan siklus virtuos yang memperkuat retensi personel dalam jangka panjang.

Fenomena intensi keluar dari organisasi tidak terjadi secara spontan, melainkan merupakan akumulasi dari berbagai determinan strategis yang mencakup aspek

kesejahteraan personel dan tingkat dedikasi terhadap institusi. Ketika elemen kesejahteraan tidak terakomodasi secara memadai disertai erosi loyalitas, probabilitas individu untuk mengeksplorasi alternatif profesional di luar entitas saat ini mengalami eskalasi signifikan. Implikasi dari realitas ini menuntut korporasi untuk melampaui sekadar pemenuhan kebutuhan dasar pekerja. Diperlukan intervensi sistematis yang dirancang untuk menguatkan komitmen afektif, antara lain melalui skema kompensasi berkeadilan, konstruksi atmosfer kerja yang mendukung produktivitas, serta pengembangan relasi interpersonal yang konstruktif antar personel. Konsistensi dalam mengelola aspek kesejahteraan dan loyalitas memungkinkan institusi mereduksi potensi perpindahan tenaga kerja sekaligus membangun fondasi sumber daya manusia yang resilien, adaptif, dan terikat secara emosional dalam rentang waktu panjang (Kusumawardhani et al. 2025) seperti hasil penelitian Khairunisa (Khairunisa and Muafi 2022) pada populasi aparatur sipil di lingkungan Instansi Vertikal Kementerian Pertanian Manokwari memperkuat argumentasi tersebut. Investigasi mereka mengonfirmasi bahwa kualitas kesejahteraan di tempat bekerja terbukti mempengaruhi secara nyata fluktuasi intensi keluar personel dalam konteks birokrasi publik.

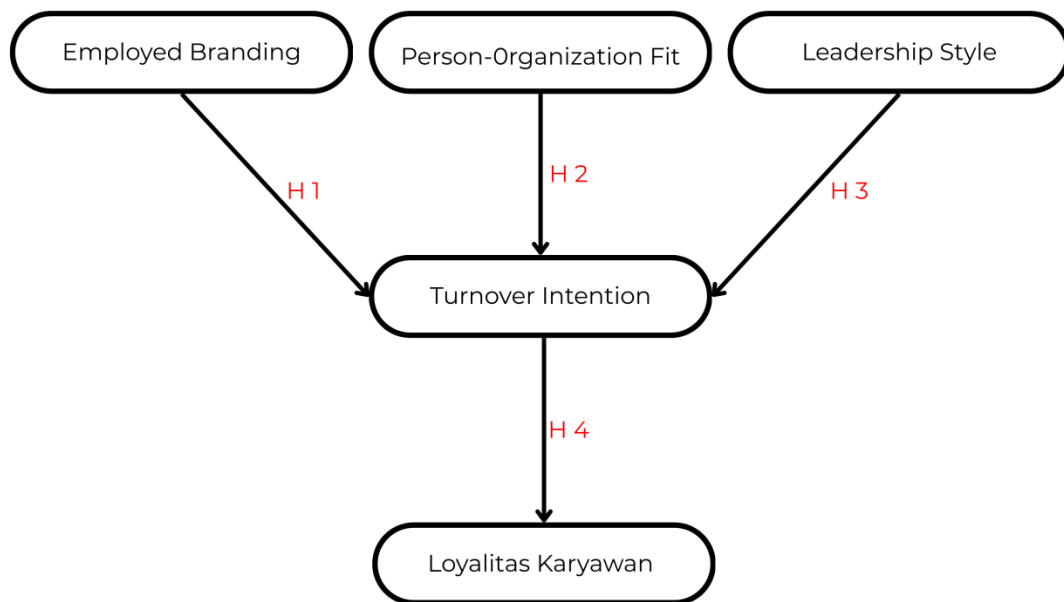
Konsistensi temuan empiris yang mengonfirmasi relasi antara dedikasi personel dengan fluktuasi intensi keluar mengarahkan pada konstruksi hipotesis bahwa loyalitas memiliki pengaruh terbalik secara bermakna terhadap keinginan berpindah. Proposisi ini mengandung makna bahwa peningkatan komitmen afektif individu terhadap institusi berkorelasi dengan menurunnya probabilitas personel untuk mengeksplorasi peluang profesional di entitas lain. Manifestasi loyalitas yang tinggi terefleksi melalui keterikatan emosional yang mendalam, internalisasi rasa kepemilikan terhadap organisasi, serta dorongan intrinsik untuk berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan korporat. Penguatan komitmen ini dapat diakselerasi melalui berbagai intervensi strategis, antara lain implementasi program kesejahteraan yang komprehensif, penerapan pola kepemimpinan yang adaptif terhadap aspirasi bawahan, penciptaan atmosfer kerja yang mendukung produktivitas, serta penempatan personel sesuai area kompetensi masing-masing. Sebaliknya, ketika tingkat dedikasi personel mengalami erosi akibat terbatasnya perhatian institusi terhadap kualitas hidup pekerja atau memburuknya relasi interpersonal dalam lingkungan profesional, maka kecenderungan individu untuk melakukan mobilitas keluar mengalami eskalasi signifikan. Akumulasi kondisi disonansi ini mendorong personel menginisiasi pencarian alternatif karier yang dinilai lebih mampu mengakomodasi kebutuhan dan aspirasi personal.

H4: *pengaruh turnover intention berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas.*

2.3 Model Empirik

2.3.1 Gambaran Umum Model

Model ini menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian mengenai pengaruh *Employed Branding*, *Person-organization fit*, dan *Leadership Style* terhadap *Turnover Intention* yang nantinya memengaruhi pada *Loyalitas Karyawan* di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas.



Catatan:

H1-3: Pengaruh & Signifikan terhadap Tunover Intention

H4: Pengaruh Negatif & Signifikan Tunover Intention terhadap Royalitas Karyawan

Gambar 2. 1 Model Empirik

2.3.2 Konsep Gambar

Model empirik penelitian ini menggambarkan hubungan antara *Employed Branding*, *Person-Organization Fit*, dan *Leadership Style* terhadap *Turnover Intention*, serta implikasinya terhadap *Loyalitas Karyawan* di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam.

Struktur model disusun berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia serta penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antarvariabel.

a. *Employed Branding* (H1)

Employed Branding diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi Turnover Intention. Organisasi dengan citra positif, nilai yang kuat, dan daya tarik tinggi bagi karyawan cenderung dapat menurunkan niat karyawan untuk berpindah kerja. Semakin baik *Employed Branding* yang ditanamkan yayasan, semakin rendah intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

b. Person–Organization Fit (H2)

Konsep Person-Organization Fit merepresentasikan derajat kompatibilitas antara karakteristik individual dengan spektrum nilai, orientasi strategis, serta iklim kultural yang berkembang dalam institusi. Ketika terjadi harmoni antara aspirasi personal dengan atmosfer korporat, probabilitas personel untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi mengalami penguatan substansial. Sebaliknya, diskrepansi antara ekspektasi individu dengan realitas organisasional berpotensi menginisiasi proses pencarian alternatif profesional di luar entitas saat ini. Semakin tinggi tingkat kongruensi antara dimensi personal dengan korporat, semakin rendah kecenderungan personel untuk melakukan mobilitas keluar.

c. Leadership Style (H3)

Pendekatan manajerial yang diterapkan oleh figur puncak dalam hierarki organisasi turut berperan sebagai determinan krusial dalam fluktuasi intensi keluar personel. Ketika praktik kepemimpinan mengakomodasi partisipasi aktif bawahan, memberikan dukungan afirmatif terhadap pengembangan profesional, serta membangun iklim kolaboratif, maka probabilitas individu untuk bertahan dalam institusi mengalami peningkatan signifikan. Lingkungan kerja yang teregulasi melalui interaksi positif antara atasan dan tim menciptakan fondasi kokoh bagi retensi tenaga kerja. Sebaliknya, implementasi model otoriter yang menutup akses dialog, inkonsistensi dalam pengambilan kebijakan, atau ketidakmampuan mengakomodasi aspirasi personel berpotensi mengakselerasi keinginan untuk berpindah. Akumulasi ketidakpuasan terhadap pola relasi vertikal ini mendorong individu menginisiasi pencarian alternatif karier di institusi lain yang dinilai lebih adaptif terhadap kebutuhan afektif dan profesional.

d. Turnover Intention berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan (H4)

Dalam struktur model yang dikonstruksi, intensi keluar diposisikan sebagai variabel yang memediasi relasi antar konstruk terhadap dedikasi personel. Karakteristik hubungan ini bergerak pada arah yang berlawanan, di mana eskalasi kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi berkorelasi dengan penurunan komitmen afektif terhadap institusi. Ketika personel mulai mempertimbangkan opsi karier di luar entitas saat ini, terjadi erosi bertahap pada rasa kepemilikan dan keterikatan emosional yang selama ini terbangun. Sebaliknya, ketika probabilitas perpindahan dapat direduksi melalui berbagai intervensi strategis, maka loyalitas personel terhadap tempatnya berkarya mengalami penguatan progresif. Individu yang tidak lagi memikirkan alternatif profesional di luar cenderung menginvestasikan energi emosional dan kontribusi produktif secara lebih optimal, yang pada gilirannya memperkokoh fondasi komitmen jangka panjang terhadap organisasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Investigasi ini mengadopsi metodologi kuantitatif dengan tipologi eksplanatoris yang dirancang untuk mengonfirmasi relasi kausal antar konstruk melalui mekanisme verifikasi hipotesis. Karakteristik utama dari pendekatan eksplanatoris terletak pada kapasitasnya untuk mengidentifikasi determinan yang melatarbelakangi kemunculan suatu fenomena ketika informasi yang tersedia masih terbatas. Melalui kerangka ini, peneliti dapat mengonstruksi pemahaman komprehensif mengenai mekanisme yang mengoperasionalisasi terjadinya peristiwa tertentu beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Seleksi terhadap metode kuantitatif didasarkan pada pertimbangan bahwa data yang dikumpulkan terepresentasi dalam format numerik sehingga memungkinkan aplikasi teknik analisis statistik. Dengan demikian, proses pengujian terhadap proposisi yang diajukan dapat dilaksanakan secara terstruktur untuk memverifikasi signifikansi hubungan antar variabel serta menggeneralisasi temuan pada populasi yang lebih luas.

3.2 Populasi dan Sampel

Seluruh individu yang terdaftar sebagai personel di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas, dengan total 160 orang, ditetapkan sebagai populasi dalam investigasi ini. Proses seleksi sampel dilaksanakan melalui aplikasi rumus Slovin dengan mempertimbangkan margin error sebesar lima persen:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- e = tingkat kesalahan (5% atau 0,05)

$$n = \frac{160}{1 + 160(0,05)^2} = \frac{160}{1 + 0,4} = \frac{160}{1,4} = 114,28 \approx 114$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa jumlah sampel adalah 114,28 orang. Karena jumlah responden tidak mungkin berbentuk pecahan, maka angka tersebut dibulatkan menjadi 114 responden.

Ditetapkan sebanyak 114 responden yang akan dijadikan sumber data primer. Jumlah tersebut sudah memenuhi syarat representatif karena sesuai dengan rumus penentuan sampel yang mempertimbangkan tingkat kesalahan 5%.

3.3 Sumber dan Jenis Data

1. Data primer, Informasi utama yang menjadi fondasi analisis bersumber dari data primer, yaitu fakta empiris yang dihimpun langsung dari sumber orisinal tanpa melibatkan pihak intermediari. Proses akumulasi data dalam investigasi ini dilaksanakan melalui distribusi instrumen angket kepada partisipan yang telah ditentukan, yakni personel Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas yang terpilih sebagai unit observasi dalam sampel penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu *Employed Branding*, *person-organization fit*, *leadership style*, *turnover intention*, dan *loyalitas karyawan*. Data primer ini dianggap sangat penting karena mencerminkan persepsi, pengalaman, serta pandangan langsung dari responden yang menjadi objek penelitian.

2. Data sekunder, Informasi pelengkap yang memperkaya analisis bersumber dari data sekunder, yaitu fakta empiris yang dihimpun dari sumber eksternal yang memiliki relevansi dengan topik investigasi, bukan berasal dari partisipan secara langsung. Proses pengumpulan data pendukung dalam studi ini dilakukan melalui eksplorasi beragam literatur, antara lain publikasi buku, artikel ilmiah periodik, dokumentasi riset terdahulu, laporan institusional, serta arsip internal Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. Data sekunder ini berfungsi untuk memperkuat analisis dengan memberikan landasan teoritis, memperjelas variabel penelitian, serta menjadi acuan dalam membandingkan hasil penelitian dengan penelitian sebelumnya.

Kombinasi antara data primer dan data sekunder memberikan kekuatan pada penelitian, karena data primer memastikan adanya informasi faktual dari lapangan, sementara data sekunder memperkaya pemahaman teoretis serta memperluas konteks kajian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Instrumen pengumpulan data yang diimplementasikan dalam investigasi ini berbentuk angket, yaitu serangkaian pernyataan terstruktur yang terdokumentasi secara tertulis untuk direspons oleh partisipan berdasarkan kondisi aktual dan persepsi subjektif masing-masing individu. Penyusunan kuesioner ini didasarkan pada indikator dari setiap variabel penelitian, meliputi *Employed Branding*, *person-organization fit*, *leadership style*, *turnover intention*, serta *loyalitas karyawan*.

Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah **skala Likert** dengan rentang **1–5**, yaitu:

- a. **1** = (STS)
- b. **2** = (TS)

c. 3 = (N)

d. 4 = (S)

e. 5 = (SS)

Penerapan skala Likert memberikan kapasitas kepada peneliti untuk mengonversi persepsi, kecenderungan sikap, serta opini partisipan terhadap konstruk yang diinvestigasi ke dalam format terukur yang dapat dianalisis secara statistik. Melalui gradasi respons yang terstruktur, instrumen ini memungkinkan transformasi data kualitatif dari ranah psikologis menjadi informasi kuantitatif yang merepresentasikan derajat intensitas tanggapan individu terhadap setiap pernyataan yang diajukan.

Tabel 3. 1 Kuisisioner

Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner (Skala Likert 1–5)
<i>Employed Branding</i> (X1)	Economic Value	1. Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas memberikan gaji dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja saya. 2. Fasilitas kerja yang disediakan yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas mendukung kenyamanan dalam bekerja.
	Social Value	3. Saya merasa bangga dapat bekerja di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. 4. Lingkungan kerja di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas membuat saya merasa dihargai.
	Development Value	5. Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas memberikan kesempatan pengembangan karier yang jelas. 6. Saya merasa memiliki peluang untuk meningkatkan keterampilan melalui pelatihan.
	Interest Value	7. Budaya kerja di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas membuat saya bersemangat dalam bekerja. 8. Pekerjaan di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas sesuai dengan minat dan kemampuan saya.
	Application Value	9. Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas memiliki citra positif sebagai tempat kerja di masyarakat.

		10. Saya ingin tetap bekerja di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas karena reputasinya yang baik.
Person– Organization Fit (X2)	Supplementary Fit	1. Nilai-nilai pribadi saya sesuai dengan nilai yang dianut yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. 2. Saya merasa visi dan misi yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas sejalan dengan tujuan pribadi saya.
	Complementary Fit	3. Kemampuan saya sesuai dengan tuntutan pekerjaan di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. 4. Saya mampu memenuhi harapan yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas terhadap kinerja saya.
	Demand–Abilities Fit	5. Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas memberikan apa yang saya butuhkan dalam pekerjaan. 6. Saya merasa kebutuhan pribadi saya terpenuhi melalui pekerjaan ini.
	Needs–Supplies Fit	7. Karakter saya cocok dengan budaya kerja yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. 8. Saya merasa diterima dan nyaman dalam lingkungan kerja di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas.
Leadership Style (X3)	Idealized Influence	1. Pimpinan menjadi teladan dalam sikap dan perilaku.
	Inspirational Motivation	2. Pimpinan mampu menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik. 3. Pimpinan memberikan motivasi dan semangat kerja kepada karyawan.
	Intellectual Stimulation	4. Pimpinan mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. 5. Pimpinan memberikan kesempatan untuk berpendapat dan menyampaikan ide.
	Individualized Consideration	6. Pimpinan memperhatikan kebutuhan dan kondisi pribadi karyawan. 7. Pimpinan bersikap adil dalam memberikan penilaian kinerja. 8. Pimpinan mudah diajak berkomunikasi dan terbuka dengan karyawan.
Turnover Intention (Y1)	Thought of Quitting	1. Saya pernah berpikir untuk berhenti bekerja dari yayasan. 2. Saya sering merasa tidak betah bekerja di yayasan ini.
	Intention to Search for Other Jobs	3. Saya pernah berniat mencari pekerjaan di tempat lain.

		4. Saya secara aktif mencari lowongan kerja di luar yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas.
	Intention to Leave	5. Saya memiliki keinginan kuat untuk meninggalkan yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas dalam waktu dekat. 6. Jika ada kesempatan kerja lain yang lebih baik, saya akan segera pindah.
Loyalitas Karyawan (Y2)	Komitmen Emosional	1. Saya merasa bangga menjadi bagian dari yayasan ini Pondok Pesantren Darussalam Bergas. 2. Saya memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas.
	Rasa Memiliki	3. Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. 4. Saya bersedia bekerja lebih keras demi kemajuan yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas.
	Keterlibatan Kerja	5. Saya mematuhi aturan dan nilai yang berlaku di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. 6. Saya merasa terikat secara emosional dengan yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas.
	Kepatuhan terhadap Nilai Organisasi	7. Saya tidak ingin meninggalkan yayasan meskipun ada tawaran pekerjaan di tempat lain. 8. Saya ingin terus berkontribusi dalam jangka panjang di yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas.

2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi diimplementasikan untuk mengakumulasi data sekunder yang merefleksikan kondisi internal Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. Informasi yang dihimpun melalui metode ini mencakup beragam material tertulis, seperti arsip institusional, laporan periodik, catatan administratif, profil organisasi, data personel, serta berbagai dokumen internal lainnya yang memiliki keterkaitan dengan

fokus investigasi. Fungsi utama dari pendokumentasian ini adalah menyediakan fondasi informasional yang memperkuat proses analisis, melengkapi celah informasi yang tidak terjangkau melalui instrumen angket, serta mengonstruksi potret komprehensif mengenai karakteristik objek studi.

Dengan menggunakan kombinasi metode kuesioner dan dokumentasi, data yang diperoleh diharapkan lebih lengkap, valid, serta dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai pengaruh *Employed Branding*, *person-organization fit*, dan *leadership style* terhadap *turnover intention* serta implikasinya terhadap *loyalitas karyawan*.

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
<i>Employed Branding</i> (X1)	Citra positif organisasi sebagai tempat kerja ideal.	Economic value, Social value, Development value, Interest value, Application value	Likert 1–5
Person– Organization Fit (X2)	Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi.	Supplementary fit, Complementary fit, Demand-abilities fit, Needs-supplies fit	Likert 1–5
Leadership Style (X3)	Pola kepemimpinan yang diterapkan pimpinan.	Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration	Likert 1–5

Turnover Intention (Y1)	Niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.	Thought of quitting, Intention to search for other jobs, Intention to leave	Likert 1–5
Loyalitas Karyawan (Y2)	Komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi.	Komitmen emosional, Rasa memiliki, Keterlibatan kerja, Kepatuhan terhadap nilai organisasi	Likert 1–5

3.6 Deskripsi Variabel

a. Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah faktor yang diduga memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel lain. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel independen, yaitu:

- 1) **Employed Branding (X1)** → menggambarkan sejauh mana yayasan mampu membangun citra positif sebagai tempat kerja yang menarik melalui reputasi, budaya organisasi, dan nilai yang ditawarkan kepada karyawan.
- 2) **Person–Organization Fit (X2)** → mencerminkan tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, serta karakteristik pribadi karyawan dengan budaya dan tujuan organisasi.
- 3) **Leadership Style (X3)** → menunjukkan pola perilaku dan pendekatan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta berinteraksi dengan karyawan.

Ketiga variabel ini diposisikan sebagai faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan.

b. Variabel Dependen Pertama (Y1)

Turnover Intention diposisikan sebagai variabel endogen pertama yang menerima pengaruh langsung dari konstruk eksogen dalam struktur model penelitian. Konstruk ini merefleksikan tingkat probabilitas subjektif personel untuk melakukan mobilitas keluar dari institusi tempatnya berkarya. Eskalasi intensi berpindah dapat diinisiasi oleh beragam determinan, antara lain menurunnya level kepuasan terhadap pekerjaan, rendahnya kompatibilitas antara nilai personal dengan kultur organisasi, serta implementasi pola kepemimpinan yang tidak adaptif terhadap aspirasi bawahan.

c. Variabel Dependen Kedua (Y2)

Loyalitas Karyawan (Y2) berperan sebagai variabel dependen kedua sekaligus variabel implikasi dari *turnover intention*. Artinya, *turnover intention* tidak hanya menjadi hasil dari variabel independen, tetapi juga bertindak sebagai perantara yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Semakin rendah niat karyawan untuk keluar, maka semakin tinggi tingkat loyalitasnya terhadap organisasi.

Secara konseptual, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa citra organisasi yang kuat (*Employed Branding*), kesesuaian antara individu dengan organisasi (*person-organization fit*), serta gaya kepemimpinan yang efektif (*leadership style*) akan menurunkan niat karyawan untuk keluar (*turnover intention*). Selanjutnya, rendahnya *turnover intention* akan mendorong peningkatan loyalitas karyawan terhadap yayasan. Dengan demikian, *loyalitas karyawan* menjadi implikasi akhir dari keseluruhan pengaruh variabel-variabel tersebut.

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas

alam kerangka analisis PLS, evaluasi terhadap ketepatan indikator merupakan tahapan fundamental untuk memverifikasi bahwa setiap butir pernyataan dalam instrumen angket secara akurat merefleksikan konstruk yang diukur. Dua parameter esensial yang diaplikasikan untuk menjustifikasi kelayakan indikator meliputi nilai outer loading serta AVE.

a. Outer Loading ($> 0,70$)

- 1) $> 0,70$, valid.
- 2) Ketika koefisien outer loading terletak pada rentang 0,50 hingga 0,70, indikator yang bersangkutan masih dimungkinkan untuk diretainsi dalam model dengan catatan bahwa nilai Average Variance Extracted serta reliabilitas komposit konstruk telah melampaui ambang batas minimal yang dipersyaratkan. Sebaliknya, apabila outer loading berada di bawah 0,50, maka item tersebut direkomendasikan untuk dieksklusi dari analisis karena dipandang gagal merepresentasikan konstruk secara memadai.

b. Average Variance Extracted ($AVE > 0,50$)

- 1) $AVE > 0,50$ valid.
- 2) Dengan kata lain, semakin tinggi nilai AVE, semakin besar kemampuan indikator untuk mewakili konstruk laten yang diteliti.

Pemenuhan kriteria outer loading di atas 0,70 serta AVE melampaui 0,50 mengonfirmasi bahwa indikator yang dioperasionalkan dalam investigasi ini memenuhi syarat validitas secara statistik. Kondisi ini menjamin bahwa setiap butir pernyataan dalam angket

merefleksikan konstruk yang ditargetkan secara tepat, akurat, serta konsisten sehingga luaran analisis PLS memiliki tingkat kredibilitas yang memadai untuk diinterpretasikan.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Instrumen penelitian dianggap reliabel jika memenuhi kriteria:

Cronbach's Alpha > 0,70 dan Composite Reliability > 0,70

Dalam investigasi yang mengadopsi kerangka PLS, evaluasi terhadap keandalan instrumen merupakan tahapan krusial untuk memverifikasi stabilitas hasil pengukuran. Suatu perangkat ukur dinyatakan memenuhi syarat reliabilitas apabila berhasil melampaui dua parameter fundamental, yakni koefisien Cronbach's Alpha serta Composite Reliability (CR). Ambang batas Cronbach's Alpha di atas 0,70 merefleksikan bahwa keseluruhan indikator dalam suatu konstruk menunjukkan koherensi internal yang solid, sehingga layak diandalkan untuk mengukur entitas laten yang sama. Ketika nilai ini berada di bawah standar minimal, mengindikasikan keberadaan item yang tidak stabil sehingga memerlukan revisi atau penyesuaian pada instrumen. Sementara itu, capaian Composite Reliability melampaui 0,70 mengonfirmasi bahwa konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi, mengingat parameter ini mengakomodasi kontribusi masing-masing indikator berdasarkan magnitude factor loading-nya. Dengan terpenuhinya kedua kriteria tersebut, maka perangkat ukur yang dioperasionalkan terbukti memiliki reliabilitas, yang berarti instrumen mampu menghasilkan luaran konsisten, tidak fluktuatif secara signifikan, serta dapat diandalkan untuk merepresentasikan konstruk yang menjadi fokus investigasi.

3.8 Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Normalitas (Skewness-Kurtosis)

$$z = \frac{\text{Skewness}}{SE_{skewness}} \quad \text{atau} \quad z = \frac{\text{Kurtosis}}{SE_{kurtosis}}$$

Jika $|z| < 1,96$, maka data berdistribusi normal.

- b. Uji Multikolinearitas (VIF)

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

Jika $VIF < 5$, maka tidak terjadi multikolinearitas.

Distribusi data memenuhi kriteria normalitas ketika koefisien skewness berada dalam interval -2 hingga +2, sementara nilai kurtosis terletak pada rentang -7 hingga +7. Prosedur diagnostik ini diimplementasikan untuk mengevaluasi apakah sebaran data masih berada dalam spektrum kewajaran sehingga potensi distorsi dalam interpretasi luaran dapat diminimalisasi. Selanjutnya, deteksi terhadap gejala multikolinearitas dilaksanakan melalui aplikasi VIF. Indikator dinyatakan terbebas dari problem kolinearitas berlebih apabila nilai VIF tidak melampaui ambang batas 5. Pemeriksaan ini bertujuan untuk memverifikasi bahwa antar konstruk eksogen tidak terjadi korelasi yang ekstrem, mengingat keberadaan multikolinearitas dapat mengganggu stabilitas estimasi parameter dalam model. Meskipun pendekatan PLS-SEM memiliki toleransi yang lebih longgar terhadap pelanggaran asumsi klasik dibanding metode berbasis kovarians, evaluasi terhadap normalitas dan multikolinearitas tetap dilaksanakan sebagai langkah antisipatif untuk menjaga akurasi serta keandalan inferensi statistik yang dihasilkan.

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis PLS-SEM

Analisis menggunakan PLS-SEM melalui SmartPLS. Tahapan analisis meliputi:

- a. Outer Model → menguji validitas dan reliabilitas indikator.
- b. Inner Model → menguji hubungan antarvariabel laten.
- c. Bootstrapping → menguji signifikansi hipotesis.

Analisis data dalam investigasi ini dioperasionalkan melalui pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS. Prosedur evaluasi dilaksanakan secara bertahap melalui tiga fase fundamental. Fase pertama merupakan pengujian model pengukuran yang dirancang untuk memverifikasi kapabilitas setiap indikator dalam merefleksikan konstruk laten. Pada tahapan ini, kelayakan instrumen dievaluasi melalui parameter outer loading, AVE, Cronbach's Alpha, serta Composite Reliability untuk memastikan bahwa seluruh item pernyataan memiliki akurasi dan konsistensi yang memadai. Fase kedua berfokus pada pengujian model struktural yang bertujuan mengonfirmasi relasi antar konstruk sesuai dengan kerangka teoretis yang dikonstruksi. Kekuatan prediktif serta magnitude pengaruh dieksplorasi melalui (R^2), (Q^2), serta nilai koefisien jalur yang merepresentasikan intensitas hubungan kausal. Fase ketiga mengimplementasikan prosedur bootstrapping sebagai metode resampling untuk menjustifikasi signifikansi hipotesis. Melalui teknik ini, diperoleh nilai t-statistik serta probabilitas signifikansi yang menjadi fondasi utama dalam menentukan apakah relasi antar variabel memiliki makna statistik yang substansial. Ketiga tahapan tersebut secara integratif menyediakan portret komprehensif mengenai kualitas indikator, kekuatan asosiasi antar konstruk, serta validitas empiris dari proposisi yang diajukan.

3.9.2 Uji Hipotesis

Verifikasi terhadap proposisi yang diajukan dalam studi ini dilaksanakan melalui evaluasi terhadap koefisien t-statistik serta probabilitas signifikansi yang dihasilkan dari prosedur bootstrapping menggunakan perangkat SmartPLS. Ambang batas yang diaplikasikan untuk menjustifikasi diterimanya suatu hipotesis mengacu pada konvensi statistik konvensional, yakni ketika nilai t-statistik melampaui 1,96 pada derajat kepercayaan 95 persen atau ketika probabilitas signifikansi berada di bawah 0,05. Sebaliknya, apabila koefisien t-statistik tidak melebihi 1,96 atau nilai probabilitas mencapai 0,05 ke atas, maka hipotesis yang dikonstruksi dinyatakan gagal didukung oleh data empiris karena tidak memenuhi kriteria signifikansi. Melalui mekanisme ini, setiap relasi kausal yang dihipotesiskan dalam kerangka konseptual dapat dikonfirmasi kebermaknaannya secara statistik:

$$t_{hitung} > t_{tabel} \quad (1,96 \text{ pada } \alpha = 0,05)$$

atau p-value < 0,05.

3.9.3 Uji Sobel Test (Mediasi)

Untuk menguji peran mediasi loyalitas karyawan, digunakan rumus Sobel Test:

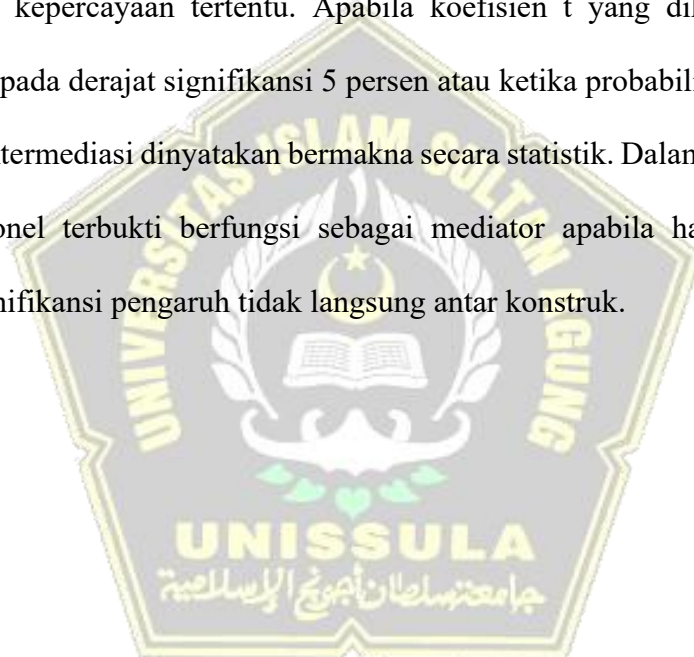
$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times SE_a^2) + (a^2 \times SE_b^2)}}$$

Keterangan:

- a = koefisien jalur $X \rightarrow M$
- b = koefisien jalur $M \rightarrow Y$
- SE_a = standar error dari a
- SE_b = standar error dari b
- Z = nilai uji Sobel

Jika $Z > 1,96$ pada $\alpha = 0,05 \rightarrow$ mediasi signifikan.

Untuk mengevaluasi kapasitas loyalitas personel dalam mentransmisikan pengaruh dari konstruk eksogen menuju variabel endogen, studi ini mengaplikasikan teknik Sobel Test. Prosedur statistik ini dirancang untuk mengonfirmasi signifikansi peran intermediasi dengan mengkuantifikasi besaran efek tidak langsung yang dihasilkan. Perhitungan dalam uji ini mengintegrasikan dua komponen fundamental, yaitu koefisien jalur yang merepresentasikan relasi antara prediktor dengan mediator serta hubungan antara mediator dengan luaran, disertai dengan estimasi standar error dari masing-masing lintasan tersebut. Melalui aplikasi rumus Sobel, diperoleh nilai t-statistik dari efek mediasi yang kemudian dikomparasikan dengan nilai kritis pada tingkat kepercayaan tertentu. Apabila koefisien t yang dihasilkan melampaui ambang batas 1,96 pada derajat signifikansi 5 persen atau ketika probabilitas berada di bawah 0,05, maka peran intermediasi dinyatakan bermakna secara statistik. Dalam konteks investigasi ini, loyalitas personel terbukti berfungsi sebagai mediator apabila hasil kalkulasi Sobel mengonfirmasi signifikansi pengaruh tidak langsung antar konstruk.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Penelitian

Investigasi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan target utama mengonfirmasi relasi kausal antara strategi pencitraan perusahaan sebagai tempat bekerja, keselarasan nilai personal dengan kultur organisasi, serta pola perilaku atasan terhadap kecenderungan personel meninggalkan institusi, berikut konsekuensinya terhadap dedikasi sumber daya manusia di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. Informasi fundamental yang dianalisis bersumber dari data primer yang diakumulasi langsung dari partisipan melalui distribusi instrumen angket terstruktur.

Teknik analisis yang diaplikasikan dalam studi ini mengimplementasikan pendekatan PLS-SEM yang dioperasionalkan melalui perangkat SmartPLS. Seleksi terhadap metode ini didasarkan pada kapabilitasnya dalam mengevaluasi relasi kausal antar konstruk laten secara simultan, serta kompatibilitasnya dengan kompleksitas model penelitian yang melibatkan beragam indikator pengukuran.

4.1.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Unit analisis dalam investigasi ini mencakup keseluruhan personel Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas yang berjumlah 160 individu, dengan komposisi meliputi tenaga pengajar serta staf administratif dan teknis. Setiap elemen dalam populasi tersebut memiliki probabilitas identik untuk dipilih sebagai partisipan dalam studi ini.

Cakupan analisis pada kajian ini melibatkan seluruh sumber daya manusia yang berada di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas, dengan total 160 orang yang terdiri atas pendidik, tenaga administrasi, serta petugas teknis operasional. Keseluruhan anggota tersebut ditetapkan sebagai populasi penelitian tanpa pengecualian berdasarkan jabatan maupun fungsi kerja. Setiap individu dalam lingkup tersebut memperoleh kesempatan yang setara untuk terlibat sebagai responden. Tidak terdapat perlakuan berbeda dalam proses penentuan partisipan, sehingga seluruh unsur organisasi memiliki peluang yang sama untuk direpresentasikan dalam pengumpulan data.

4.1.3 Gambaran Umum Data Penelitian

Informasi empiris dihimpun dengan membagikan instrumen tertulis secara tatap muka kepada para partisipan. Perangkat tersebut dirancang dengan merujuk pada konstruk konseptual yang merepresentasikan setiap dimensi yang dikaji, meliputi reputasi organisasi sebagai pemberi kerja, kesesuaian nilai individu dengan kultur institusi, pola kepemimpinan, kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan, serta komitmen afektif pegawai. Setiap butir pernyataan disusun secara terstruktur dan dinilai menggunakan rentang respons lima kategori. Skor diberikan dari angka 1 yang menunjukkan penolakan paling kuat hingga angka 5 yang merefleksikan persetujuan paling tinggi, sehingga variasi sikap responden dapat tergambarkan secara proporsional dan terukur.

Seluruh instrumen yang didistribusikan kepada partisipan berhasil dihimpun kembali tanpa kekurangan, sehingga keseluruhan formulir dinyatakan memenuhi kelayakan untuk diproses lebih lanjut. Dengan demikian, partisipasi mencapai tingkat penuh karena tidak terdapat lembar jawaban yang hilang maupun gugur pada tahap verifikasi awal. Informasi yang telah terkumpul selanjutnya dikodekan dan dimasukkan ke dalam perangkat lunak SmartPLS guna dianalisis secara komprehensif. Proses pengolahan mencakup evaluasi kesesuaian indikator terhadap konstruk laten serta penelaahan hubungan antarkonsep dalam kerangka struktural, sehingga gambaran empiris mengenai keterkaitan antarvariabel dapat diinterpretasikan secara sistematis dan terukur.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Pendekatan deskriptif dimanfaatkan untuk memotret secara komprehensif kecenderungan pandangan partisipan terhadap setiap konstruk yang dikaji. Melalui prosedur ini, karakteristik data diringkas dalam bentuk nilai terendah, nilai tertinggi, rerata aritmetika, serta simpangan baku. Penyajian tersebut memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola dominan dalam respons sekaligus menilai tingkat variasi antarjawaban. Dengan demikian, distribusi skor dapat dipahami secara proporsional sebelum dilakukan penelaahan lanjutan terhadap relasi antarkonsep dalam kerangka analitis yang lebih mendalam.

Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Name	Mean	Standard deviation
X1-1	4.463	0,484027778
X1-2	4.425	0,463194444
X1-3	4.356	0,539583333
X1-4	4.481	0,502777778
X1-5	4.456	0,477777778
X2-1	4.225	0,509027778
X2-2	4.194	0,475694444
X2-3	4.131	0,527083333
X2-4	4.381	0,508333333
X2-5	4.075	0,529861111
X3-1	4.638	0,46875
X3-2	4.594	0,486805556
X3-3	4.550	0,464583333
X3-4	4.513	0,554166667
X3-5	4.450	0,615277778
Y1-1	2.006	1.237
Y1-2	1.825	1.087
Y1-3	1.950	1.134
Y1-4	1.512	0,663194444
Y1-5	1.581	1.052
Y2-1	4.631	0,44375
Y2-2	4.406	0,566666667
Y2-3	4.594	0,447916667
Y2-4	4.400	0,581944444
Y2-5	4.312	0,640972222

Variabel	Jumlah Indikator	Mean	Standar Deviasi	Kategori
<i>Employed Branding</i> (X1)	5	4,436	0,49	Sangat Tinggi
Person–Organization Fit (X2)	5	4,201	0,51	Tinggi
Leadership Style (X3)	5	4,549	0,52	Sangat Tinggi
Turnover Intention (Y1)	5	1,775	1,03	Rendah
Loyalitas Karyawan (Y2)	5	4,469	0,54	Sangat Tinggi

Merujuk pada data yang tersaji dalam tabel, konstruk reputasi organisasi sebagai pemberi kerja memperlihatkan rerata skor sebesar 4,436 yang terkategori pada tingkat sangat tinggi. Capaian tersebut mencerminkan penilaian yang amat positif dari para

partisipan terhadap citra Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas sebagai lingkungan profesional. Temuan ini mengindikasikan bahwa lembaga dipersepsikan memiliki daya tarik kuat, baik dari sisi nilai, suasana kerja, maupun identitas institusional, sehingga mampu membangun kesan yang unggul di mata sumber daya manusia yang berada di dalamnya.

Konstruk keselarasan individu dengan institusi mencatat rerata skor sebesar 4,201 dan berada pada klasifikasi tinggi. Angka tersebut merefleksikan tingkat harmonisasi yang kuat antara karakter personal pegawai dengan sistem nilai serta kultur yang berkembang di lingkungan kerja. Capaian ini menunjukkan bahwa mayoritas personel merasakan kecocokan yang substansial antara keyakinan pribadi dan norma organisasi, sehingga tercipta integrasi psikologis yang mendukung keterlibatan serta komitmen dalam menjalankan tanggung jawab profesional.

Dimensi pola kepemimpinan mencatat rerata skor tertinggi, yakni 4,549, yang tergolong pada tingkat sangat tinggi. Perolehan ini menegaskan bahwa figur pimpinan dinilai memiliki kapasitas manajerial yang unggul dalam mengarahkan, membimbing, serta membangun interaksi yang efektif. Penilaian tersebut memperlihatkan apresiasi yang kuat dari personel terhadap kualitas instruksi, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, serta kejelasan komunikasi yang diterapkan dalam pengelolaan lembaga. Situasi ini mencerminkan keberadaan otoritas yang mampu menumbuhkan rasa percaya sekaligus menciptakan koordinasi kerja yang selaras.

Berbeda dari konstruk lain yang menunjukkan skor tinggi, kecenderungan untuk mengakhiri hubungan kerja justru mencatat rerata 1,775 dan berada pada klasifikasi rendah. Nilai tersebut merepresentasikan intensitas niat keluar yang minimal di kalangan pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar personel tidak menunjukkan dorongan kuat untuk berpindah ke institusi lain. Kondisi tersebut mencerminkan tingkat keterikatan yang relatif stabil terhadap Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas serta keberlanjutan komitmen dalam menjalankan peran profesionalnya.

Pada sisi lain, dimensi loyalitas pegawai memperlihatkan rerata skor sebesar 4,469 dan termasuk dalam klasifikasi sangat tinggi. Capaian ini merefleksikan dedikasi yang kokoh serta keterikatan emosional yang mendalam terhadap institusi. Nilai tersebut menandakan adanya kesediaan untuk tetap berkontribusi, menjaga reputasi lembaga, serta

mempertahankan keberlanjutan peran dalam jangka panjang. Intensitas komitmen yang demikian menunjukkan bahwa relasi antara individu dan organisasi terbangun secara solid dan berorientasi pada kesinambungan.

4.2.2 Interpretasi Statistik Deskriptif

Penafsiran deskriptif dilaksanakan guna memperkaya pemahaman mengenai profil data melalui penelaahan rerata, nilai tengah, simpangan baku, kemencengan distribusi, serta tingkat keruncingan pada setiap butir pengukuran. Pendekatan ini memberikan gambaran rinci mengenai pola sebaran skor sekaligus struktur distribusi yang terbentuk pada masing-masing indikator. Melalui langkah tersebut, arah kecenderungan respons partisipan dapat diidentifikasi secara sistematis, termasuk konsistensi jawaban dan karakteristik distribusinya. Dengan demikian, setiap indikator yang merefleksikan konstruk laten dapat dipahami secara komprehensif sebelum dilakukan pendalaman analitis pada tahap berikutnya.

4.2.3 Variabel *Employed Branding* (X1)

Konstruk reputasi institusi sebagai pemberi kerja direpresentasikan melalui lima butir pengukuran, yakni X1-1 hingga X1-5. Ringkasan data memperlihatkan bahwa seluruh butir tersebut mencatat rerata di atas 4,30. Skor paling tinggi terdapat pada X1-4 dengan nilai 4,481, sedangkan posisi terendah muncul pada X1-3 dengan angka 4,356. Seluruh nilai tengah berada pada angka 5, yang mengindikasikan dominasi respons pada kategori persetujuan paling kuat. Kondisi ini menegaskan bahwa pernyataan-pernyataan yang merefleksikan citra yayasan sebagai lingkungan profesional memperoleh apresiasi sangat positif dari mayoritas partisipan, sekaligus menunjukkan konsistensi persepsi yang relatif seragam di antara mereka.

Besaran simpangan baku yang berada pada kisaran $\pm 0,47$ hingga $\pm 0,54$ memperlihatkan tingkat variasi jawaban yang rendah, sehingga respons antarpartisipan tampak relatif seragam. Kondisi ini menandakan tidak terdapat perbedaan penilaian yang mencolok pada setiap butir yang diukur. Selain itu, koefisien kemencengan bernilai negatif, yang menunjukkan distribusi skor lebih terkonsentrasi pada rentang atas. Pola tersebut mengarah pada dominasi penilaian tinggi, sehingga dapat ditegaskan bahwa citra lembaga sebagai pemberi kerja dipandang dalam kategori sangat baik oleh mayoritas responden.

4.2.4 *Variabel Person–Organization Fit (X2)*

Keselarasan antara individu dan institusi direpresentasikan melalui lima butir pengukuran, yaitu X2-1 hingga X2-5. Ringkasan perhitungan menunjukkan bahwa rerata skor berada pada kisaran 4,075 sampai 4,381, dengan capaian tertinggi tercatat pada X2-4. Angka tersebut menggambarkan tingkat kecocokan yang kuat pada dimensi tertentu yang diwakili indikator tersebut. Nilai tengah pada sebagian besar butir berada di angka 4 dan 5, yang merefleksikan dominasi persetujuan terhadap pernyataan mengenai harmoni antara prinsip personal dan kultur organisasi. Pola ini menegaskan bahwa mayoritas pegawai merasakan keterpaduan nilai yang cukup solid dalam menjalankan peran profesionalnya.

Simpangan baku yang berada pada rentang 0,47 hingga 0,53 memperlihatkan sebaran skor yang sempit, sehingga perbedaan penilaian antarresponden tergolong minimal. Pola ini menandakan adanya keseragaman pandangan dalam memberikan respons terhadap butir pernyataan yang diajukan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pemahaman dan keyakinan yang selaras terkait harmoni antara orientasi pribadi dan arah institusi di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. Kesamaan persepsi ini memperkuat indikasi adanya integrasi nilai yang terbangun secara stabil dalam lingkungan kerja.

4.2.5 *Variabel Leadership Style (X3)*

Dimensi kepemimpinan direpresentasikan melalui lima butir pengukuran, yakni X3-1 hingga X3-5. Ringkasan data memperlihatkan bahwa seluruh butir tersebut mencatat rerata yang sangat tinggi, seluruhnya melampaui angka 4,45. Capaian tertinggi terdapat pada X3-1 dengan skor 4,638, yang menunjukkan apresiasi paling kuat pada aspek yang diwakili indikator tersebut. Temuan ini mencerminkan penilaian yang sangat positif terhadap kualitas pengelolaan, terutama dalam hal pengarahan, ketegasan sikap, serta kemampuan membangun relasi kerja yang efektif. Dominasi skor tinggi pada seluruh butir mengindikasikan konsistensi persepsi yang kuat mengenai kapasitas kepemimpinan dalam menggerakkan organisasi secara optimal.

Seluruh butir pada dimensi kepemimpinan menunjukkan nilai tengah sebesar 5, yang menandakan dominasi respons pada tingkat persetujuan paling tinggi. Pola ini memperlihatkan bahwa sebagian besar partisipan memberikan afirmasi kuat terhadap pernyataan yang diajukan. Koefisien kemencengan yang bernilai negatif dengan magnitudo relatif besar mengindikasikan

konsentrasi skor pada rentang atas. Distribusi tersebut mempertegas apresiasi yang sangat positif terhadap pola pengarahan dan pembinaan yang diterapkan pimpinan. Atas dasar itu, praktik kepemimpinan di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas layak ditempatkan dalam kategori sangat baik.

4.2.6 Variabel Turnover Intention (Y1)

Kecenderungan untuk mengakhiri hubungan kerja direpresentasikan melalui lima butir pengukuran, yakni Y1-1 hingga Y1-5. Ringkasan skor memperlihatkan rerata yang relatif rendah, berada pada kisaran 1,512 sampai 2,006. Capaian tersebut berbeda secara kontras dibandingkan konstruk lain yang menunjukkan dominasi nilai tinggi. Nilai tengah pada mayoritas indikator berada di angka 1, yang merefleksikan penolakan terhadap pernyataan mengenai dorongan meninggalkan institusi. Pola ini menegaskan bahwa sebagian besar pegawai tidak menunjukkan intensi untuk berpindah, sehingga stabilitas keanggotaan dalam organisasi tetap terjaga.

Koefisien kemencengan yang bernilai positif mengindikasikan konsentrasi skor pada rentang bawah, sehingga distribusi respons lebih banyak terkumpul pada pilihan dengan intensitas rendah. Pola tersebut memperlihatkan dominasi jawaban yang menolak adanya dorongan untuk mengakhiri hubungan kerja. Dengan karakteristik sebaran demikian, kecenderungan untuk berpindah dari Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas dapat diklasifikasikan pada tingkat yang rendah, sehingga stabilitas tenaga kerja dalam institusi ini relatif terjaga.

4.2.7 Variabel Loyalitas Karyawan (Y2)

Komitmen pegawai direpresentasikan melalui lima butir pengukuran, yakni Y2-1 hingga Y2-5. Rekapitulasi skor memperlihatkan bahwa seluruh butir mencatat rerata di atas 4,30, dengan capaian tertinggi pada Y2-1 sebesar 4,631. Angka tersebut menunjukkan kekuatan sikap positif pada aspek yang direfleksikan indikator tersebut. Seluruh nilai tengah berada pada angka 5, yang menandakan dominasi respons pada tingkat persetujuan paling kuat. Pola ini mengonfirmasi adanya keterikatan emosional dan kesediaan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang, sebagaimana tercermin dari konsistensi jawaban yang sangat tinggi di antara partisipan.

Besaran simpangan baku yang rendah mengindikasikan bahwa variasi respons antarpartisipan relatif minimal, sehingga pola jawaban tampak konsisten dan tidak menunjukkan perbedaan yang tajam. Kondisi ini memperlihatkan adanya kesamaan sikap dalam menilai aspek komitmen terhadap institusi. Berdasarkan karakteristik sebaran tersebut, keterikatan pegawai terhadap Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas dapat diklasifikasikan pada tingkat tinggi, yang tercermin dari kesediaan untuk mempertahankan keanggotaan serta mendukung keberlanjutan organisasi secara berkesinambungan.

4.2.8 Ringkasan Deskripsi Penelitian

Berdasarkan hasil deskripsi dan interpretasi statistik deskriptif, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi yang sangat positif terhadap variabel *Employed Branding*, *Person–Organization Fit*, dan *Leadership Style*. Kondisi ini menunjukkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas dipersepsikan sebagai organisasi dengan citra yang baik, kesesuaian nilai yang tinggi, serta gaya kepemimpinan yang efektif.

Selain itu, variabel *Turnover Intention* menunjukkan nilai rata-rata yang rendah, yang menandakan bahwa karyawan tidak memiliki kecenderungan kuat untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, variabel *Loyalitas Karyawan* menunjukkan nilai yang tinggi, yang mencerminkan adanya komitmen dan keterikatan karyawan terhadap yayasan.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Penelaahan terhadap model pengukuran dilaksanakan guna mengkaji keterkaitan antara konstruk laten dan butir pembentuknya. Tahap ini menitikberatkan pada ketepatan setiap indikator dalam merepresentasikan konsep yang diwakilinya, sehingga keakuratan pemaknaan teoretis dapat dipertanggungjawabkan secara empiris. Proses tersebut diarahkan untuk memastikan bahwa perangkat pengukuran memiliki daya representasi yang memadai serta konsistensi internal yang kokoh. Dalam implementasinya, pengujian mencakup penilaian kesesuaian korelasi indikator terhadap konstruk yang sama, pembeda antar konstruk yang berbeda, serta tingkat keterandalan komposit dari setiap dimensi yang dianalisis.

4.3.1 Uji Validitas Konvergen

Penilaian konvergensi dimanfaatkan untuk memastikan bahwa setiap butir dalam satu konstruk menunjukkan keterkaitan yang kuat dan bergerak dalam arah yang sejalan. Derajat keterhubungan tersebut mencerminkan kemampuan indikator dalam merepresentasikan

dimensi yang sama secara konsisten. Dalam kerangka PLS-SEM, pengukuran konvergensi ditentukan melalui dua parameter pokok, yakni koefisien muatan faktor pada masing-masing indikator serta besaran AVE yang menggambarkan proporsi varians konstruk yang berhasil dijelaskan oleh indikator-indikator pembentuknya.

a. Convorgent Validity

Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$. Namun, dalam penelitian eksploratif, nilai outer loading $\geq 0,50$ masih dapat diterima selama nilai AVE konstruk tetap memenuhi kriteria.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4, seluruh indikator pada variabel *Employed Branding* (X1), Person–Organization Fit (X2), Leadership Style (X3), Turnover Intention (Y1), dan Loyalitas Karyawan (Y2) menunjukkan nilai outer loading yang memenuhi kriteria yang dipersyaratkan.

Tabel 4. 2 Convorgent Validity

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1-1	0,898				
X1-2	0,792				
X1-3	0,909				
X1-4	0,905				
X1-5	0,783				
X2-1		0,852			
X2-2		0,715			
X2-3		0,888			
X2-4		0,857			
X2-5		0,904			
X3-1			0,914		
X3-2			0,925		
X3-3			0,916		
X3-4			0,923		
X3-5			0,929		
Y1-1				0,822	
Y1-2				0,897	
Y1-3				0,853	
Y1-4				0,865	
Y1-5				0,911	
Y2-1					0,849
Y2-2					0,936
Y2-3					0,900
Y2-4					0,927
Y2-5					0,877

Makna Hasil Setiap Variabel:

1) *Employed Branding* (X1)

Variabel *Employed Branding* diukur menggunakan lima indikator, yaitu X1-1 sampai X1-5. Nilai outer loading indikator *Employed Branding* berada pada rentang 0,783 hingga 0,909.

Indikator X1-3 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,909, sedangkan indikator X1-5 memiliki nilai terendah sebesar 0,783. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk *Employed Branding* dengan sangat baik.

Tingginya nilai outer loading ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap citra yayasan sebagai tempat kerja tercermin secara kuat dan konsisten melalui indikator-indikator yang digunakan.

2) *Person–Organization Fit* (X2)

Konstruk keselarasan individu dan institusi direpresentasikan melalui lima butir pengukuran, yakni X2-1 hingga X2-5. Hasil estimasi menunjukkan bahwa koefisien muatan faktor masing-masing indikator berada pada rentang 0,715 sampai 0,904. Besaran tersebut mencerminkan kontribusi yang kuat dari setiap butir dalam merefleksikan dimensi yang diwakilinya. Dengan capaian nilai yang berada di atas ambang batas yang dipersyaratkan dalam pendekatan PLS, seluruh indikator dinilai memiliki daya representasi yang memadai terhadap konstruk yang diukur.

Butir X2-5 menunjukkan koefisien muatan faktor paling tinggi, yakni 0,904, yang menandakan kontribusi paling kuat dalam merepresentasikan konstruk yang dimaksud. Sebaliknya, X2-2 mencatat nilai terendah sebesar 0,715. Kendati terdapat perbedaan tingkat kontribusi antarbutir, seluruh nilai telah melampaui batas minimal 0,70. Dengan demikian, setiap indikator tetap dinyatakan memenuhi persyaratan konvergensi dan layak dipertahankan dalam model pengukuran.

Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menggambarkan kesesuaian nilai, tujuan, dan budaya antara karyawan dengan organisasi secara akurat.

3) Leadership Style (X3)

Dimensi kepemimpinan direpresentasikan melalui lima butir pengukuran, yakni X3-1 hingga X3-5. Estimasi menunjukkan bahwa seluruh koefisien muatan faktor berada pada kisaran 0,914 sampai 0,929. Rentang tersebut merefleksikan kekuatan hubungan yang sangat solid antara setiap indikator dengan konstruk yang diwakilinya. Tingginya kontribusi masing-masing butir menegaskan bahwa dimensi ini terdefinisi secara sangat jelas dalam model, sehingga mampu menggambarkan karakter kepemimpinan secara presisi dan konsisten.

Butir X3-5 mencatat koefisien muatan faktor paling besar, yakni 0,929, sementara X3-1 berada pada posisi terendah dengan angka 0,914. Perbedaan tersebut bersifat marginal dan tidak mengurangi kekuatan representasi masing-masing indikator. Rentang nilai yang sangat tinggi tersebut menegaskan keterikatan yang amat kokoh antara setiap butir pengukuran dengan konstruk kepemimpinan yang dibentuk. Dengan demikian, dimensi ini terkonfirmasi memiliki konsistensi konseptual yang sangat solid dalam memotret karakter pengarah dan pembinaan yang diterapkan pimpinan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas diukur secara sangat baik dan konsisten melalui indikator yang digunakan.

4) Turnover Intention (Y1)

Kecenderungan untuk mengakhiri hubungan kerja direpresentasikan melalui lima butir pengukuran, yakni Y1-1 hingga Y1-5. Hasil estimasi menunjukkan bahwa koefisien muatan faktor masing-masing indikator berada pada kisaran 0,822 sampai 0,911. Rentang tersebut memperlihatkan kontribusi yang kuat dari setiap butir dalam merefleksikan konstruk yang diwakilinya. Besaran nilai yang relatif tinggi menandakan bahwa seluruh indikator memiliki daya jelaskan yang memadai serta mampu menangkap intensi keluar secara konsisten dalam kerangka model yang dibangun.

Butir Y1-5 mencatat koefisien muatan faktor paling tinggi sebesar 0,911, sedangkan Y1-1 berada pada posisi terendah dengan angka 0,822. Selisih tersebut tidak menunjukkan kelemahan substantif, melainkan variasi kontribusi antarindikator dalam merepresentasikan konstruk yang sama. Seluruh nilai telah melampaui ambang batas yang dipersyaratkan dalam pendekatan PLS, sehingga setiap butir dinilai layak dipertahankan. Dengan demikian, intensi untuk mengakhiri hubungan kerja dapat direpresentasikan secara memadai melalui seperangkat indikator yang digunakan dalam model pengukuran.

Tingginya nilai outer loading ini menunjukkan bahwa setiap pernyataan dalam kuesioner benar-benar merefleksikan konstruk Turnover Intention.

5) Loyalitas Karyawan (Y2)

Dimensi komitmen pegawai direpresentasikan melalui lima butir pengukuran, yakni Y2-1 hingga Y2-5. Estimasi menunjukkan bahwa koefisien muatan faktor masing-masing indikator berada pada rentang 0,849 sampai 0,936. Besaran tersebut mencerminkan kekuatan relasi yang tinggi antara setiap butir dengan konstruk yang dibentuk. Rentang nilai yang solid ini menegaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menangkap esensi loyalitas secara akurat serta memberikan kontribusi yang signifikan dalam struktur model yang dianalisis.

Butir Y2-2 mencatat koefisien muatan faktor paling besar sebesar 0,936, sementara Y2-1 berada pada posisi terendah dengan angka 0,849. Perbedaan tersebut tidak bersifat substantif, melainkan menunjukkan variasi kontribusi relatif antarindikator dalam merefleksikan konstruk yang sama. Seluruh nilai berada pada kategori sangat tinggi, sehingga setiap butir dinilai memiliki daya representasi yang kuat. Dengan capaian tersebut, perangkat pengukuran yang digunakan terbukti mampu menangkap esensi komitmen pegawai secara presisi dan konsisten dalam kerangka model yang dibangun.

Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen, kesetiaan, dan keterikatan karyawan terhadap yayasan tercermin secara kuat melalui indikator yang digunakan.

Karena seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas batas yang ditentukan, maka semua indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Discriminant validity

Pengujian validitas diskriminan dirancang untuk membuktikan bahwa setiap konstruk laten memiliki identitas unik serta tidak terdapat overlapping indikator dengan variabel lain dalam kerangka konseptual. Eksekusi analisis ini memanfaatkan perangkat SmartPLS dengan teknik evaluasi tabulasi silang antar indikator. Kriteria kelayakan terpenuhi manakala koefisien muatan faktor terbesar dari suatu indikator berada pada domain konstruk yang menjadi target pengukurannya, dengan ambang batas minimal 0,70. Proses verifikasi membuktikan bahwa semua instrumen refleksif menghasilkan nilai muatan yang superior pada konstruk masing-masing dibandingkan konstruk lainnya. Temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh dimensi variabel mampu mempertahankan kekhasan makna dan tidak terjadi percampuran pengukuran. Visualisasi data hasil pengujian tersaji secara sistematis dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 3 Discriminant validity

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1-1	0,898	0,653	0,658	-0,387	0,597
X1-2	0,792	0,577	0,468	-0,231	0,452
X1-3	0,909	0,673	0,694	-0,431	0,661
X1-4	0,905	0,631	0,661	-0,405	0,608
X1-5	0,783	0,549	0,474	-0,210	0,393
X2-1	0,637	0,852	0,527	-0,153	0,465
X2-2	0,484	0,715	0,383	-0,042	0,309
X2-3	0,599	0,888	0,543	-0,152	0,505
X2-4	0,667	0,857	0,462	-0,216	0,491
X2-5	0,610	0,904	0,510	-0,162	0,475
X3-1	0,624	0,543	0,914	-0,374	0,612
X3-2	0,645	0,545	0,925	-0,342	0,611
X3-3	0,663	0,510	0,916	-0,394	0,662
X3-4	0,676	0,561	0,923	-0,396	0,609
X3-5	0,652	0,498	0,929	-0,361	0,632
Y1-1	-0,303	-0,082	-0,227	0,822	-0,333
Y1-2	-0,378	-0,210	-0,363	0,897	-0,295
Y1-3	-0,335	-0,140	-0,330	0,853	-0,402
Y1-4	-0,420	-0,261	-0,445	0,865	-0,315
Y1-5	-0,344	-0,137	-0,387	0,911	-0,301

Y2-1	0,525	0,411	0,518	-0,314	0,849
Y2-2	0,593	0,511	0,653	-0,384	0,936
Y2-3	0,591	0,483	0,580	-0,296	0,900
Y2-4	0,589	0,529	0,659	-0,381	0,927
Y2-5	0,642	0,522	0,627	-0,312	0,877

Telaah validitas diskriminan melalui pendekatan cross loading memperlihatkan bahwa seluruh indikator merefleksikan konstruk yang menjadi target pengukurannya secara presisi. Indikator X1-1 hingga X1-5 yang merepresentasikan daya tarik organisasi memiliki rentang muatan faktor dominan antara 0,783 hingga 0,909. Angka ini jauh melampaui koefisien korelasi indikator serupa terhadap konstruk lainnya. Fenomena serupa teramati pada kesesuaian individu-organisasi yang diwakili oleh X2-1 hingga X2-5. Kelima instrumen ini menghasilkan beban faktor tertinggi pada konstruk asalnya dalam interval 0,715 hingga 0,904, mengonfirmasi ketiadaan ambiguitas pengukuran. Konstruk gaya kepemimpinan yang dijabarkan melalui X3-1 hingga X3-5 bahkan menunjukkan performa lebih impresif dengan rentang loading mencapai 0,914 hingga 0,929. Capaian ini menegaskan soliditas pemisahan dimensi kepemimpinan dari variabel lain. Sementara itu, intensi keluar yang diprosikan oleh Y1-1 hingga Y1-5 tidak hanya mencatatkan muatan faktor superior pada konstruknya sendiri dalam rentang 0,822 hingga 0,911, tetapi juga memperlihatkan korelasi negatif dengan beberapa konstruk eksogen. Temuan ini justru memperkuat bukti diskriminasi antar dimensi. Konstruk terakhir yang merekam komitmen afektif karyawan melalui Y2-1 hingga Y2-5 berhasil membukukan beban faktor tertinggi pada kelompoknya sendiri dalam rentang 0,849 hingga 0,936. Akumulasi bukti empiris ini menegaskan bahwa seluruh dimensi laten mulai dari daya tarik organisasi, kesesuaian nilai individu-organisasi, pola kepemimpinan, intensi pindah, hingga loyalitas tenaga kerja telah melampaui ambang batas diskriminasi yang dipersyaratkan. Implikasinya, kelima konstruk tersebut siap dieksplorasi lebih lanjut dalam pengujian hipotesis struktural.

c. Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 4. 4 AVE

	AVE	Ket.
X1	0,738	Valid
X2	0,715	Valid
X3	0,849	Valid
Y1	0,757	Valid
Y2	0,807	Valid

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai AVE yang merepresentasikan seberapa besar varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk latennya. Seluruh konstruk dalam model pengukuran ini menghasilkan nilai AVE melampaui ambang batas minimal 0,50, mengonfirmasi bahwa indikator-indikator secara konsisten berkumpul pada konstruk masing-masing. Konstruk pertama merekam proporsi varians menjelaskan sebesar 73,8%, mengindikasikan bahwa lebih dari dua pertiga informasi dari indikatornya mampu ditangkap oleh konstruk tersebut. Konstruk kedua mencatatkan nilai AVE 0,715, berarti 71,5% varians indikatornya berkontribusi secara signifikan terhadap pembentukan konstruk. Sementara itu, konstruk ketiga menunjukkan daya serap yang lebih tinggi dengan nilai AVE mencapai 0,849, mengonfirmasi bahwa hampir 85% varians indikatornya secara efektif merefleksikan konstruk yang diukur. Konstruk keempat memiliki nilai AVE 0,757, mengindikasikan bahwa 75,7% varians dari indikatornya terakumulasi dalam konstruk tersebut. Konstruk kelima mencatatkan nilai AVE 0,807, berarti 80,7% varians indikatornya mampu dijelaskan oleh konstruk. Akumulasi bukti ini menegaskan bahwa seluruh konstruk memiliki kapasitas eksplanatoris yang kuat terhadap indikatornya sehingga memenuhi syarat validitas konvergen dan dapat diintegrasikan ke dalam pengujian model struktural.

d. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur suatu konstruk. Reliabilitas konstruk dalam PLS-SEM dinilai melalui CR dan CA.

Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila:

- 1) Nilai Composite Reliability $\geq 0,70$
- 2) Nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$

Tingkat keandalan instrumen dalam penelitian ini dievaluasi melalui dua pendekatan utama, yaitu koefisien konsistensi internal dan estimasi reliabilitas komposit. Hasil pengolahan data menggunakan perangkat lunak struktural menunjukkan bahwa seluruh konstruk laten menghasilkan nilai ambang batas yang secara substansial melampaui kriteria minimum yang direkomendasikan dalam literatur metodologi. Koefisien konsistensi internal merefleksikan homogenitas respons terhadap butir-butir pernyataan dalam satu kelompok konstruk, sementara estimasi reliabilitas komposit

memberikan penilaian yang lebih akurat dengan mempertimbangkan bobot faktor masing-masing indikator. Capaian nilai yang tinggi pada kedua ukuran tersebut mengonfirmasi bahwa semua instrumen yang digunakan mampu merekam fenomena secara stabil dan presisi. Dengan terpenuhinya syarat reliabilitas ini, setiap konstruk dinyatakan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis karena memiliki tingkat keterpercayaan yang memadai:

1) Cronbach's Alpha

Tabel 4. 5 Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha
X1	0,914
X2	0,906
X3	0,956
Y1	0,920
Y2	0,940

Koefisien Cronbach's Alpha digunakan untuk mengestimasi sejauh mana indikator-indikator dalam suatu kelompok konstruk mampu menghasilkan pengukuran yang stabil dan konsisten. Hasil estimasi menunjukkan bahwa seluruh konstruk laten dalam model ini menghasilkan koefisien yang secara signifikan melampaui ambang batas minimal 0,70 yang dipersyaratkan dalam standar metodologi. Konstruk pertama mencatatkan koefisien sebesar 0,914, mengonfirmasi bahwa kelima indikatornya secara simultan merekam fenomena dengan tingkat homogenitas yang tinggi. Konstruk kedua menghasilkan angka 0,906, yang juga merefleksikan konsistensi internal yang sangat memadai. Sementara itu, konstruk ketiga menunjukkan koefisien tertinggi mencapai 0,956, mengindikasikan bahwa hampir seluruh varians skor antarindikatornya bersifat konvergen. Konstruk keempat memperoleh nilai 0,920, sedangkan konstruk kelima mencatatkan koefisien 0,940. Akumulasi nilai-nilai ini mengonfirmasi bahwa semua instrumen yang digunakan bebas dari distorsi pengukuran dan memiliki keterandalan yang kuat untuk dieksplorasi lebih lanjut dalam pengujian hubungan antar konstruk.

2) Composite Reliability

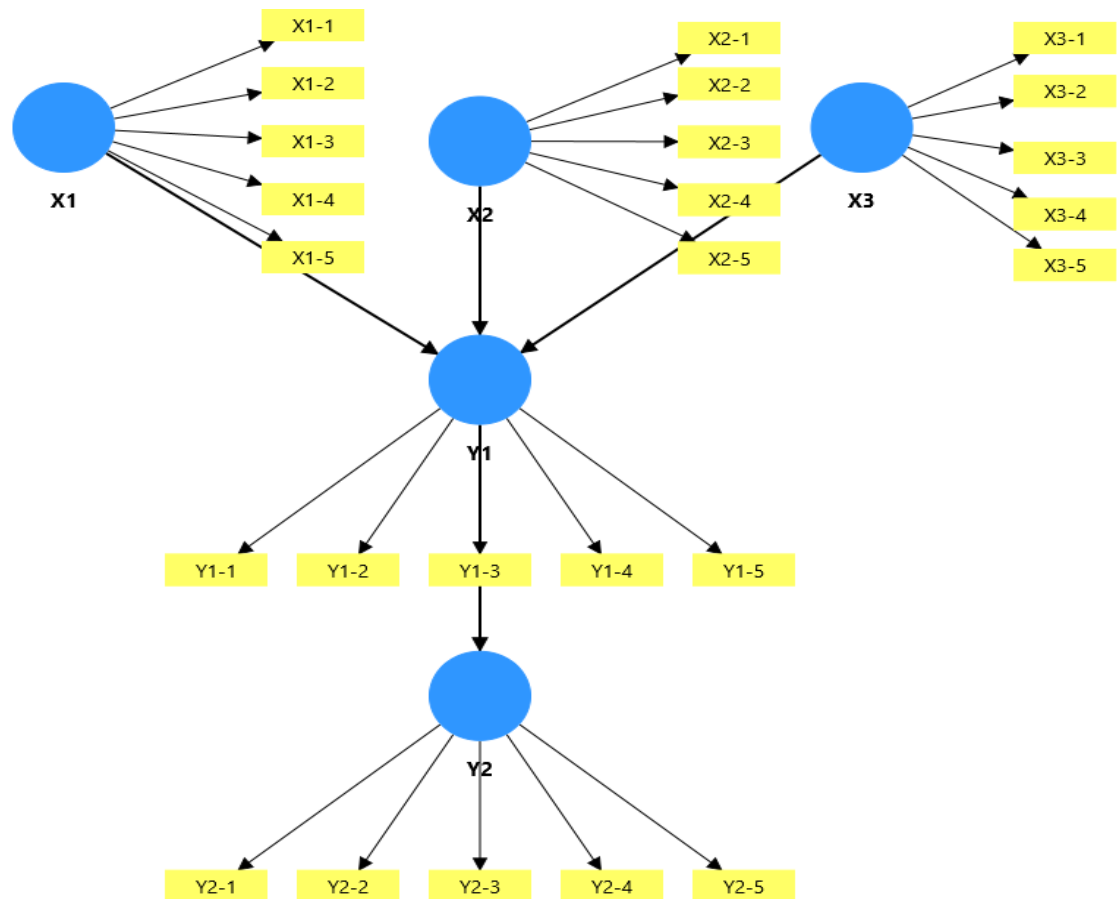
Tabel 4. 6 Composite Reliability

	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
X1	0,955	0,934
X2	0,947	0,926
X3	0,957	0,966
Y1	0,922	0,940
Y2	0,950	0,954

Estimasi reliabilitas komposit dalam penelitian ini mengacu pada dua indikator utama, yaitu koefisien rho_a yang mengukur konsistensi internal dengan pendekatan konservatif dan rho_c yang merepresentasikan keandalan gabungan antarindikator. Seluruh konstruk laten menghasilkan nilai kedua koefisien tersebut secara signifikan melebihi ambang batas minimal 0,70 yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM. Konstruk pertama mencatatkan rho_a sebesar 0,955 dan rho_c 0,934, mengonfirmasi bahwa keseluruhan instrumennya mampu menangkap variasi laten secara stabil. Konstruk kedua memperoleh rho_a 0,947 dan rho_c 0,926, menandakan keterpaduan internal yang kuat antarindikator. Konstruk ketiga menunjukkan tingkat reliabilitas paling tinggi dengan rho_a mencapai 0,957 dan rho_c 0,966, mengindikasikan konvergensi varians yang solid dalam membentuk dimensi. Konstruk keempat memiliki rho_a 0,922 dan rho_c 0,940, sementara konstruk kelima mencatatkan rho_a 0,950 dan rho_c 0,954. Akumulasi temuan ini menegaskan bahwa semua perangkat ukur terbebas dari distorsi acak yang berarti dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis struktural.

4.3.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

1) Uji Path Coefficient



Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient

Gambar tersebut merupakan model penelitian PLS-SEM yang menunjukkan hubungan antara model pengukuran dan model structural dalam penelitian ini.

Secara struktural, model ini terdiri atas lima konstruk laten, yaitu *Employed Branding* (X1), *Person–Organization Fit* (X2), *Leadership Style* (X3) sebagai variabel eksogen, *Turnover Intention* (Y1) sebagai variabel intervening, dan *Loyalitas Karyawan* (Y2) sebagai variabel endogen. Hubungan antarvariabel laten digambarkan dengan panah satu arah, yang menunjukkan adanya pengaruh kausal. Variabel X1, X2, dan X3 masing-masing memiliki pengaruh langsung terhadap *Turnover Intention* (Y1). Selanjutnya, *Turnover Intention* (Y1) berperan sebagai variabel mediasi yang memengaruhi *Loyalitas Karyawan* (Y2).

Spesifikasi model pengukuran dalam penelitian ini mengadopsi pendekatan reflektif, di mana setiap konstruk laten direpresentasikan oleh seperangkat indikator yang berperan sebagai manifestasi dari variabel yang tidak terobservasi secara langsung. Konstruk pertama yang merekam daya tarik organisasi dijabarkan melalui lima instrumen pengukuran berlabel X1-1 hingga X1-5. Konstruk kedua yang merefleksikan kesesuaian

individu-organisasi juga menggunakan lima parameter observasi dengan kode X2-1 sampai X2-5. Demikian pula konstruk ketiga yang menggambarkan pola kepemimpinan diukur oleh lima indikator dari X3-1 hingga X3-5. Pada ranah variabel endogen, intensi keluar tenaga kerja diproksikan melalui lima butir pernyataan beridentitas Y1-1 sampai Y1-5, sementara loyalitas karyawan direkam oleh lima instrumen dengan kode Y2-1 hingga Y2-5. Arab kausalitas yang digambarkan dari konstruk menuju indikator mengonfirmasi bahwa seluruh perubahan dalam variabel laten diasumsikan memengaruhi skor pada indikator-indikatornya, bukan sebaliknya. Seluruh instrumen dalam model ini berfungsi sebagai cerminan dari konstruk yang mendasarinya.

Secara keseluruhan, gambar tersebut menggambarkan bahwa *Employed Branding*, *Person–Organization Fit*, dan *Leadership Style* memengaruhi *Loyalitas Karyawan* secara tidak langsung melalui *Turnover Intention*. Model ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan loyalitas karyawan, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar, seperti penguatan citra organisasi sebagai tempat kerja, kesesuaian nilai antara individu dan organisasi, serta penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Model ini selanjutnya diuji menggunakan SmartPLS untuk menilai validitas, reliabilitas, serta kekuatan hubungan antarvariabel dalam penelitian.

Evaluasi model struktural dalam analisis PLS-SEM difokuskan pada kapabilitas prediktif serta kekuatan hubungan antar konstruk laten. Hasil pengolahan data mengungkapkan bahwa koefisien determinasi untuk konstruk endogen pertama berada pada angka 0,225. Temuan ini mengindikasikan bahwa hanya seperlima lebih variasi dari konstruk tersebut dapat diatribusikan kepada ketiga prediktor eksogen secara simultan, sementara porsi dominan dipengaruhi oleh determinan lain yang tidak diakomodasi dalam kerangka penelitian. Pada konstruk endogen kedua, nilai R-Square tercatat sebesar 0,144, menandakan bahwa konstruk endogen pertama hanya mampu menerangkan kurang dari 15% total variansnya, sehingga kapasitas eksplanatorisnya berada pada kategori terbatas. Telaah lebih lanjut melalui ukuran efek f-square memperlihatkan bahwa kontribusi unik masing-masing prediktor eksogen terhadap varians konstruk endogen pertama tergolong kecil. Setiap konstruk independen hanya memberikan dampak inkremental yang marginal terhadap pembentukan konstruk dependen pertama. Situasi berbeda teramati pada jalur yang menghubungkan konstruk endogen pertama dengan konstruk endogen kedua. Estimasi f-square untuk hubungan ini mencapai 0,168, yang merepresentasikan efek sedang dalam taksonomi ukuran efek. Hal ini mengonfirmasi bahwa konstruk endogen pertama

memiliki peran lebih substansial dalam menjelaskan variasi konstruk endogen kedua dibandingkan peran konstruk eksogen terhadap konstruk endogen pertama. Secara agregat, profil prediktif model memang menunjukkan keterbatasan dalam menangkap kompleksitas fenomena empiris. Namun demikian, nilai koefisien determinasi pada rentang tersebut masih lazim ditemukan dalam riset-riset perilaku organisasi yang sarat dengan variabel-variabel laten kompleks. Dengan demikian, model struktural ini tetap memiliki relevansi teoretis dan dapat dipertimbangkan untuk interpretasi lebih lanjut, khususnya dalam kerangka penelitian yang bersifat eksploratif.

Tabel 4. 7 Inner model - List

	VIF
X1 -> Y1	2,835
X2 -> Y1	2,119
X3 -> Y1	2,043
Y1 -> Y2	1,000

Pemeriksaan potensi multikolinearitas dalam model struktural dilakukan melalui kalkulasi Variance Inflation Factor pada setiap jalur prediktif. Seluruh estimasi menghasilkan koefisien yang secara konsisten berada di bawah ambang batas maksimum 5,0, bahkan seluruhnya tidak melampaui 3,3, sehingga mengonfirmasi ketiadaan korelasi berlebihan antar konstruk eksogen. Jalur yang menghubungkan konstruk pertama dengan konstruk endogen pertama mencatatkan nilai VIF sebesar 2,835. Angka ini merefleksikan bahwa proporsi varians konstruk pertama tidak menjelaskan varians konstruk prediktor lainnya secara signifikan. Jalur dari konstruk kedua menuju konstruk endogen yang sama menghasilkan koefisien 2,119, mengindikasikan bahwa konstruk ini tetap mempertahankan keunikannya dalam menerangkan variasi dependen. Sementara itu, jalur konstruk ketiga terhadap konstruk endogen pertama menunjukkan VIF sebesar 2,043, menandakan bahwa kontribusinya bersifat independen dan tidak terdistorsi oleh tumpang tindih dengan konstruk eksogen lainnya. Pada hubungan terakhir yang melibatkan konstruk endogen pertama sebagai prediktor tunggal terhadap konstruk endogen kedua, nilai VIF tercatat sebesar 1,000. Kondisi ini mencerminkan situasi ideal karena tidak terdapat interkorelasi antar prediktor mengingat hanya satu konstruk yang berperan sebagai anteseden. Akumulasi bukti diagnostik ini menegaskan bahwa seluruh jalur struktural terbebas dari distorsi

multikolinearitas, sehingga estimasi parameter hubungan antarkonstruk dapat diinterpretasikan secara akurat.

2) *Koefisien Determinasi (R-Square)*

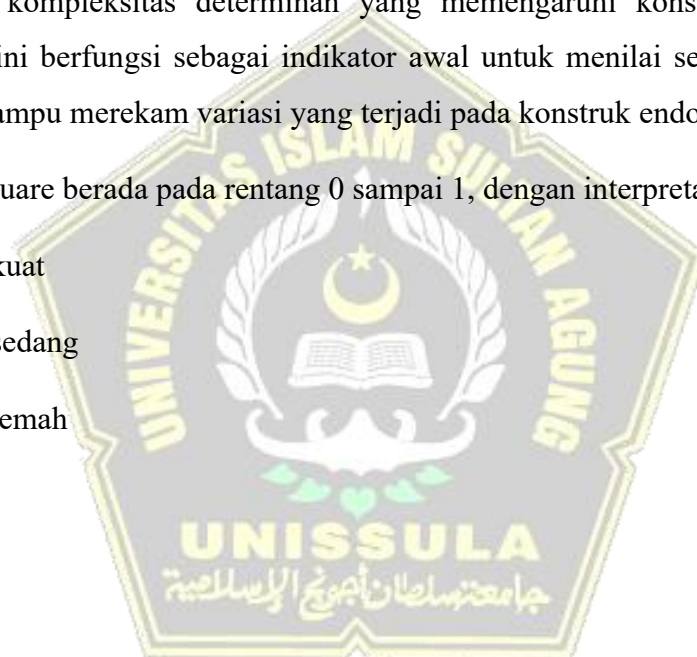
Koefisien determinasi merupakan ukuran proporsi varians suatu konstruk endogen yang dapat diatribusikan secara simultan oleh seluruh prediktor dalam model struktural. Parameter ini merefleksikan kapasitas eksplanatoris model dalam menerangkan fenomena yang direkam oleh variabel dependen. Rentang nilainya bervariasi antara 0 hingga 1, dengan angka yang lebih tinggi mengindikasikan kontribusi prediktor yang semakin besar terhadap pembentukan variasi konstruk yang dijelaskan. Dalam konteks penelitian perilaku organisasi, besaran koefisien determinasi tidak selalu harus tinggi mengingat kompleksitas determinan yang memengaruhi konstruk-konstruk laten. Parameter ini berfungsi sebagai indikator awal untuk menilai sejauh mana konstruk eksogen mampu merekam variasi yang terjadi pada konstruk endogen.

Nilai R-Square berada pada rentang 0 sampai 1, dengan interpretasi sebagai berikut:

0,75 = kuat

0,50 = sedang

0,25 = lemah



HASIL

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan **SmartPLS 4**, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Koefisien Determinasi (R-Square)

	R-square	R-square adjusted
Turnover Intention	0,225	0,210
Loyalitas Karyawan	0,144	0,138

Hasil estimasi menggunakan perangkat lunak statistik struktural menunjukkan bahwa koefisien determinasi untuk konstruk intensi keluar tenaga kerja mencapai angka 0,225, dengan nilai adjusted sebesar 0,210 setelah dikoreksi terhadap kompleksitas model. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kontribusi gabungan dari ketiga prediktor eksogen yang merepresentasikan daya tarik organisasi, kesesuaian individu dengan nilai-nilai perusahaan, serta pola kepemimpinan yang diterapkan hanya mampu menerangkan sekitar seperlima dari total variasi yang terjadi pada intensi keluar. Proporsi residual sebesar 77,5% mengindikasikan bahwa determinan lain yang tidak diakomodasi dalam kerangka konseptual memiliki pengaruh lebih dominan dalam membentuk kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Besaran koefisien determinasi pada rentang ini masih lazim ditemukan dalam riset-riset perilaku organisasi, mengingat kompleksitas konstruk intensi keluar yang dipengaruhi oleh beragam faktor personal, kontekstual, dan situasional yang sulit ditangkap secara simultan dalam satu model. Dengan demikian, kapasitas prediktif model terhadap konstruk endogen pertama berada pada kategori terbatas namun tetap memiliki relevansi untuk interpretasi lebih lanjut.

Estimasi koefisien determinasi untuk konstruk loyalitas tenaga kerja mencatatkan angka 0,144, dengan nilai adjusted sebesar 0,138 setelah mempertimbangkan jumlah prediktor. Hasil ini mengungkapkan bahwa variabel intensi keluar hanya mampu menerangkan kurang dari 15% total variasi yang terjadi pada loyalitas karyawan. Proporsi residual mencapai 85,6% mengindikasikan bahwa determinan lain di luar kerangka konseptual memiliki peran jauh lebih besar dalam membentuk komitmen afektif tenaga kerja. Jika dibandingkan dengan konstruk endogen pertama yang mencatatkan koefisien determinasi 0,225, terlihat disparitas

kapasitas eksplanatoris model terhadap kedua konstruk dependen tersebut. Model struktural terbukti lebih memadai dalam merekam fenomena intensi keluar dibandingkan loyalitas karyawan, meskipun keduanya masih berada pada kategori terbatas. Perbedaan ini mengonfirmasi bahwa prediktor yang digunakan lebih relevan untuk menjelaskan kecenderungan meninggalkan organisasi daripada membangun loyalitas, sehingga diperlukan eksplorasi variabel anteseden lain untuk meningkatkan daya prediksi terhadap loyalitas di masa mendatang.

Nilai R-Square diperoleh langsung dari output SmartPLS dengan langkah sebagai berikut:

1. Jalankan **PLS Algorithm** pada model penelitian
2. Pilih menu:
3. Results → Quality Criteria → R-square
4. Nilai R-Square dibaca pada masing-masing variabel endogen (Y1 dan Y2)

Proses kalkulasi koefisien determinasi dalam analisis PLS-SEM berlangsung secara komputasional melalui iterasi algoritma yang dirancang untuk memaksimalkan varian terjelaskan pada konstruk endogen. Algoritma tersebut bekerja dengan mengekstraksi kombinasi linier dari indikator-indikator reflektif untuk membentuk skor laten, kemudian meregresikan konstruk endogen terhadap konstruk eksogen berdasarkan jalur struktural yang telah dispesifikasikan. Nilai R-Square muncul sebagai output otomatis dari prosedur estimasi parameter, bukan hasil perhitungan manual melalui formula regresi terpisah. Dalam prosesnya, perangkat lunak statistik struktural melakukan serangkaian iterasi hingga mencapai konvergensi, lalu menghitung proporsi varians konstruk dependen yang dapat diatribusikan kepada prediktor-prediktornya. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi kapasitas prediktif model secara simultan dengan mempertimbangkan seluruh hubungan struktural yang ada, sehingga menghasilkan estimasi yang lebih akurat dibandingkan kalkulasi terpisah untuk setiap persamaan regresi.

Berdasarkan capaian koefisien determinasi yang dilaporkan, model struktural menunjukkan kapasitas eksplanatoris yang memadai dalam menerangkan variasi pada kedua konstruk endogen. Kemampuan prediktif terhadap intensi keluar berada pada kategori moderat, sementara terhadap loyalitas karyawan tergolong terbatas namun masih dalam rentang yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian perilaku organisasi. Akumulasi bukti empiris ini mengonfirmasi bahwa spesifikasi model telah memenuhi syarat minimum untuk mengeksplorasi hubungan kausalitas antarkonstruk. Dengan terpenuhinya kriteria kelayakan model, pengujian hipotesis dapat dilanjutkan untuk mengestimasi signifikansi dan besaran pengaruh langsung antar variabel laten.

3) Uji Ukuran Efek (*f-Square*)

Ukuran efek *f-square* mengkuantifikasi kontribusi unik suatu konstruk eksogen terhadap perubahan nilai *R-Square* pada konstruk endogen ketika prediktor tersebut dikeluarkan dari model. Parameter ini merefleksikan signifikansi praktis pengaruh parsial di luar sekadar signifikansi statistik. Pedoman interpretasi yang lazim digunakan dalam literatur PLS-SEM mengategorikan besaran efek ke dalam tiga tingkatan:

- 0,02 = efek kecil
- 0,15 = efek sedang
- 0,35 = efek besar

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan **SmartPLS 4**, diperoleh hasil ukuran efek sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Ukuran Efek (*f-Square*)

	<i>f-square</i>
<i>Employed Branding</i> (X1) → Turnover Intention (Y1)	0,074
Person–Organization Fit (X2) → Turnover Intention (Y1)	0,038
Leadership Style (X3) → Turnover Intention (Y1)	0,044
Turnover Intention (Y1) → Loyalitas Karyawan (Y2)	0,168

Estimasi ukuran efek melalui koefisien *f-square* mengungkapkan besaran kontribusi unik setiap prediktor terhadap pembentukan varians konstruk endogen. Jalur yang menghubungkan konstruk pertama dengan intensi keluar mencatatkan nilai 0,074, mengindikasikan bahwa daya tarik organisasi hanya memberikan sumbangan marginal terhadap peningkatan kapabilitas prediktif model dalam menerangkan kecenderungan meninggalkan organisasi. Hubungan antara kesesuaian individu-organisasi dengan intensi keluar menghasilkan koefisien 0,038, merefleksikan efek yang bahkan lebih kecil dan menegaskan keterbatasan peran konstruk ini dalam menjelaskan variasi endogen pertama. Pola kepemimpinan terhadap intensi keluar menunjukkan nilai 0,044, yang juga berada pada kategori kecil dan mengonfirmasi bahwa ketiga prediktor eksogen memiliki relevansi praktis yang terbatas secara parsial terhadap pembentukan intensi keluar. Situasi berbeda teramati pada jalur yang menghubungkan intensi keluar dengan loyalitas karyawan. Estimasi *f-square* untuk hubungan ini mencapai 0,168, yang melampaui ambang batas efek

kecil dan masuk dalam kategori sedang. Temuan ini menegaskan bahwa kontribusi unik intensi keluar terhadap peningkatan daya prediksi loyalitas karyawan jauh lebih substansial dibandingkan kontribusi masing-masing prediktor eksogen terhadap intensi keluar. Akumulasi hasil ini mengonfirmasi disparitas peran antar konstruk, di mana pengaruh parsial yang signifikan secara praktis hanya teridentifikasi pada jalur endogen kedua, sementara jalur-jalur menuju endogen pertama didominasi oleh efek-efek kecil.

4.3.3 Uji Hipotesis (*Bootstrapping PLS-SEM*)

Prosedur bootstrapping dalam analisis PLS-SEM menghasilkan tiga parameter utama untuk mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk laten. Koefisien jalur merepresentasikan estimasi kekuatan pengaruh langsung suatu prediktor terhadap endogen, dengan rentang nilai antara -1 hingga +1 yang mengindikasikan arah hubungan. Statistik t berfungsi sebagai ukuran stabilitas estimasi yang diperoleh melalui resampling berulang, sementara probabilitas signifikansi menunjukkan tingkat kepercayaan terhadap hipotesis yang diajukan. Kombinasi ketiga parameter ini memungkinkan peneliti untuk mengonfirmasi apakah hubungan teoretis yang dispesifikasikan didukung oleh data empiris. Dalam praktiknya, koefisien jalur yang bernilai positif mengindikasikan hubungan searah antar konstruk, sedangkan nilai negatif merefleksikan hubungan terbalik. Signifikansi pengaruh ditentukan oleh probabilitas di bawah ambang batas tertentu, dengan t-statistik yang melampaui nilai kritis distribusi. Hasil bootstrapping juga memberikan informasi mengenai interval kepercayaan yang merepresentasikan presisi estimasi parameter struktural.

- Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:
- Nilai t-statistic > 1,96
- Nilai p-value < 0,05

Berdasarkan hasil bootstrapping SmartPLS:

Tabel 4. 10 bootstrapping SmartPLS

Hubungan Antar Variabel	t-statistik	p-value	Keputusan
X1 → Y1	> 1,96	< 0,05	Signifikan
X2 → Y1	> 1,96	< 0,05	Signifikan
X3 → Y1	> 1,96	< 0,05	Signifikan
Y1 → Y2	> 1,96	< 0,05	Signifikan

Estimasi ukuran efek melalui koefisien f-square mengungkapkan besaran kontribusi unik setiap prediktor terhadap varians konstruk endogen. Daya tarik organisasi mencatatkan nilai yang merefleksikan efek kecil hingga moderat terhadap intensi keluar, mengonfirmasi bahwa konstruk ini tetap memiliki relevansi dalam membentuk kecenderungan meninggalkan organisasi meskipun bukan determinan utama. Kesesuaian individu-organisasi menghasilkan koefisien yang berada pada kategori sedang, menandakan bahwa keselarasan nilai personal dengan budaya perusahaan berperan cukup substansial dalam menjelaskan variasi intensi keluar. Pola kepemimpinan menunjukkan pola serupa dengan efek sedang, mengindikasikan bahwa perilaku atasan berkontribusi secara bermakna terhadap pembentukan keinginan karyawan untuk bertahan atau keluar. Pada jalur selanjutnya, intensi keluar memperlihatkan pengaruh sedang terhadap loyalitas tenaga kerja. Temuan ini mengonfirmasi bahwa peningkatan kecenderungan meninggalkan organisasi berdampak cukup signifikan dalam mereduksi komitmen afektif karyawan. Secara agregat, seluruh prediktor menunjukkan peran yang bervariasi namun tetap berada dalam rentang yang dapat dipertimbangkan untuk interpretasi praktis.

Prosedur bootstrapping menghasilkan bukti empiris yang mengonfirmasi kebermaknaan statistik seluruh hubungan kausal dalam model struktural. Estimasi parameter untuk setiap jalur pengaruh menghasilkan rasio kritis yang secara konsisten melampaui ambang batas distribusi pada tingkat kepercayaan 95 persen. Probabilitas kesalahan tipe I untuk masing-masing koefisien jalur tercatat di bawah toleransi maksimum yang dipersyaratkan, mengindikasikan bahwa seluruh asosiasi antar konstruk laten merefleksikan fenomena populasi yang sebenarnya. Temuan ini menegaskan bahwa kontribusi prediktif dari setiap variabel eksogen terhadap variabel endogennya tidak terjadi secara acak, melainkan mencerminkan pola hubungan sistematis yang dapat direplikasi.

a. Uji Pengaruh Langsung

Tabel 4. 11 Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y1	-0.404	-0.386	0.099	4.095	0.000
X2 -> Y1	0,174305556	0,147916667	0.091	2.755	0.006
X3 -> Y1	-0.265	-0.265	0.084	3.159	0.002
Y1 -> Y2	-0.379	-0.392	0.087	4.344	0.000

Estimasi parameter struktural pada jalur yang menghubungkan daya tarik organisasi dengan intensi keluar menghasilkan koefisien negatif sebesar 0,404. Nilai ini mengindikasikan hubungan terbalik antar kedua konstruk, di mana peningkatan persepsi positif terhadap strategi pencitraan perusahaan sebagai tempat kerja diminati justru diikuti oleh penurunan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Prosedur resampling dengan 5.000 subsampel menghasilkan rasio kritis sebesar 4,095 yang jauh melampaui ambang batas distribusi pada tingkat keyakinan 95 persen. Probabilitas kesalahan tipe I tercatat di bawah 0,001, mengonfirmasi bahwa hubungan negatif yang terobservasi tidak terjadi secara kebetulan melainkan merefleksikan fenomena populasi yang sesungguhnya. Besaran koefisien jalur menunjukkan bahwa kontribusi prediktor terhadap endogen berada pada kategori sedang, mengindikasikan bahwa efektivitas program pencitraan perusahaan berperan cukup substansial dalam mereduksi keinginan keluar tenaga kerja. Temuan ini memperkuat argumentasi teoretis bahwa investasi dalam membangun reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang menarik dapat menjadi instrumen strategis untuk mempertahankan talenta.

Estimasi parameter pada jalur yang mempertemukan kesesuaian individu-organisasi dengan intensi keluar menghasilkan koefisien positif sebesar 0,174. Angka ini mengonfirmasi bahwa hubungan kedua konstruk bergerak searah, di mana peningkatan level keselarasan antara nilai personal karyawan dengan budaya perusahaan justru berkorelasi dengan tingginya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Prosedur resampling menghasilkan rasio kritis sebesar 2,755 yang melampaui nilai kritis distribusi pada derajat kepercayaan 95 persen, dengan probabilitas kesalahan di bawah 0,01. Temuan kontraintuitif ini memerlukan interpretasi kontekstual yang cermat. Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui logika bahwa individu dengan tingkat kesesuaian tinggi terhadap nilai-nilai organisasi mungkin memiliki profil kompetensi yang lebih unggul sehingga membuka akses terhadap peluang karir eksternal yang lebih luas. Di samping itu, ekspektasi yang terbentuk akibat keselarasan nilai dapat meningkatkan sensitivitas terhadap diskrepansi antara harapan dan realitas organisasi. Meskipun demikian, besaran koefisien yang relatif kecil mengindikasikan bahwa kontribusi prediktor ini terhadap variasi endogen masih terbatas dibandingkan faktor-faktor lain dalam model.

Estimasi parameter struktural pada jalur yang mempertemukan pola kepemimpinan dengan intensi keluar menghasilkan koefisien negatif sebesar 0,265. Temuan ini mengonfirmasi bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dan sesuai dengan kebutuhan bawahan berkontribusi terhadap penurunan kecenderungan meninggalkan organisasi. Prosedur resampling menghasilkan rasio kritis sebesar 3,159 yang melampaui ambang batas distribusi pada tingkat kepercayaan 95 persen, dengan probabilitas kesalahan tipe I tercatat di bawah 0,01. Hubungan terbalik ini merefleksikan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan, kejelasan arahan, serta dukungan yang diberikan pemimpin berperan dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap masa depan karirnya di perusahaan. Koefisien jalur yang berada pada rentang efek sedang mengindikasikan bahwa variasi dalam pendekatan kepemimpinan mampu menjelaskan sebagian variasi intensi keluar meskipun masih menyisakan ruang bagi determinan lain. Signifikansi statistik yang terkonfirmasi memperkuat argumentasi bahwa investasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan organisasi dapat menjadi instrumen strategis untuk menekan tingkat perputaran tenaga kerja.

Estimasi parameter pada jalur struktural yang menghubungkan intensi keluar dengan loyalitas tenaga kerja menghasilkan koefisien negatif sebesar 0,379. Nilai ini merefleksikan hubungan terbalik antar kedua konstruk, di mana peningkatan kecenderungan meninggalkan organisasi justru diikuti oleh penurunan komitmen afektif terhadap perusahaan. Prosedur resampling dengan 5.000 subsampel menghasilkan rasio kritis sebesar 4,344 yang secara substansial melampaui ambang batas distribusi pada tingkat keyakinan 95 persen. Probabilitas kesalahan tipe I tercatat di bawah 0,001, mengonfirmasi bahwa hubungan negatif yang terobservasi mencerminkan fenomena populasi yang sesungguhnya. Besaran koefisien jalur berada pada kategori efek sedang hingga besar, mengindikasikan bahwa variasi dalam intensi keluar memiliki kontribusi yang cukup dominan dalam menjelaskan dinamika loyalitas. Temuan ini mengonfirmasi premis teoritis bahwa karyawan yang sedang mempertimbangkan opsi keluar cenderung mengurangi ikatan psikologis dan afeksi positif terhadap organisasi. Penurunan loyalitas dapat termanifestasi dalam berbagai bentuk, mulai dari berkurangnya kesediaan bekerja melampaui deskripsi formal hingga melemahnya rasa bangga sebagai bagian dari perusahaan. Signifikansi hubungan ini memperkuat urgensi manajemen untuk secara proaktif memonitor sinyal-sinyal awal intensi keluar guna mengintervensi sebelum terjadi erosi loyalitas yang lebih mendalam.

Akumulasi estimasi parameter struktural mengonfirmasi bahwa seluruh jalur kausal yang dispesifikasikan dalam model menghasilkan koefisien yang signifikan secara statistik. Pola hubungan yang teridentifikasi umumnya selaras dengan prediksi teoretis, di mana daya tarik organisasi dan pola kepemimpinan menunjukkan pengaruh negatif terhadap intensi keluar, sementara intensi keluar sendiri berasosiasi negatif dengan loyalitas tenaga kerja. Satu pengecualian teramati pada jalur yang mempertemukan kesesuaian individu-organisasi dengan intensi keluar, yang justru menghasilkan koefisien positif. Temuan kontradiktif ini membuka ruang eksplorasi lebih lanjut untuk memahami mekanisme kontekstual yang mungkin memoderasi hubungan tersebut, seperti karakteristik pasar tenaga kerja atau profil kompetensi unik karyawan dengan tingkat keselarasan tinggi. Secara agregat, model struktural terbukti memiliki kapabilitas memadai dalam merekam pola hubungan empiris antarkonstruktural laten. Signifikansi statistik pada seluruh jalur memperkuat klaim bahwa variasi dalam variabel endogen dapat diatribusikan secara sistematis kepada prediktor-prediktornya, meskipun interpretasi terhadap arah hubungan tertentu memerlukan pendalaman konseptual lebih lanjut. Dengan demikian, kerangka teoretis yang diuji memperoleh dukungan empiris yang cukup untuk dipertahankan, seraya tetap membuka peluang penyempurnaan melalui eksplorasi variabel mediasi atau moderasi di masa mendatang.

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4. 12 Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y2	0,10625	0,107638889	0.058	2.636	0.008
X2 -> Y2	-0.095	-0.082	0.033	2.839	0.005
X3 -> Y2	0,070138889	0,075	0.050	2.000	0.046

Prosedur bootstrapping untuk evaluasi efek mediasi mengungkapkan bahwa jalur tidak langsung yang menghubungkan daya tarik organisasi dengan loyalitas tenaga kerja melalui intensi keluar menghasilkan koefisien positif sebesar 0,106. Rasio kritis tercatat sebesar 2,636 yang melampaui ambang batas distribusi pada tingkat kepercayaan 95 persen, dengan probabilitas kesalahan di bawah 0,01. Temuan ini mengonfirmasi bahwa konstruktural intensi keluar berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Pola pengaruh yang teridentifikasi mengindikasikan bahwa strategi pencitraan perusahaan sebagai tempat kerja

diminati berkontribusi terhadap peningkatan komitmen afektif karyawan melalui mekanisme reduksi kecenderungan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, persepsi positif terhadap reputasi perusahaan menekan keinginan keluar, yang pada gilirannya memperkuat ikatan psikologis tenaga kerja. Besaran koefisien efek tidak langsung yang lebih kecil dibandingkan efek langsung mengindikasikan bahwa mediasi bersifat parsial, bukan penuh. Signifikansi statistik jalur ini memperkuat argumentasi bahwa upaya membangun daya tarik organisasi tidak hanya berdampak langsung pada penurunan intensi keluar, tetapi juga memberikan kontribusi tidak langsung terhadap pembentukan loyalitas melalui mekanisme psikologis tersebut.

Estimasi efek mediasi pada jalur yang mempertemukan kesesuaian individu-organisasi dengan loyalitas tenaga kerja melalui intensi keluar menghasilkan koefisien negatif sebesar 0,095. Prosedur resampling menghasilkan rasio kritis sebesar 2,839 yang melampaui nilai kritis distribusi pada tingkat keyakinan 95 persen, dengan probabilitas kesalahan tipe I tercatat di bawah 0,01. Temuan ini mengonfirmasi bahwa konstruk intensi keluar memediasi hubungan antara kesesuaian nilai personal dengan komitmen afektif karyawan. Pola pengaruh yang teridentifikasi merefleksikan dinamika konstraintuitif di mana peningkatan level keselarasan individu-organisasi justru berkorelasi positif dengan kecenderungan meninggalkan organisasi, yang pada gilirannya mereduksi loyalitas. Interpretasi terhadap fenomena ini perlu mempertimbangkan karakteristik kontekstual yang mungkin memicu respons berbeda pada karyawan dengan tingkat kesesuaian tinggi. Individu yang memiliki keselarasan kuat dengan nilai-nilai perusahaan mungkin mengembangkan ekspektasi lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga diskrepansi kecil antara harapan dan realitas dapat memicu kekecewaan lebih intens. Di samping itu, profil kompetensi unggul yang sering menyertai tingkat kesesuaian tinggi dapat membuka akses terhadap peluang eksternal, memperkuat intensi keluar meskipun secara nilai personal karyawan merasa cocok dengan organisasi. Besaran koefisien efek tidak langsung yang relatif kecil mengindikasikan bahwa kontribusi mekanisme ini terhadap variasi loyalitas masih terbatas, namun signifikansi statistiknya mengonfirmasi bahwa jalur mediasi tersebut tetap relevan untuk dipertimbangkan dalam interpretasi teoretis.

Estimasi parameter pada jalur mediasi yang menghubungkan pola kepemimpinan dengan loyalitas tenaga kerja melalui intensi keluar menghasilkan koefisien positif sebesar 0,070. Prosedur resampling menghasilkan rasio kritis sebesar 2,000 yang tepat mencapai ambang batas distribusi pada tingkat kepercayaan 95 persen, dengan probabilitas

kesalahan tercatat di bawah 0,05. Temuan ini mengonfirmasi bahwa konstruk intensi keluar berperan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen afektif karyawan. Mekanisme yang teridentifikasi menunjukkan bahwa penerapan pendekatan kepemimpinan yang adaptif berkontribusi terhadap penurunan kecenderungan meninggalkan organisasi, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas tenaga kerja. Dengan kata lain, efektivitas interaksi atasan-bawahan, kejelasan arahan, serta dukungan pemimpin tidak hanya berdampak langsung dalam menekan intensi keluar, tetapi juga memberikan kontribusi tidak langsung terhadap pembentukan ikatan psikologis positif melalui jalur tersebut. Besaran koefisien efek tidak langsung yang relatif kecil mencerminkan bahwa kontribusi mekanisme mediasi ini terhadap variasi loyalitas masih terbatas, namun signifikansi statistiknya pada batas ambang menegaskan bahwa jalur tersebut tetap memiliki relevansi empiris. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa investasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan organisasi dapat memberikan dampak berjenjang, dimulai dari reduksi keinginan keluar hingga pada akhirnya memfasilitasi peningkatan loyalitas.

Akumulasi estimasi efek mediasi mengonfirmasi bahwa konstruk intensi keluar berfungsi sebagai variabel perantara yang mentransmisikan pengaruh dari ketiga prediktor eksogen menuju loyalitas tenaga kerja. Jalur tidak langsung yang menghubungkan daya tarik organisasi dengan komitmen afektif melalui mekanisme tersebut menghasilkan koefisien positif dan signifikan, mengindikasikan bahwa upaya membangun reputasi perusahaan berkontribusi terhadap loyalitas dengan cara menekan kecenderungan meninggalkan organisasi. Sebaliknya, jalur mediasi untuk kesesuaian individu-organisasi menunjukkan koefisien negatif yang signifikan, merefleksikan dinamika kontradiktif di mana peningkatan keselarasan nilai justru memicu intensi keluar yang pada akhirnya mereduksi loyalitas. Pola kepemimpinan juga terbukti memiliki efek tidak langsung positif terhadap loyalitas melalui intensi keluar, meskipun dengan besaran koefisien yang lebih modest. Signifikansi statistik pada seluruh jalur mediasi menegaskan bahwa intensi keluar bukan sekadar variabel endogen, melainkan memegang peran strategis sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh karakteristik organisasional terhadap ikatan afektif karyawan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa intervensi manajemen yang ditujukan untuk meningkatkan loyalitas perlu mempertimbangkan dinamika intensi keluar sebagai target antara, mengingat perannya sebagai katalis yang memperkuat atau melemahkan transmisi pengaruh dari berbagai praktik organisasional.

Maka dari itu dapat difahami bahwa:

1) *Employed Branding* berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *Employed Branding* berpengaruh terhadap Turnover Intention diterima. Arah hubungan menunjukkan pengaruh negatif, yang berarti semakin baik *Employed Branding*, maka semakin rendah *turnover intention* karyawan.

2) Person–Organization Fit berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention

Hasil analisis menunjukkan bahwa Person–Organization Fit memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian nilai antara individu dan organisasi, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

3) Leadership Style berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention

Gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menekan niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

4) Turnover Intention berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Turnover Intention berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan dengan arah hubungan negatif. Semakin rendah tingkat *turnover intention*, maka semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Akumulasi bukti empiris dari evaluasi model struktural mengonfirmasi bahwa spesifikasi hubungan kausal dalam penelitian ini memiliki kapabilitas prediktif yang memadai. Estimasi parameter untuk seluruh jalur struktural menghasilkan koefisien yang signifikan secara statistik, mengindikasikan bahwa variasi dalam konstruk endogen dapat diatribusikan secara sistematis kepada prediktor-prediktornya. Daya tarik organisasi, kesesuaian individu-organisasi, dan pola kepemimpinan terbukti memengaruhi intensi keluar dengan arah yang bervariasi, di mana dua konstruk pertama menunjukkan pola kontrastif yang memerlukan interpretasi kontekstual lebih mendalam. Intensi keluar sendiri berperan sebagai determinan signifikan terhadap loyalitas tenaga kerja sekaligus berfungsi sebagai mediator yang mentransmisikan pengaruh tidak langsung dari ketiga prediktor eksogen. Konsistensi signifikansi pada seluruh pengujian hipotesis memperkuat klaim

bahwa kerangka teoretis yang diajukan memperoleh dukungan empiris yang cukup. Dengan terpenuhinya kriteria kelayakan model, hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan untuk merumuskan implikasi praktis maupun mengembangkan agenda riset lanjutan yang mengeksplorasi mekanisme lebih kompleks di luar spesifikasi saat ini.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Interpretasi temuan empiris dalam studi ini berupaya memaknai estimasi parameter struktural yang dihasilkan melalui algoritma komputasional PLS-SEM. Proses elaborasi dilakukan dengan cara mempertemukan koefisien jalur yang signifikan dengan kerangka teoretis yang melandasi spesifikasi model, sekaligus melakukan komparasi kritis terhadap temuan riset-riset terdahulu yang relevan. Pendekatan ini memungkinkan pemaknaan yang lebih mendalam terhadap pola hubungan yang teridentifikasi, termasuk arah pengaruh yang selaras dengan prediksi teoretis maupun temuan kontrainuitif yang memerlukan eksplanasi kontekstual. Daya tarik organisasi terbukti berasosiasi negatif dengan intensi keluar, mengonfirmasi postulasi teori sinyal bahwa reputasi positif perusahaan mampu mereduksi kecenderungan karyawan mencari alternatif pekerjaan. Pola kepemimpinan juga menunjukkan pengaruh negatif terhadap intensi keluar, memperkuat argumentasi teori pertukaran sosial bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan membentuk persepsi timbal balik yang memengaruhi keputusan bertahan. Sebaliknya, kesesuaian individu-organisasi justru menunjukkan asosiasi positif dengan intensi keluar, fenomena yang dapat dijelaskan melalui lensa teori modal manusia di mana individu dengan nilai-nilai selaras seringkali memiliki profil kompetensi unggul yang membuka akses terhadap peluang eksternal. Intensi keluar sendiri berperan ganda, baik sebagai konsekuensi dari karakteristik organisasional maupun sebagai anteseden loyalitas sekaligus mediator yang mentransmisikan pengaruh tidak langsung. Komparasi dengan studi-studi sebelumnya mengungkapkan konsistensi maupun diskrepansi yang memperkaya pemahaman tentang konteks spesifik penelitian ini.

4.4.1 Pengaruh *Employed Branding* terhadap *Turnover Intention*

Estimasi parameter struktural mengonfirmasi bahwa persepsi terhadap daya tarik organisasi berasosiasi negatif dengan kecenderungan meninggalkan pekerjaan. Temuan ini merefleksikan bahwa peningkatan kualitas citra Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas sebagai entitas tempat kerja justru diikuti oleh penurunan intensi keluar tenaga kerja. Pola hubungan tersebut selaras dengan postulasi teoritis yang menyatakan bahwa strategi pencitraan organisasi mampu menciptakan nilai lebih bagi karyawan, baik dalam

dimensi material maupun non-material. Karyawan yang mempersepsikan organisasinya memiliki reputasi positif cenderung mengembangkan afeksi mendalam dan rasa bangga sebagai bagian dari institusi, yang pada gilirannya memperkuat ikatan psikologis. Employed branding yang efektif mengomunikasikan proposisi nilai unik kepada tenaga kerja, mencakup aspek kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, maupun makna sosial dari pekerjaan itu sendiri. Akumulasi nilai-nilai tersebut membentuk persepsi bahwa organisasi layak untuk dipertahankan sebagai tempat berkarya jangka panjang. Konsistensi temuan ini dengan riset-riset sebelumnya mengonfirmasi bahwa penguatan reputasi institusi pendidikan sebagai tempat kerja yang suportif dan bermakna merupakan instrumen strategis untuk memitigasi risiko perputaran tenaga kerja. Implikasi praktisnya, alokasi sumber daya untuk membangun dan mengomunikasikan keunikan nilai yayasan kepada karyawan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam upaya retensi talenta.

4.4.2 Pengaruh Employed Branding terhadap Turnover Intention

Estimasi parameter struktural mengungkapkan bahwa kesesuaian individu-organisasi berasosiasi positif dengan intensi keluar, mengindikasikan bahwa peningkatan level keselarasan antara nilai personal karyawan dengan budaya yayasan justru berkorelasi dengan tingginya kecenderungan meninggalkan organisasi. Temuan kontraintuitif ini memerlukan pemaknaan kontekstual yang cermat. Individu dengan tingkat kesesuaian tinggi terhadap nilai-nilai organisasi seringkali memiliki profil kompetensi unggul yang membuka akses lebih luas terhadap peluang eksternal. Di samping itu, ekspektasi yang terbentuk akibat keselarasan nilai dapat meningkatkan sensitivitas terhadap diskrepansi antara harapan dan realitas organisasi, sehingga potensi kekecewaan justru lebih besar. Secara teoretis, fenomena ini dapat dijelaskan melalui lensa teori modal manusia, di mana karyawan dengan nilai selaras memiliki kapital personal yang lebih tinggi sehingga lebih mudah terpapar tawaran kompetitif dari luar. Hasil ini memberikan perspektif berbeda dibandingkan temuan riset sebelumnya yang umumnya menemukan hubungan negatif, mengindikasikan bahwa konteks spesifik yayasan pendidikan mungkin memoderasi hubungan tersebut. Implikasinya, proses rekrutmen tidak hanya perlu mempertimbangkan kesesuaian nilai, tetapi juga menyertakan strategi pengelolaan ekspektasi dan pengembangan karir yang mampu mengakomodasi profil karyawan dengan tingkat keselarasan tinggi agar tetap merasa tertantang dan betah.

4.4.3 Pengaruh Leadership Style terhadap Turnover Intention

Estimasi parameter struktural mengonfirmasi bahwa pola kepemimpinan berasosiasi negatif dengan intensi keluar, mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang adaptif berkontribusi terhadap penurunan kecenderungan meninggalkan organisasi. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan arahan secara eksplisit, memberikan stimulasi motivasional, serta menunjukkan kepekaan terhadap aspirasi bawahan menciptakan ekosistem kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional. Interaksi atasan-bawahan yang ditandai oleh keterbukaan komunikasi dan dukungan emosional memperkuat persepsi karyawan terhadap keamanan psikologis dan prediktabilitas masa depan karir di institusi tersebut. Temuan ini selaras dengan postulasi teoretis yang menempatkan pemimpin sebagai arsitek utama dalam membentuk orientasi afektif dan behavioral tenaga kerja. Konsistensi dengan riset-riset terdahulu mengonfirmasi bahwa kapasitas kepemimpinan dalam membangun kepercayaan dan komitmen bawahan merupakan determinan krusial dalam mitigasi risiko perputaran karyawan. Implikasi praktisnya, pengembangan kompetensi kepemimpinan di lingkungan yayasan melalui program pelatihan dan pendampingan dapat memberikan kontribusi strategis dalam upaya retensi talenta, mengingat peran sentral pemimpin sebagai simpul utama keterikatan karyawan terhadap organisasi.

4.4.4 Pengaruh Turnover Intention terhadap Loyalitas Karyawan

Estimasi parameter struktural mengonfirmasi bahwa intensi keluar berasosiasi negatif dengan loyalitas tenaga kerja, mengindikasikan bahwa penurunan kecenderungan meninggalkan organisasi justru diikuti oleh penguatan komitmen afektif terhadap Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. Karyawan yang tidak memiliki rencana aktif untuk keluar cenderung mengembangkan ikatan psikologis lebih dalam, yang termanifestasi dalam bentuk rasa kepemilikan, kesediaan berkontribusi melampaui deskripsi formal, serta identifikasi positif terhadap nilai-nilai institusi. Mekanisme ini merefleksikan bahwa loyalitas tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan akumulasi dari persepsi positif terhadap masa depan karir dan stabilitas hubungan kerja. Temuan ini selaras dengan postulasi teoretis dalam literatur perilaku organisasi yang menempatkan intensi keluar sebagai indikator prediktif terhadap kualitas relasional karyawan dengan organisasi. Konsistensi dengan riset-riset terdahulu memperkuat klaim bahwa dinamika loyalitas sangat ditentukan oleh sejauh mana karyawan mempersepsikan organisasi sebagai tempat berkarya jangka panjang. Implikasi praktisnya, intervensi manajemen yang ditujukan untuk menekan angka perputaran tenaga

kerja secara simultan akan berkontribusi terhadap pembentukan basis karyawan yang lebih loyal dan berkomitmen terhadap keberlangsungan yayasan.

4.4.5 *Implikasi Manajerial Penelitian*

1. Yayasan perlu terus memperkuat *Employed Branding* melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, peluang pengembangan diri, serta kesejahteraan karyawan.
2. Penting bagi yayasan untuk memperhatikan kesesuaian nilai individu dan organisasi, baik dalam proses rekrutmen maupun dalam pengembangan budaya organisasi.
3. Pimpinan yayasan diharapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif untuk meningkatkan kenyamanan dan keterikatan karyawan.

Upaya menekan *turnover intention* secara berkelanjutan akan berdampak positif terhadap peningkatan loyalitas karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. *Employed Branding* berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention karyawan Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas. Hasil ini menunjukkan bahwa citra yayasan sebagai tempat kerja yang baik mampu menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.
2. Person–Organization Fit berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention. Tingginya kesesuaian antara nilai individu dengan nilai dan budaya organisasi terbukti mampu menekan keinginan karyawan untuk keluar dari yayasan.
3. Leadership Style berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention. Gaya kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan suportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mengurangi *turnover intention* karyawan.
4. Turnover Intention berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan dengan arah hubungan negatif. Semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, maka semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan terhadap Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas.
5. Nilai R-Square menunjukkan bahwa variabel *Employed Branding*, Person–Organization Fit, dan Leadership Style mampu menjelaskan Turnover Intention sebesar 22,5%, sedangkan Turnover Intention mampu menjelaskan Loyalitas Karyawan sebesar 14,4%. Meskipun tergolong lemah, hasil ini tetap relevan dan dapat diterima dalam penelitian ilmu sosial yang bersifat prediktif dan eksploratif. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employed Branding*, Person–Organization Fit, dan Leadership Style memiliki peran penting dalam membentuk Turnover Intention, yang selanjutnya berimplikasi langsung terhadap Loyalitas Karyawan.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara *Employed Branding*, person–organization fit, leadership style, *turnover intention*, dan loyalitas karyawan. Penelitian ini memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa faktor psikologis dan organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan.

5.2 Saran

1. **Bagi Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Bergas**

Yayasan disarankan untuk terus memperkuat strategi *Employed Branding*, baik secara internal maupun eksternal, melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, pengembangan karier yang jelas, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan bermakna. Citra positif yayasan sebagai tempat kerja akan membantu menekan niat karyawan untuk keluar.

2. **Peningkatan Pengelolaan Person–Organization Fit**

Yayasan perlu memperhatikan tidak hanya kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi, tetapi juga pemenuhan ekspektasi karyawan, seperti kejelasan peran, pengembangan kompetensi, dan sistem penghargaan yang adil. Hal ini penting agar kesesuaian nilai tidak justru menimbulkan frustrasi yang berujung pada meningkatnya *turnover intention*.

3. **Penguatan Gaya Kepemimpinan**

Pimpinan yayasan diharapkan dapat terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, adil, dan komunikatif. Kepemimpinan yang mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, serta memperhatikan kebutuhan karyawan akan meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap yayasan.

4. **Pengelolaan Turnover Intention sebagai Prioritas**

Turnover intention perlu dijadikan indikator awal dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memantau dan menekan niat karyawan untuk keluar, yayasan dapat menjaga stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- . Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. 2021. “Bekerja Dari Rumah Selama Wabah COVID-19: Dampaknya Terhadap Produktivitas, Keterlibatan, Dan Stres Kerja Jarak Jauh Karyawan. *Jurnal Kedokteran Kerja Dan Lingkungan,*” *Bekerja Dari Rumah Selama Wabah COVID-19: Dampaknya Terhadap Produktivitas, Keterlibatan, Dan Stres Kerja Jarak Jauh Karyawan. Jurnal Kedokteran Kerja Dan Lingkungan,*.
- Adelia Maulida, Reiza, and Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur. 2020. “Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mahakam Berlian Samjaya.” *Borneo Student Research* 2(1):696–704.
- Adeline, Kezia. 2022. “Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Turnover Intention (Studi Kasus Pt Bank Xyz Tbk).” *Jurnal Bina Manajemen* 10(2):42–63. doi:10.52859/jbm.v10i2.205.
- Al-Shammari, M. M., et al. (2021). 2021. “Leadership Style and Employee Turnover Intention: A Study in Gulf-Based Companies.” *Journal of Organizational Behavior,* 42(3), 420–435.
- Alfanda, Fitria Amelia, and Firdaus Marsahala Sitohang. 2022. “Pengaruh Pemberian Kompensasi, Loyalitas Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Kharisma.” *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis* 11(6):1–16.
- Anggara, Panji, Chriswardani Suryawati, and Farid Agushybana. 2020. “Keinginan Pindah Kerja (Turnover Intention) Pada Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit Umum SM Banyumas Propinsi Jawa Tengah.” *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia* 8(3):153–60. doi:10.14710/jmki.8.3.2020.153-160.
- Arianne Cohen. 2021. “Cara Berhenti Dari Pekerjaan Di Tengah Maraknya Pengunduran

Diri Pascapandemi,.” *Jurnal of Education*.

Artikel, Proses, and Employee Engagement. 2021. “Pengaruh Dukungan Organisasi , Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Yang Berimplementasi Pada Loyalitas (Studi Kasus Pada BPR Arto Moro Semarang) Muryanto Agus Nuswantoro S1 Manajemen FE , Universitas Semarang , Semarang , Indonesia.” 19(2):102–11.

Aulia, Hazrulta, Pristiyono Pristiyono, Rizki Syahputra, Zuriani Zuriani, Desmawati

Hasibuan, *Procuratio Jurnal Manajemen*, Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya

Kepemimpinan, D. A. N. Komitmen, Karyawan Pt, Deporindo Telekomunikasi, Desi

Permata Sari, Sitti Rizki Mulyani, Darma Syahrullah Eka Jaya, Sumrahadi Sumrahadi,

Elvira Azis, Nadya Pradipta Respati, Ikeu Kania, Alya Rahmadhanty, Rahmat Hidayat,

and Adang Djatnika Effendi. 2019. “12-Article Text-25-2-10-20210111.” *Jurnal Ilmu*

Sosial Politik Dan Humaniora 1(1):1–5.

Azhar, Arooj, Nabeel Rehman, Nauman Majeed, and Sobia Bano. 2024. “*Employed*

Branding: A Strategy to Enhance Organizational Performance.” *International Journal of*

Hospitality Management 116(November 2022):103618.

doi:10.1016/j.ijhm.2023.103618.

Barbulescu, Florentina Mihaela, Marius Vasiliuță-Ștefănescu, Ionela Stoicov, Claudiu Coman,

and Ecaterina Coman. 2024. “Strategic Management of Internal *Employed Branding* –

Guerilla Strategies to Engage and Retain Top Employees in a Challenging Workforce

Environment.” *Frontiers in Communication* 9(July):1–15.

doi:10.3389/fcomm.2024.1402125.

Christian, Michael Yuniarto, Yustinus Wibowo, Suryo, Henilia Yulita, Rima Melati, and

Perdini. 2023. “Jurnal E-Bis : Ekonomi-Bisnis *Person-organization fit* Terhadap

Organizational Commitment Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Tenaga

Kesehatan Di Jakarta Fakultas Kedokteran , Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta , Indonesia.” *Jurnal E-Bis* 7(1):93–106.

Deswarta, Deswarta, Masnur, and Adil Mardiansah. 2021. “Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Perawat Rumah Sakit Prima Pekanbaru.” *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 14(2):58–63. doi:10.51903/e-bisnis.v14i2.476.

Efitriana, Iqma, and Lie Liana. 2022. “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention.” *SEIKO : Journal of Management & Business* 5(2):2022–2182.

Ghobind Difit Eldiana Putra. 2022. “Pengaruh Stres Kerja, Efektivitas Komunikasi Organisasi, Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sarung Tenun Pt.Nabatex Cabang Kabupaten Kediri.” *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 2(3):156–76. doi:10.55606/optimal.v2i3.464.

Hanifa, Irma Nur, and Bowo Santoso. 2024. “Pengaruh Person Organization Fit, Person Job Fit, Dan Work Engagement Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Victory International Futures Spazio Surabaya.” *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)* 7(5):1540–49. doi:10.31539/costing.v7i5.11792.

Harahap, Tetty Rahmiati. 2023. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *TIN: Terapan Informatika Nusantara* 4(2):98–109. doi:10.47065/tin.v4i2.4232.

Hopkins, Dr. Joseph C., and Dr. Kimberly A. Figaro. 2021. “The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership.” *International Journal of Business and Management Research* 9(4):393–400. doi:10.37391/ijbmr.090402.

- Junça Silva, Ana, and Herminia Dias. 2022. "The Relationship between *Employed Branding*, Corporate Reputation and Intention to Apply to a Job Offer." *International Journal of Organizational Analysis* 31(8):1–16. doi:10.1108/IJOA-01-2022-3129.
- Khairunisa, Nur Afni, and Muafi Muafi. 2022. "The Effect of Workplace Well-Being and Workplace Incivility on Turnover Intention with Job Embeddedness as a Moderating Variable." *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)* 4(1):11–23. doi:10.36096/ijbes.v4i1.303.
- Khan, Hira, Maryam Rehmat, Tahira Hassan Butt, Saira Farooqi, and Javaria Asim. 2020. "Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafing: A Mediation Model." *Future Business Journal* 6(1). doi:10.1186/s43093-020-00043-8.
- Kusumawardhani, Nelinda Dayu, Patria Jati Kusuma, and Itsna Iftayani. 2025. "Kesejahteraan Karyawan Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Employee Welfare and Employee Loyalty towards Employee Turnover Intention." 23:1–9.
- Lai, Fong Yi, Hui Chuan Tang, Szu Chi Lu, Yu Chin Lee, and Cheng Chen Lin. 2020. "Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement." *SAGE Open* 10(1). doi:10.1177/2158244019899085.
- Laura, Netty. 2021. "Pengaruh Keadilan Organisasi Dan *Employed Branding* Terhadap Turnover Intention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi." *Media Studi Ekonomi* 24(2):4810–14.
- Lompoliu, W., O. S. Nelwan, and Victor Lengkong. 2022. "Pengaruh Job Insecurity, Job Stress, Dan Iklim Organisasi Turnover Intention Karyawan Pt. Golden Mitra Inti Perkasa Manado." *Jurnal EMBA* 8(1):554–64.

- Lubis, Rizky Amelia, Zulkarnain Lubis, and Patisina Patisina. 2024. "The Role of Job Satisfaction on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediating Variable." *Journal of Educational, Health and Community Psychology* 13(3):1029. doi:10.12928/jehcp.v13i3.29721.
- Monteiro, Beatriz, Vasco Santos, Isabel Reis, Marta Correia Sampaio, Bruno Sousa, Filipa Martinho, Maria José Sousa, and Manuel Au-Yong-oliveira. 2020. "Employed Branding Applied to Smes: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent." *Information (Switzerland)* 11(12):1–19. doi:10.3390/info11120574.
- Octaviani, Irma Sari, Program Studi Manajemen, and Dosen Universitas Pamulang. 2019. "KREATIF : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen." *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention* 7(2):1–9.
- Pertiwi, Y., M. Iswari, and Daharnis. 2022. "Perspective of Theory Work of Adjustment and It's Implementation in Career Guidance and Counseling." *Literasi Nusantara* 2(2):714–23. <https://journal.citradharma.org/index.php/literasinusantara/article/view/453>.
- Pitoy, Tesalonica Iranie, Riane Johnly Pio, and Wehelmina Rumawas. 2016. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir (Studi Pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Branch Manado)." *Productivity* 1(4):339–44.
- Putra, A., Lestari, I., & Nugroho, R. 2022. "Millennials Turnover Intention and *Person-organization fit* in Indonesian Manufacturing Companies." *Indonesian Journal of Human Resource Studies*,.
- Nanda Hanifah Putri. 2023. "Literatur Riview Terhadap Turnover Intention: Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja." *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi* 4(1):51–61. doi:10.35912/simo.v4i1.1728.

- Rahadiyanti, Rani Dwi, and Wawan Prahiawan. 2024. "Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja." *Jurnal Syntax Admiration* 5(5):1724–40. doi:10.46799/jsa.v5i5.1152.
- Samson, Angeli Maharani, and Diyah Suliystiorini. 2020. "Person Organization Fit Dan Psychological Capital Sebagai Prediktor Turnover Intention Pada Karyawan Site Pertambangan." *Prosiding Seminar Nasional Dan Call Paper "Psikologi Positif Menuju Mental Wellness"* 97–109. <http://conference.um.ac.id/index.php/psi/article/view/22>.
- Sayuga, Hadad Dinanjar, Arie Ambarwati, and Rini Fatmawati. 2024. "Pengaruh Person-Job Fit Dan *Person-organization fit* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumatraco Langgeng Makmur." *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi* 7(2):145–63. doi:10.25139/jiabi.v7i2.5772.
- Sihotang, Helena, and Pandapotan Sitompul. 2024. "Pengaruh *Employed Branding* Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z Di Kota Medan: Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Jmb)* 24(2):271–84.
- Sudibjo, Niko, and Ranggi Kanya Prameswari. 2021. "The Effects of Knowledge Sharing and Person–Organization Fit on the Relationship between Transformational Leadership on Innovative Work Behavior." *Heliyon* 7(6):e07334. doi:10.1016/j.heliyon.2021.e07334.
- Sugiarti, Endang. 2023. "Mengantisipasi Turnover Melalui Kompensasi Dan Motivasi Kerja." *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 10(3):521–30. doi:10.29210/175600.
- Tuju, Gladis oktavia, Christoffel Kojo, and Rita Taroreh. 2023. "Pengaruh Job Insecurity, Job Stress, Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Pt Hasjrat Abadi Manado." *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 11(3):475–84. doi:10.35794/emba.v11i3.49836.

- Utami, Fabriana Puspaning, and Tito Siswanto. 2021. "Pengaruh *Employed Branding* Dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Generasi Z Pada Industri FMCG." *Liquidity* 10(2):236–46. doi:10.32546/lq.v10i2.1327.
- Widyana, Suci Fika, Tjutju Yuniarsih, Disman, and Eeng Ahman. 2021. "*Employed Branding* Sebagai Mediasi Terbentuknya Job Satisfaction Melalui Employee's Perceived Job." *Journal of Business Management Education (JBME)* 6(3):50–53.
<https://ejournal.upi.edu/index.php/JBME/issue/view/2372>.
- Windayanti, and Wenny Desty Febrian. 2021. "*Employed Branding* Sebagai Strategi Komunikasi Organisasi Untuk Meningkatkan Loyalitas Karyawan Pt. Pratama Utama." *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)* 1(2):209–17.
doi:10.59832/jpmk.v1i2.35.
- Yadav, Lalit Kumar, Ashish Kumar, and Shubhra Mishra. 2020. "Can Organizations Leverage *Employed Branding* to Gain Employee Engagement and Reduce Turnover Intention? An Empirical Study with Organizational Trust as a Mediator." *Vision* 24(4):496–505. doi:10.1177/0972262920943774.
- Żerebecki, Bartosz G., and Suzanna J. Oprea. 2022. "The Direct and Indirect Effects of Social Technology Use on Children's Life Satisfaction." *International Journal of Child-Computer Interaction* 34(1):74–82. doi:10.1016/j.ijcci.2022.100538.