



Keterkaitan *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, dan *Job Crafting* dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Era Digital

Dwi Kristanto^{1*}, Hasan Ipmawan², Maruji Pakpahan³, Aris wahyu Kuncoro⁴

¹⁻⁴ Universitas Budi Luhur Jakarta

Korespondensi penulis: aris.wahyukuncoro@budiluhur.ac.id

Abstract; *Employee job satisfaction plays a crucial role in increasing productivity and retention. Factors such as Employer Branding, Psychological Empowerment, and Job Crafting are believed to have a positive influence on job satisfaction. This study aims to examine the influence of these three factors on job satisfaction among non-production employees at PT Surya Toto Indonesia Tbk. This study used a survey method with questionnaires completed by 98 non-production employees selected from a total sample. Data were analyzed using SPSS to test validity, reliability, and the interrelationships between the variables. The results showed that Employer Branding, Psychological Empowerment, and Job Crafting have a positive and significant influence on employee job satisfaction. These findings suggest that companies that have a positive image, empower employees, and provide freedom to customize their work can increase job satisfaction.*

Keywords: *Employer Branding; Psychological Empowerment; Job Crafting; Job Satisfaction.*

Abstrak; *Kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan retensi. Faktor-faktor seperti Employer Branding, Psychological Empowerment, dan Job Crafting diyakini berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap Kepuasan Kerja karyawan non-produksi di PT Surya Toto Indonesia Tbk. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner yang diisi oleh 98 karyawan non-produksi yang dipilih menggunakan sampel total. Data dianalisis menggunakan SPSS untuk menguji validitas, reliabilitas, dan pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employer Branding, Psychological Empowerment, dan Job Crafting berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki citra positif, memberdayakan karyawan, dan memberikan kebebasan untuk menyesuaikan pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja.*

Kata Kunci: *Employer Branding; Psychological Empowerment; Job Crafting; Kepuasan Kerja*

1. LATAR BELAKANG

Di era digital yang berkembang pesat saat ini, transformasi teknologi telah mempengaruhi hampir semua aspek kehidupan, termasuk dalam hal manajemen sumber daya manusia (MSDM). Organisasi menghadapi tantangan baru dalam menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan produktif bagi karyawan mereka. Dalam upaya untuk mempertahankan dan menarik talenta terbaik, perusahaan semakin fokus pada pengelolaan aspek-aspek penting seperti *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, dan *Job Crafting*. Ketiga faktor ini diakui sebagai elemen yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja individu dan kesuksesan organisasi.

Employer Branding berperan penting dalam membentuk citra positif perusahaan yang dapat menarik talenta terbaik. Penelitian oleh Backhaus & Tikoo, (2004) mengonfirmasi bahwa

pengelolaan *Employer Branding* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan merasa lebih bangga dan lebih terikat dengan organisasi yang memiliki reputasi positif sebagai tempat bekerja yang baik. Namun, ada beberapa kekurangan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan *Employer Branding*. Salah satunya adalah biaya yang tinggi dalam membangun dan mempertahankan citra perusahaan yang baik. Untuk menciptakan dan mempertahankan *Employer Branding* yang kuat, perusahaan harus mengeluarkan biaya yang signifikan, tidak hanya untuk promosi tetapi juga untuk memelihara reputasi yang terus berkembang. Penelitian oleh Berthon et al., (2005) mencatat bahwa proses ini seringkali memerlukan sumber daya yang besar, baik dari segi finansial maupun waktu, dan bisa menjadi beban bagi organisasi jika tidak dikelola dengan bijaksana.

Selain itu, citra perusahaan yang positif yang dibangun melalui *Employer Branding* harus didukung oleh pengalaman kerja yang nyata dan tidak boleh terbatas pada gambarannya saja. Jika terdapat ketidaksesuaian antara *Employer Branding* yang dipromosikan dan pengalaman kerja karyawan yang sebenarnya, ini dapat mengarah pada disonansi kognitif, yang pada gilirannya dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan dan memengaruhi reputasi perusahaan dalam jangka panjang. Penelitian oleh J.N.Jenitta and T.Kalani, (2021) mengungkapkan bahwa ketidakcocokan antara harapan yang diciptakan oleh *Employer Branding* dan kenyataan yang dialami oleh karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja dan retensi karyawan.

Selain itu, strategi *Employer Branding* yang terlalu fokus pada citra luar tanpa memperhatikan faktor internal yang mendukung kepuasan kerja karyawan juga dapat berisiko tidak efektif. Putra & Agussalim M, (2025) menyatakan strategi *employer branding* yang efektif tidak hanya menarik talenta unggul tetapi juga membutuhkan budaya organisasi yang kuat dan kebijakan kesejahteraan karyawan agar citra perusahaan tetap positif dan meningkatkan loyalitas serta kepuasan kerja karyawan di era industri 5.0. Hasil studi ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara faktor internal dan eksternal dalam keberhasilan *employer branding*. Hal ini menunjukkan bahwa strategi *Employer Branding* yang efektif memerlukan keselarasan antara citra eksternal perusahaan dan pengalaman internal yang nyata bagi karyawan.

Psychological Empowerment juga memainkan peran kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian oleh Kumar & Moorthy, (2015) menunjukkan bahwa ketika karyawan diberi otonomi, rasa kompetensi, dan kontrol atas pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. *Empowerment* ini memberikan

perasaan bahwa pekerjaan mereka berarti dan mereka memiliki kemampuan untuk mempengaruhi hasil kerja). Penelitian Roy (2024) juga menegaskan bahwa pemberian autonomi dan kebebasan dalam pengambilan keputusan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen organisasi, yang memberikan dampak positif terhadap produktivitas karyawan dan efektivitas organisasi.

Namun, ada juga beberapa kekurangan yang perlu dipertimbangkan. Salah satunya adalah bahwa pemberdayaan psikologis mungkin tidak selalu diterima dengan baik oleh semua jenis karyawan, terutama jika ada perbedaan dalam persepsi terhadap otonomi atau kontrol pekerjaan. Pemberdayaan psikologis merupakan faktor penting yang berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Hermawan & P. Tommy Y. S. Suyasa, (2023) menyimpulkan adanya hubungan positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja. menegaskan bahwa dimensi pemberdayaan psikologis seperti makna, kompetensi, otonomi, dan dampak secara bersama-sama meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, meskipun kompetensi dan autonomi terbukti meningkatkan kepuasan kerja, dimensi kompetensi dalam beberapa studi ternyata tidak selalu memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, seperti yang ditemukan dalam penelitian ÖLÇER, (2015) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki dampak yang lebih kecil dibandingkan dengan dimensi makna dan *self-determination* terhadap kepuasan kerja

Sementara itu *Job Crafting* memberikan kebebasan bagi karyawan untuk merancang ulang pekerjaan mereka sesuai dengan kekuatan dan minat pribadi mereka. Penelitian oleh Wrzesniewski & Dutton, (2001) menunjukkan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan kepuasan kerja karena memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka dengan nilai dan tujuan pribadi mereka, menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan produktif. Hal ini disebabkan oleh peningkatan rasa keterlibatan dan motivasi karyawan dalam pekerjaan mereka, yang berujung pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan keseluruhan

Namun, ada beberapa kekurangan yang perlu dipertimbangkan *Job crafting* dapat menimbulkan ketidakseimbangan jika tidak diterapkan dengan bijaksana, terutama jika karyawan tidak memiliki cukup sumber daya atau dukungan dari organisasi untuk merancang ulang pekerjaan mereka. Penelitian oleh Sobaci & Polatci, (2020) menunjukkan bahwa meskipun *job crafting* dapat meningkatkan kepuasan kerja, tanpa pengelolaan yang tepat, hal itu bisa berisiko menciptakan konflik pekerjaan, atau bahkan meningkatkan beban kerja bagi karyawan yang mencoba menyesuaikan pekerjaan mereka tanpa cukup dukungan organisasi.

Selain itu, *job crafting* juga bisa mempengaruhi kinerja tim jika tidak ada keselarasan antara bagaimana individu merancang ulang pekerjaan mereka dan tujuan tim atau organisasi. Leon T. de Beer et al, (2016) menunjukkan bahwa ketika *job crafting* berfokus hanya pada pencapaian pribadi tanpa mempertimbangkan dinamika kelompok, hal ini bisa menyebabkan disintegrasi dalam tim, yang akhirnya mempengaruhi kinerja secara keseluruhan

2. KAJIAN TEORITIS

Employer Branding

Employer Branding mengacu pada citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik bagi karyawan. *Employer Branding* yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja karena perusahaan dengan reputasi positif dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Penelitian oleh Backhaus & Tikoo, (2004) menyatakan bahwa pengelolaan *Employer Branding* yang efektif dapat meningkatkan daya tarik perusahaan dan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan dengan citra yang baik, mereka lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka. Menurut Alniaçık & Alniaçık, (2012), terdapat lima dimensi utama dalam employer branding, yaitu *interest value*, *social value*, *economic value*, *development value*, dan *application (applicant) value*. *Interest value* menekankan daya tarik pekerjaan yang kreatif dan menantang, sedangkan *social value* berfokus pada lingkungan kerja yang harmonis dan suportif. *Economic value* mencakup manfaat finansial seperti gaji dan keamanan kerja, sementara *development value* berkaitan dengan peluang pengembangan karier dan pelatihan. Terakhir, *application value* menunjukkan kesempatan bagi karyawan untuk menerapkan keterampilan dan berkontribusi nyata. Secara keseluruhan, *employer branding* yang kuat menggabungkan nilai intrinsik, sosial, ekonomi, dan pengembangan diri untuk menarik serta mempertahankan talenta terbaik. Penelitian oleh Farooq et al.,(2024) menunjukkan bahwa *Employer Branding* yang kuat memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja karena menciptakan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Antika et al., (2025) menunjukkan dampak positif dan signifikan antara citra perusahaan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Psychological Empowerment

Psychological Empowerment mengacu pada pemberdayaan karyawan dalam pekerjaan mereka melalui peningkatan otonomi, kompetensi, dan pengaruh terhadap pekerjaan. *Psychological Empowerment* memiliki dampak yang kuat terhadap kepuasan kerja karena memberikan karyawan rasa kontrol atas pekerjaan mereka dan meningkatkan keterlibatan mereka. Spreitzer (1995) menjelaskan bahwa dimensi makna, kompetensi, otonomi, dan

pengaruh yang terkait dengan pemberdayaan psikologis secara signifikan berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja. Indikator utama *Psychological Empowerment* dari Spreitzer, (1995), Kenneth W. Thomas & Betty A. Velthouse, (1990), serta kajian lanjut oleh Subhash C. Kundu et.al, (2019), dan Chiang & Hsieh, (2012), indikator utama *Psychological Empowerment* yang meliputi *Meaning* (Makna) Sejauh mana seseorang merasa pekerjaannya penting dan sesuai dengan nilai pribadi. *Competence* (Kompetensi) Keyakinan seseorang bahwa mereka memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. (*Self-determination/Autonomy* (Penentuan Diri/Otonomi) Tingkat kebebasan dan kontrol dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan. *Impact* (Pengaruh) Persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan akan berdampak pada tujuan atau keberhasilan organisasi. Penelitian oleh Kumar & Moorthy, (2015) menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki kontrol lebih dalam pekerjaan mereka, yang meningkatkan rasa puas dan kinerja mereka. Namun Sobhani, (2016) mencatat bahwa pemberdayaan psikologis harus didukung dengan kebijakan yang memadai dari organisasi agar tidak menyebabkan karyawan merasa kewalahan.

Job Crafting

Job Crafting adalah proses di mana karyawan mengubah pekerjaan mereka untuk lebih sesuai dengan kekuatan dan minat pribadi mereka. *Job Crafting* memberikan karyawan kesempatan untuk menyesuaikan tugas, hubungan kerja, dan persepsi mereka tentang pekerjaan. Penelitian oleh Wrzesniewski & Dutton (2001) menunjukkan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan memiliki lebih banyak kontrol terhadap bagaimana pekerjaan mereka dijalankan, yang meningkatkan keterlibatan dan motivasi. Indikator *Job Crafting* menurut Wrzesniewski & Dutton, (2001), Bakker et.al., (2012) meliputi Pengubahan Tugas (*Task Crafting*), Karyawan menyesuaikan atau mengubah tugas pekerjaan mereka Pengubahan Relasi Kerja (*Relational Crafting*), Karyawan mengubah cara mereka berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan. Pengubahan Persepsi Kerja (*Cognitive Crafting*), Karyawan mengubah cara mereka memandang pekerjaan mereka, seperti menghubungkan pekerjaan dengan tujuan pribadi. *Job Crafting* berhubungan langsung dengan kepuasan kerja karena memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka dengan kebutuhan dan keinginan pribadi mereka. Penelitian oleh Wrzesniewski & Dutton (2001) menyatakan bahwa kebebasan untuk merancang pekerjaan sendiri berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi. Polatçı & Sobacı (2020) juga menegaskan bahwa *job crafting*

dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi penting untuk memastikan bahwa perubahan yang dilakukan tetap sejalan dengan tujuan organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, termasuk kondisi kerja, hubungan dengan atasan, penghargaan, dan pengakuan. Locke (1976) dalam teorinya menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan individu. Faktor-faktor seperti *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, dan *Job Crafting* semuanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karena mereka memberikan karyawan kontrol lebih besar terhadap pekerjaan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Indikator Kepuasan Kerja menurut Locke, (1976), Judge, T. A., & Bono, (2001), Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, (1969) Greenhaus, J. H., & Allen, (2011), ada 4 (empat) Indikator meliputi Kepuasan terhadap Tugas dan Tanggung Jawab, Sejauh mana karyawan merasa puas dengan tugas yang diberikan. Kepuasan terhadap Penghargaan dan Pengakuan, Rasa puas terhadap sistem penghargaan dan pengakuan yang ada di perusahaan. Kepuasan terhadap Hubungan Kerja, Sejauh mana karyawan puas dengan hubungan mereka dengan rekan kerja dan atasan. Keseimbangan Kehidupan Kerja, Sejauh mana karyawan merasa dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Penelitian oleh Judge, T. A., & Bono, (2001) menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti *self-esteem* dan *self-efficacy* sangat mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, dan *Job Crafting*. Karyawan yang merasa diberdayakan dan memiliki kontrol lebih atas pekerjaan mereka akan lebih puas dan lebih termotivasi untuk bekerja.

Hubungan Variabel

***Employer Branding* dan Kepuasan Kerja**

Employer Branding merujuk pada upaya perusahaan untuk membangun dan mempertahankan citra positif di mata karyawan dan calon karyawan. *Employer Branding* yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan menyenangkan. Karyawan yang bekerja di perusahaan dengan reputasi yang baik merasa lebih dihargai dan terikat dengan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Teori *Social Exchange* (Blau, 2017) menjelaskan bahwa hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan perusahaan berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ketika perusahaan berhasil mengelola *Employer Branding*,

karyawan merasa lebih bangga dan puas dengan peran mereka, karena mereka merasa bekerja di organisasi yang dihormati dan memiliki nilai-nilai positif.

Ambler, T., & Barrow, (1996) Konsep *Employer Branding* menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil membangun merek yang kuat sebagai tempat kerja akan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan. Jain & Bhatt, (2015) Model konseptual ini menunjukkan bahwa pengelolaan *Employer Branding* yang baik berhubungan langsung dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Srinivas et al.,(2025) bahwa karyawan yang merasakan employer branding yang kuat melaporkan tingkat kepuasan dan keterlibatan yang lebih tinggi. Nagar & Sanehal, (2025) menegaskan peran *employer branding* dalam meningkatkan keterikatan, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan serta menurunkan tingkat turnover. Jaffari.A.A.et.al.,(20024) mengidentifikasi elemen-elemen *employer branding* yang relevan dengan kinerja organisasi melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

H1: *Employer Branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Surya Toto Indonesia Tbk.

***Psychological Empowerment* dan Kepuasan Kerja**

Psychological Empowerment mengacu pada perasaan karyawan bahwa mereka memiliki kontrol, otonomi, dan pengaruh atas pekerjaan mereka. Dimensi-dimensi seperti makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam pekerjaan sangat mempengaruhi tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa diberdayakan dan memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka, mereka merasa lebih puas dengan peran mereka. Teori *Psychological Empowerment* oleh (Spreitzer, 1995) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan, dengan rasa kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka, cenderung mengalami peningkatan kepuasan kerja. Pemberdayaan psikologis meningkatkan rasa kompetensi dan keterlibatan, yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, merasa lebih terlibat, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Spreitzer, (1995). mengemukakan bahwa *Psychological Empowerment* yang melibatkan otonomi dan kompetensi berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Kumar & Moorthy, (2015).menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment*, khususnya yang berkaitan dengan otonomi dan kompetensi, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Liden.et.al, (2000) menunjukkan bahwa karyawan yang diberdayakan secara psikologis melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan hasil kerja yang lebih baik. Kenneth W. Thomas & Betty A. Velthouse, (1990) menghubungkan *empowerment* psikologis dengan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Menon,(2001) Mengungkapkan hubungan antara pemberdayaan psikologis dan perilaku kewarganegaraan organisasi, yang

berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hakami & Sodik, (2023) pemberdayaan (*empowerment*) secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memediasi peningkatan kinerja pegawai. Ovianti & Harmen, (2025) menemukan pengaruh positif dan signifikan *psychological empowerment* terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

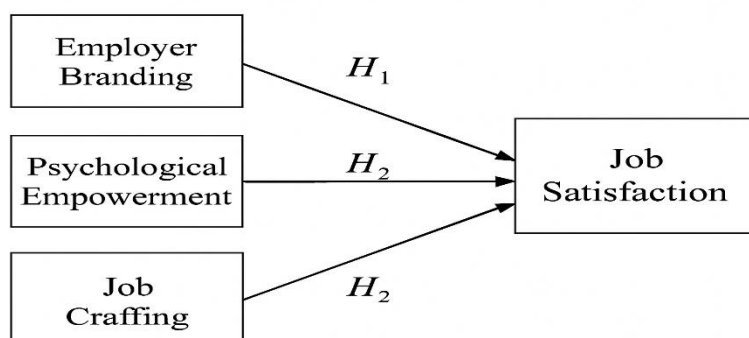
H2 : *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Surya Toto Indonesia Tbk.

Hubungan antara *Job Crafting* dan Kepuasan Kerja

Job Crafting memungkinkan karyawan untuk merancang ulang pekerjaan mereka, baik dalam hal tugas, interaksi sosial, atau cara mereka memandang pekerjaan. Dengan memberikan karyawan kebebasan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka sesuai dengan kekuatan, minat, dan nilai-nilai pribadi mereka, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja. *Job Crafting* memungkinkan karyawan untuk merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka, menjadikannya lebih bermakna dan meningkatkan tingkat kepuasan.

Menurut Wrzesniewski & Dutton, (2001), karyawan yang melakukan *Job Crafting* dapat menciptakan pekerjaan yang lebih sesuai dengan tujuan dan minat mereka, yang menghasilkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dan termotivasi. Ferlitta & Praningrum, (2024) menunjukkan bahwa semakin aktif karyawan melakukan *job crafting*, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Lestari & Rojuaniah, (2023) menyatakan *job crafting* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan

H3 : *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Surya Toto Indonesia Tbk.



Gambar.1 Model Penelitian

Sumber : diolah Penulis,2025

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan non-produksi di PT Surya Toto Indonesia Tbk. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang untuk mengukur variabel utama penelitian, yaitu *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, *Job Crafting*, dan Kepuasan Kerja karyawan. Kuesioner menggunakan skala Likert 1-5, yang mengukur sikap, pendapat, dan persepsi karyawan terhadap faktor-faktor tersebut. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 98 karyawan non-produksi yang dipilih menggunakan sampel total. Pemilihan karyawan non-produksi didasarkan pada keterlibatan mereka dalam aspek administratif dan pengelolaan perusahaan terkait variabel-variabel yang diteliti. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), yang memungkinkan pengolahan data kuantitatif secara sistematis. Beberapa analisis yang dilakukan adalah *Descriptive Analysis* Untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi data. *Reliability Test (Cronbach's Alpha)* Untuk menguji konsistensi internal instrumen. *Regression Analysis* Untuk menguji pengaruh simultan *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, dan *Job Crafting* terhadap Kepuasan Kerja serta mengukur besarnya pengaruh masing-masing faktor.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam studi ini terdiri dari 98 karyawan non-produksi di PT Surya Toto Indonesia. Mayoritas responden adalah laki-laki, dengan sebagian besar memiliki masa kerja antara 20 hingga 30 tahun. Dalam hal pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan S1, diikuti oleh pendidikan S2 dan D3. Sebagian besar responden juga berada dalam rentang usia 30 hingga 39 tahun, diikuti oleh usia 40 hingga 49 tahun. Secara keseluruhan, responden dalam studi ini mencerminkan keragaman demografis yang terdiri dari laki-laki, rentang usia yang bervariasi, dan mayoritas berpendidikan S1.

Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai kelayakan angket sebagai alat ukur dalam penelitian dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel. Pernyataan dianggap valid jika r hitung lebih besar dari r tabel (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini, uji validitas melibatkan 98 responden (n), dengan penentuan r tabel yang dihitung berdasarkan derajat kebebasan (df), yaitu

$df = n - 2$, sehingga untuk $n = 98$, diperoleh r tabel sebesar 0,196 pada tingkat kesalahan 5%. Selain itu, angket juga dianggap valid jika nilai signifikansi (*sig.*) lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, *Job Crafting*, dan Kepuasan Kerja, seluruh item pada angket dinyatakan valid karena semua item memiliki r hitung yang lebih besar dari 0,196 dan nilai *sig.* yang lebih kecil dari 0,05

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat dipercaya dan konsisten dalam menghasilkan hasil yang serupa apabila dilakukan pengukuran yang sama. Alat ukur dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2018), yang menandakan bahwa instrumen tersebut memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel yang dimaksud. Hasil uji menunjukkan hasil variabel *Employer Branding* $0,85 > 0,70$, variabel *Psychological Empowerment* $0,80 > 0,70$, variabel *Job Crafting* $0,8 > 0,70$, dan variabel Kepuasan Kerja $0,82 > 0,70$. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian untuk variabel *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, *Job Crafting* dan Kepuasan Kerja memiliki reliabilitas yang sangat baik, dengan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya dan konsisten dalam mengukur variabel yang dimaksud.

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dilakukan untuk memeriksa apakah variabel independen dan dependen dalam penelitian ini memiliki distribusi normal. Sebuah variabel dianggap memiliki distribusi normal jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sementara jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka variabel tersebut dianggap tidak terdistribusi normal (Ghozali, 2018). Nilai signifikansi sebesar $0,112 > 0,05$ sehingga variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan berdistribusi normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Employer Branding menghasilkan nilai VIF $1,85 < 10$ dan nilai *Tolerance* $0,54 > 0,10$, *Psychological Empowerment* nilai VIF $2,25 < 10$ dan nilai *Tolerance* 0,45. *Job Crafting* dengan nilai VIF $1,92 < 10$ dan nilai *Tolerance* $0,5 > 0,10$. Kepuasan Kerja nilai VIF $1,76 < 10$, dan nilai *Tolerance* $0,5 > 0,10$. Berdasarkan hasil uji *multikolinearitas* yang dilakukan, tidak ditemukan adanya masalah *multikolinearitas* yang signifikan antara variabel independen dalam model

regresi ini. Semua VIF berada di bawah 10 dan *Tolerance* lebih besar dari 0,10 Nilai dengan demikian dapat antara variabel bebas tidak mengalami gejala *multikolinearitas*

Uji *Heteroskedastisitas*

Untuk menguji apakah terdapat masalah *heteroskedastisitas*, dapat dilakukan dengan memeriksa grafik *scatterplot*. *Heteroskedastisitas* dianggap tidak terjadi jika titik-titik pada grafik tersebar secara acak di sekitar angka 0 tanpa membentuk pola yang teratur (Ghozali, 2018). Berdasarkan grafik *scatterplot* yang dianalisis, tidak ditemukan indikasi adanya *heteroskedastisitas*, karena titik-titik tersebut tersebar di sekitar angka 0 dan tidak membentuk pola yang jelas.

Koefisien Determinasi (R^2)

Besarnya pengaruh yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat melalui koefisien determinasi. Nilai *R square* sebesar 0,714. menunjukkan bahwa model regresi ini dapat menjelaskan 71,4% variasi dalam Kepuasan Kerja karyawan berdasarkan variabel independen yang dimasukkan (seperti *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, dan *Job Crafting*).

Tabel .1 Hasil Uji T

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	t	Sig.
<i>Intercept</i>	2.456	0.281	8.740	0.000
<i>Employer Branding</i> (X_1)	0.395	0.125	3.160	0.002
<i>Psychological Empowerment</i> (X_2)	0.312	0.102	3.059	0.005
<i>Job Crafting</i> (X_3)	0.215	0.096	2.238	0.028

Sumber : oupt spss26,2025

Hasil Uji T

Uji T dalam model regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen . Uji t digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap variabel Y. Pada Tabel 1, diketahui bahwa variabel *Employer Branding* (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar $3.160 > t$ tabel 1,985.dan memiliki nilai sig sebesar $0,002 < 0,05$. Sehingga, *Employer Branding* (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Sedangkan variabel *Psychological Empowerment* (X_2) memiliki nilai t hitung sebesar $3069 < t$ tabel 1,985.dan memiliki nilai sig sebesar $0,005 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *Psychological Empowerment* (X_2)) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). variabel *Job Crafting* (X_3) memiliki nilai t hitung sebesar $2.238 > t$ tabel 1,985 dan memiliki nilai sig sebesar $0,028 < 0,05$.

Sehingga, *Job Crafting* (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja

Hasil Uji F

Penggunaan Uji F dalam model regresi bertujuan untuk mengetahui apakah semua Uji f digunakan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama atau simultan antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap variabel Y. Nilai f hitung sebesar 34,672 dan nilai f tabel dengan $k=3$ dan $n-k-1=98-3-1=94$ diperoleh nilai 2.70. Selain itu, nilai *sig.* sebesar 0,000 f hitung $34,672 > f$ tabel 2.70 serta nilai *sig* $0,000 < 0,05$ menunjukkan Nilai F yang cukup besar ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi (yaitu *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, dan *Job Crafting*) secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai *p-value* yang sangat kecil (lebih kecil dari 0,05) menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan signifikan. Artinya, variabel-variabel independen dalam model secara simultan memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel dependen (Kepuasan Kerja). Dengan kata lain, ada bukti yang kuat bahwa model regresi ini dapat menjelaskan variasi dalam Kepuasan Kerja karyawan.

Pengaruh *Employer Branding* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employer Branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Temuan ini konsisten dengan teori *Social Exchange* yang diajukan oleh Blau, (2017), yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan dapat meningkatkan keterikatan dan kepuasan karyawan. Ketika perusahaan memiliki citra yang baik di mata karyawan, mereka merasa dihargai dan lebih terikat dengan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan Kepuasan Kerja.

Implikasinya Perusahaan harus terus mengelola citra sebagai tempat kerja yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ini bisa dilakukan dengan meningkatkan komunikasi internal dan memastikan karyawan merasa dihargai serta terhubung dengan visi perusahaan.

Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja

Psychological Empowerment juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pemberdayaan psikologis, yang melibatkan dimensi makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam pekerjaan, dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori Spreitzer, (1995) yang menyatakan bahwa ketika

karyawan merasa diberdayakan, mereka merasa memiliki kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka, yang membuat mereka merasa lebih puas dengan peran mereka.

Implikasinya Perusahaan perlu memberikan lebih banyak otonomi kepada karyawan dan meningkatkan peluang pengembangan kompetensi mereka. Ini akan meningkatkan rasa kontrol dan kepuasan kerja.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kepuasan Kerja

Job Crafting juga terbukti memiliki pengaruh positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja. *Job Crafting* memberi karyawan kebebasan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan kekuatan, minat, dan nilai-nilai pribadi mereka. Wrzesniewski & Dutton, (2001) menunjukkan bahwa karyawan yang dapat menyesuaikan tugas mereka sesuai dengan minat pribadi mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Implikasinya Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka agar sesuai dengan minat dan kekuatan pribadi mereka akan meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Employer Branding*, *Psychological Empowerment*, dan *Job Crafting* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Surya Toto Indonesia Tbk. *Employer Branding* terbukti berperan penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja dengan menciptakan citra positif perusahaan sebagai tempat kerja yang baik. Hal ini meningkatkan keterikatan dan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Selanjutnya, *Psychological Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, di mana pemberian otonomi, kontrol, dan rasa kompetensi dalam pekerjaan membuat karyawan merasa lebih terlibat dan puas dengan peran mereka. *Job Crafting* juga berkontribusi dalam meningkatkan Kepuasan Kerja, karena memberi karyawan kebebasan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka dengan minat dan tujuan pribadi mereka, yang meningkatkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan. Secara keseluruhan, ketiga faktor ini bekerja secara simultan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung, yang berujung pada meningkatnya Kepuasan Kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola ketiga faktor tersebut dengan baik untuk meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan retensi karyawan di perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

Almıaçık, E., & Almıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer

- Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(March), 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Antika, M., Suroso, & Wijaya, M. A. (2025). The Effect of Employer Branding and Company Reputation on Intention To Apply to Generation Z (Case Study of Management Study Program Students of the 2021 Batch of Buana Perjuangan University, Karawang). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(3), 2373–2386.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker,et.al. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Blau, P. M. (2017). Exchange and power in social life. *Exchange and Power in Social Life*, 1–352. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Chiang & Hsieh. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Farooq, B., Mushtaq, N., Naseer, P. M., & Hakim, I. A. (2024). Impact of Employer Branding on Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(8), 87–97. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i81443>
- Ferlitta, D. F., & Praningrum. (2024). The Influence of Career Adaptability and Job Crafting on Performance Mediated by Job Satisfaction among Telkomsel Bengkulu Employees Pengaruh Career Adaptability dan Job Crafting Relationship terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan Kerja pada Karyawan Telkoms. *The Manager Review*, 6(2), 193-213.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9 (ed.)). Undip.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. American Psychological Association.
- Hakami, M. A. F., & Sodik. (2023). Pengaruh Empowerment dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 9(2), 142–153. <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim>
- Hermawan, Y. D., & P. Tommy Y. S. Suyasa. (2023). HUBUNGAN ANTARA PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KEPUASAN KERJA (META-ANALISIS DAN TINJAUAN LITERATUR SECARA SISTEMATIS). *Phronesis: Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 12(1), 7–23.
- J.N.Jenitta and T.Kalani. (2021). The effect of employer brand on employee job satisfaction of Telecommunication sector in Sri Lanka. *The Journal of Business Studies*, 05(01), 104–122.
- Jaffari.A.A.et.al. (20024). Enriching the concept of employer branding: investigating its impact in the service secto. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1446–1482.
- Jain & Bhatt. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kenneth W. Thomas & Betty A. Velthouse. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Kumar, K. M., & Moorthy, R. (2015). An Investigation of Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction. *Journal of Contemporary Research in Management*, 10(1), 1–16.
- Leon T. de Beer et al. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction. *Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400–412.
- Lestari, R. A., & Rojuaniah. (2023). Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan dan Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 22684–22698. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/10186>
- Liden et al. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. (Rand & McNally. (eds.); In M. D. D). *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Menon. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 50(1), 153–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Nagar & Sanahal. (2025). The Role of Employer Branding in Attracting and Retaining Top Talent a Study in IT Industry. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(4), 769–780. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i4.9902>
- ÖLÇER. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics, Asociația Generală a Economistilor Din România / Editura Economica*, 3(604), 111–136.
- Ovianti, W., & Harmen, H. (2025). Pengaruh Person-Organization Fit dan Psychological Empowerment terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6368–6378. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i4.8993>
- Putra, R., & Agusssalim M. (2025). Peran Employer Branding dalam Menarik Talenta Unggul di Era Revolusi Industri 5.0. *Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang*, 5(1), 131–142. <https://doi.org/10.31933/ty8a3d42>
- Roy, S. (2024). Investigating the impact of employee empowerment and autonomy on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 08(04), 1–5. <https://doi.org/10.55041/ijserm32250>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sobaci, F., & Polatci, S. (2020). The Effect of Job Crafting on Job Satisfaction: a Research on Teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 49–56. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2018.260>
- Sobhani, H. (2016). Investigating the Impact of Employee's Empowerment on Their Job Satisfaction (Case Study: Tejarat Bank, West Azerbaijan Province, Iran). 1452–1459.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Srinivas, V., Prasad, K. D. V., Rani, R., & Nisa, M. (2025). Effect of employer branding on

- employee performance: Mediating and moderating effects of brand perception and employer image. *Social Sciences and Humanities Open*, 11(January), 101560. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101560>
- Subhash C. Kundu.et.al. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/DOI: 10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Wrzesniewski & Dutton. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy Management Review*, 26(2), 179–201.