

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini membahas konsep generasi yang dimulai dari generasi *Traditionalist*, generasi *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y, dan generasi Z, namun akan berfokus pada karakteristik dari generasi Z. Selain itu, dalam bab ini juga akan membahas tentang *employer branding*, dimulai dari pengertian, manfaat, dan juga dimensi dari *employer branding* itu sendiri. Pada bagian selanjutnya bab ini membahas keterkaitan antar variabel yang diteliti, yaitu perbedaan daya tarik calon karyawan potensial berdasarkan gender dan faktor-faktor daya tarik pencarian kerja dan pemilihan kerja generasi z program studi akuntansi dan manajemen. Di akhir bab ini akan menjelaskan hipotesis dan kerangka dari penelitian ini.

2.1 Konsep Generasi

Borodin, Smith dan Bush (2010) dalam Sukmaputri (2016) menyatakan orang-orang yang berasal dari generasi yang sama mempunyai kesamaan pengalaman seperti kultur, politik, ekonomi, peristiwa dunia, bencana alam, dan teknologi sehingga membentuk pandangan, nilai, pilihan dan kepercayaan yang sama. Kupperschmidt (2000) dalam Sukmaputri (2016) menyatakan generasi adalah orang yang lahir di

kisaran waktu sama yang berbagi pengalaman sejarah dan/atau kehidupan sosial yang signifikan yang membentuk pandangan dan perspektif.

Costanza, *et al.* (2012) dalam Sukmaputri (2016) menyatakan sejarah, kejadian, fenomena budaya dan berbagai hal yang muncul pada era para generasi ini hidup ternyata memengaruhi memori individu-individu pada generasi terkait, sehingga menimbulkan perkembangan sikap, nilai, perspektif dan kepribadian tertentu. Oleh karena itu, setiap generasi menjalani berbagai pengalaman yang berbeda, perspektif, seperti nilai, ekspektasi, dan sikap dalam bekerja yang ditimbulkan pun jadi berbeda (Roebuck, Smith, & Haddaoui, 2013 dalam Sukmaputri, 2016).

Adapun berbagai penjabaran lebih lanjut mengenai generasi-generasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Generasi *Traditionalist*

Generasi *Traditionalist* lahir tahun 1925-1946. Orang-orang ini digambarkan sebagai orang yang sangat loyal (karyawan yang loyal dan patriotik), dengan banyak kepercayaan pada institusi, dan seringkali dengan rencana bekerja untuk satu organisasi untuk waktu yang lama. Generasi ini telah menjadi generasi yang kaya karena menghasilkan uang lalu menyimpannya. Generasi *tradisionalist* ini memandang pekerjaan sebagai tugas dan kewajiban (Hansenand & Leuty, 2012 dalam Bejtkovský, 2016). Generasi *Tradisionalist* ini lahir pada masa ekonomi yang sulit (Wang, 2016). Generasi ini juga dikenal dengan ketekunan, cenderung konservatif, bijaksana secara

finansial, sangat berdedikasi dan pekerja keras. Notter (2015) dalam Wang (2016) menemukan generasi ini mengharapkan umur panjang dan keamanan di dalam pekerjaan.

2. Generasi *Baby Boomers*

Menurut Gardiner *et al.* (2015) dalam Bejtkovský (2016) *baby boomers* lahir pada tahun 1946-1964. *Baby boomers* dicirikan sebagai orang-orang loyal kepada atasan, berdedikasi, dan pecandu kerja yang menerima arahan dari atasan (Kupperschmidt, 2000 dalam Bejtkovský, 2016). *Baby boomer* adalah generasi pertama yang menempatkan prioritas kerja lebih tinggi daripada kehidupan pribadi (Wang, 2016). Generasi ini menunjukkan etos kerja yang kuat, ambisius, optimistis, loyal, dan *multitasker* yang hebat (Wang, 2016).

3. Generasi X

Generasi ini mendapat pengalaman *challenger disaster*, perceraian, pertumbuhan teknologi dan *personal computer* (PC), serta perubahan peran gender dalam keluarga (Cates, 2014 dalam Sukmaputri, 2016). Di samping itu, generasi X merupakan generasi pertama yang tumbuh di sistem keluarga yang baru yang diciptakan oleh *baby boomers* (Roebuck, Smith, & Haddaoui, 2013 dalam Sukmaputri, 2016). Sebagian besar generasi X tumbuh menjadi individu yang bersikap dan berperilaku dewasa di usia yang masih muda serta memiliki tanggung jawab besar walau masih berada pada masa remaja (Cates, 2014 dalam Sukmaputri, 2016). Hal ini disebabkan generasi X tumbuh dengan mempertanyakan kekuasaan yang dialami oleh orang tua dari generasi ini, *baby*

boomers, sehingga lebih senang untuk terlibat, bertanggung jawab dan memiliki kontrol (Roebuck *et al.*, 2013 dalam Sukmaputri, 2016). Roebuck, Smith, dan Haddaoui (2013) juga menyatakan generasi X bahkan senang mengambil risiko dengan melakukan kalkulasi risiko terlebih dahulu dan tidak dapat diintimidasi oleh kekuasaan.

4. Generasi Y

Idrus *et al.* (2014) dalam Sukmaputri (2016) menyatakan orang-orang yang lahir setelah tahun 1980 memasuki kelompok generasi Y. Secara lebih spesifik Young *et al.*, (2014) dalam Sukmaputri (2016) menyatakan generasi Y merupakan generasi yang lahir pada tahun 1981-2000. Generasi ini merupakan anak dari para *baby boomers* dan generasi X, di mana generasi Y yang juga disebut *millennials* ini lahir di era yang berteknologi tinggi dan diasuh oleh orang tua yang sangat komunikatif dan berorientasi partisipatif (Domitriou, 2015 dalam Sukmaputri, 2016). Generasi ini bahkan dapat menggunakan kemajuan teknologi untuk melakukan komunikasi melalui tatap muka, seperti melalui pengirim pesan atau email dan melalui berbagai media sosial (Young *et al.*, 2014 dalam Sukmaputri, 2016), sehingga memungkinkan untuk memiliki pergaulan yang luas dengan beragam orang dari seluruh dunia (Roebuck, Smith & Haddaoui, 2013 dalam Sukmaputri, 2016).

5. Generasi Z

Generasi Z disebut "generasi net" karena era digital yang sangat maju, saat generasi ini dilahirkan. Anggota dari generasi ini juga dicirikan sebagai "*digital native*" atau kadang-kadang "*iGeneration*" (Tari, 2011 dalam Bencsik *et al.*, 2016). Generasi

Z dilahirkan ke dunia teknologi dan merasa nyaman di dunia itu, maka sangat penting bagi generasi ini untuk dikelilingi oleh lingkungan teknologi itu. Anggota generasi Z selalu *online* di banyak perangkat elektronik secara virtual, tanpa berhenti (Bencsik *et al.*, 2016). Hal itu dapat dilihat melalui tindakan yang dilakukan, untuk mengatasi masalah generasi Z mencoba mencari solusi di internet (Tari, 2011 dalam Bencsik *et al.*, 2016).

Generasi Z menempatkan nilai lebih pada kecepatan daripada akurasi karena tumbuh dalam masyarakat yang bergerak cepat dan selalu berubah. Generasi Z disebut "*digital natives*" karena mempunyai kemampuan untuk merasa nyaman dengan teknologi informasi & komunikasi (McCrindle, 2014). Orang-orang dari Generasi Z lahir setelah internet dan ponsel diciptakan, sehingga generasi ini selalu mencari informasi yang dibutuhkan dengan instan melalui *smartphone* dan internet yang dimiliki. Generasi Z menghabiskan banyak waktu *online*, berkomunikasi dengan teman-teman, atau kadang-kadang dengan orang asing secara virtual, dan tidak takut berbagi informasi pribadi di media sosial yang berbeda (Bernstein, 2015). Generasi Z terbiasa untuk mengakses langsung ke informasi dan yakin segala sesuatu dapat ditemukan di internet, mirip dengan generasi Y yang lebih tua, *iGeneration* tak terhentikan terlibat dalam pemrosesan informasi.

Seperti *millennial*, *iGeneration* lebih suka untuk menangani masalah secara mandiri sebelum meminta saran atau bantuan dan akan mencari solusi di YouTube atau *platform* lain dari tutorial video (Biro, 2015 dalam Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

Mueller (2015) dalam Sidorcuka & Chesnovicka (2017) memastikan generasi Z terlahir sebagai *multitasker* yang menjadi keuntungan. Namun, McCrindle, (2014) dalam Sidorcuka & Chesnovicka (2017) berpendapat generasi ini dapat menyelesaikan banyak tugas sekaligus, perhatian generasi Z dibagi untuk tugas-tugas tertentu mengakibatkan kehilangan kemampuan berkonsentrasi, sehingga perlu lebih banyak waktu untuk menganalisis informasi yang kompleks. Hal itu juga dinyatakan oleh McCrindle (2014) dalam Sidorcuka & Chesnovicka (2017), jika kadang-kadang bagi *iGeneration* kecepatan penting, bukan akurasi.

2.2 Karakteristik Generasi Z

Menurut Tabscott (2009) delapan karakteristik atau norma khusus dimiliki oleh generasi ini ialah kebebasan, pengamatan, penyesuaian, kesenangan, kolaborasi, integritas, kecepatan, dan inovasi:

1. Generasi Z menginginkan kebebasan dalam segala hal yang lakukan

Dari kebebasan memilih hingga kebebasan berekspresi. Generasi Z memanfaatkan teknologi untuk “memotong” kebingungan dari banyaknya produk atau merek dan menemukan pesan pemasaran yang sesuai dengan kebutuhan. Generasi ini berharap untuk memilih di mana dan kapan bekerja. *iGeneration* menggunakan teknologi untuk menghindari hambatan yang terjadi di kantor dan mengintegrasikan kehidupan kerja dengan rumah dan kehidupan sosial. *Net generation* mencari

kebebasan untuk berganti pekerjaan, kebebasan untuk mengambil jalan sendiri, dan untuk mengekspresikan diri.

2. Generasi Z suka menyesuaikan

Anak muda masa kini dapat mengubah dunia media di sekitarnya seperti desktop, situs web, nada dering, *screen saver*, sumber berita, dan hiburan. Generasi Z tumbuh dengan mendapatkan media apa yang diinginkan, kapanpun, dan mampu mengubahnya. Generasi Z di seluruh dunia tidak hanya mengakses web, terlebih menciptakan konten *online*. Sekarang kebutuhan untuk menyesuaikan meluas di luar dunia digital ke hampir semua yang *iGeneration* sentuh. Generasi ini melupakan deskripsi pekerjaan standar atau kurangnya variasi produk, karena dapat menyesuaikan apa yang diinginkan. Berhadapan dengan portal pemerintah, generasi Z bahkan ingin pemerintah disesuaikan secara *online*.

3. Generasi Z adalah pengamat baru

Transparansi yaitu akses pemangku kepentingan terhadap informasi terkait tentang perusahaan dan penawaran dari organisasi, menjadi hal yang wajar bagi *iGeneration*. Seiring bertambahnya usia, keterlibatan *online* generasi ini meningkat. Bisnis yang menargetkan generasi Z harus mengharapkan dan menerima pengawasan ketat terhadap produknya, upaya promosi, dan praktik korporasi. Generasi Z tahu kekuatan pasar yang dimiliki sebagai tenaga kerja memungkinkan untuk menuntut lebih banyak hal dari perusahaan, yang juga berlaku bagi pengusaha.

4. Generasi Z mencari integritas dan keterbukaan perusahaan ketika memutuskan apa yang akan dibeli dan ke mana harus bekerja

Internet, teknologi informasi dan komunikasi lainnya menghilangkan hambatan antara perusahaan dan berbagai konstituensinya, termasuk konsumen, aktivis, dan pemegang saham. Generasi Z memastikan nilai-nilai perusahaan selaras dengan nilai yang dianut. Kaum muda merespons dengan baik integritas manajemen dan dengan cepat terlibat di dalamnya. Saat ada loyalitas yang besar membuat *turnover* yang lebih kecil, sehingga karyawan lebih cenderung melakukan hal yang benar. Karyawan di perusahaan yang terbuka dan tepercaya lebih termotivasi, terutama jika melakukan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan berpikir.

iGeneration mengharapkan orang lain juga memiliki integritas. Generasi ini tidak ingin bekerja untuk atau membeli produk dari organisasi yang tidak jujur. Generasi Z juga mengharapkan perusahaan untuk memperhatikan pelanggan, karyawan, dan komunitas di tempat bekerja. Generasi ini juga lebih sadar akan dunia daripada sebelumnya karena banyaknya informasi di internet.

Pada saat ketidakpastian, orang-orang muda mencari perusahaan yang dapat dipercayai. Generasi Z memiliki toleransi yang rendah terhadap perusahaan yang berbohong ketika mencoba menjual sesuatu dan generasi ini dapat mengetahuinya dengan cepat jika itu terjadi. Meskipun *iGeneration* cepat menyalahkan, tapi juga cepat memaafkan jika melihat tanda-tanda perusahaan benar-benar menyesal atas kesalahan

yang terjadi. Integritas bagi generasi ini berarti mengatakan yang sebenarnya dan memenuhi komitmen.

5. Generasi Z menginginkan hiburan dan bermain dalam pekerjaan, pendidikan, dan kehidupan sosial

Generasi ini membawa mentalitas bermain untuk bekerja. Dari pengalaman dalam *video game* terbaru, generasi ini tahu selalu ada lebih dari satu cara untuk mencapai tujuan. Generasi Z adalah generasi yang telah dibesarkan pada pengalaman interaktif. Bagi *iGeneration*, bekerja dan bersenang-senang dapat digabungkan menjadi satu. *IGeneration* tidak melihat garis pemisah yang jelas antara keduanya. Paradigma lama menegaskan ada saat ketika seseorang bekerja dan ada saat ketika seseorang santai dan bersenang-senang. Kedua aktivitas ini sekarang telah bergabung dalam aktivitas yang sama karena generasi Z percaya dalam menikmati apa yang dilakukan untuk hidup. Generasi Z mengharapkan pekerjaan secara intrinsik memuaskan. Dua dari tiga generasi ini merasa bekerja dan bersenang-senang bisa dan harus menjadi hal yang sama. Itu tidak berarti generasi ini ingin bersenang-senang sepanjang hari dan meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, generasi Z ingin pekerjaan itu sendiri menjadi menyenangkan.

6. Generasi Z senang berkolaborasi dan berhubungan

Saat ini, generasi Z berkolaborasi *online* dalam grup obrolan, memainkan video game multi-pengguna, menggunakan email, dan membagikan file untuk sekolah,

kantor, atau hanya untuk bersenang-senang. Generasi Z saling memengaruhi satu sama lain melalui apa yang disebut jaringan *N-Fluence* (*Network-Fluence*), di mana anggota dari generasi ini mendiskusikan merek, perusahaan, produk, dan layanan. Generasi ini membawa budaya kolaborasi untuk bekerja dan merasa nyaman menggunakan alat *online* baru untuk berkomunikasi. Generasi Z senang berhubungan dengan teman menggunakan ponsel di manapun berada seperti di jalan, di toko, atau di tempat kerja. Hal itu membuat *iGeneration* merasakan komunitas virtual sepanjang hari.

Kolaborasi meluas ke aspek lain dari kehidupan *iGeneration*. Di tempat kerja, generasi ini ingin pendapat yang disuarakan, didengar, dan dianggap penting. Sementara generasi Z mengakui kurangnya pengalaman, tapi merasa memiliki wawasan yang relevan. Terutama tentang teknologi dan internet, serta menginginkan kesempatan untuk memengaruhi keputusan dan mengubah proses kerja agar lebih efisien.

7. Generasi Z membutuhkan kecepatan

Gen Net membutuhkan kecepatan dan terbiasa dengan tanggapan instan dan dengan cepat menjadi frustrasi jika harus menunggu manajer atau berurusan dengan birokrasi yang panjang. Generasi Z juga akan frustrasi dengan proses perekrutan yang panjang. Generasi ini juga berharap untuk menerima barang yang telah dibeli dalam hitungan hari. Perusahaan yang cepat dalam menanggapi pertanyaan dan permasalahan

akan dipuji dan dipandang dapat dipercaya, sementara waktu tunggu yang lama mendapat kritikan karena generasi Z tidak suka ditunda.

E-mail lebih cepat daripada berbicara, itulah sebabnya generasi Z sering memilih untuk berkomunikasi dengan orang-orang di tempat kerja melalui sarana elektronik daripada bertemu langsung, kecuali itu pertemuan pertama kali atau negosiasi penting. Banyak dari generasi ini ingin kariernya berkembang dengan kecepatan yang sama cepatnya dengan sisa hidup yang dimiliki. *IGeneration* menghargai umpan balik kinerja yang berkelanjutan dari perusahaan. Ini membantu mengukur kemajuan generasi Z dan meningkatkan harga diri profesional. Loyalitas diperkuat ketika generasi Z secara teratur menerima umpan balik yang membantu generasi ini merasa "berada di jalur yang tepat" untuk menjadi sukses di perusahaan. Sebaliknya, dalam jangka waktu singkat loyalitas dapat melemah jika permintaan umpan balik biasa tidak diakui. Hal itu mungkin tidak menyebabkan generasi Z keluar dari organisasi, tetapi akan merasa kurang puas secara emosional di tempat kerja.

8. Generasi Z adalah inovator

Generasi Z mencari perusahaan inovatif sebagai pemberi kerja dan terus mencari cara inovatif untuk berkolaborasi, menghibur diri sendiri, belajar, dan bekerja. Bagi pemasar, tidak ada keraguan generasi Z menginginkan produk terbaru dan terbaik yang tersedia. *IGeneration* ingin tetap terbarukan. Produk terbaru berkontribusi pada status sosial dan citra diri positif generasi ini

Generasi Z tidak ingin bekerja keras di birokrasi lama yang sama dengan orang tua. Generasi ini tumbuh di era inovasi dan perubahan terus-menerus, dan ingin tempat kerja yang inovatif dan kreatif. Bagi *iGeneration*, lingkungan kerja yang inovatif dianggap terdepan, dinamis, kreatif, dan efisien. Tidak mengherankan, tempat kerja yang inovatif diharapkan memiliki teknologi terdepan.

2.3 Generasi Z di Tempat Kerja

Anggota generasi Z baru saja memulai karier sehingga itulah mengapa perilaku di tempat kerja hanya dapat bersifat hipotesis, tetapi generasi ini seharusnya memiliki harapan yang sama sekali berbeda di pasar tenaga kerja (Ozkan & Solmaz, 2015) dalam Cseh-Papp *et al.* (2017) yang akan menimbulkan tantangan besar bagi organisasi (Singh, 2014) dalam Cseh-Papp *et al.* (2017). Masuknya Generasi Z di dunia kerja akan membawa beberapa perubahan bagi perekrut, terutama cara generasi ini dalam bekerja yang selalu terhubung dengan internet setiap harinya. Perusahaan harus memahami penting untuk terhubung seperti halnya Generasi Z jika ingin merekrut talenta muda. Organisasi perlu menindaklanjuti jaringan media sosial generasi ini dan perusahaan harus transparan mengenai hal-hal yang dikatakan dan dijanjikan karena Generasi Z cenderung skeptis terhadap pemasaran (Biro, 2015 dalam Cseh-Papp *et al.*, 2017).

Perusahaan harus menghadapi kenyataan saat memilih karier, generasi Z mengikuti minatnya sendiri, bukan karena ingin memenuhi tuntutan siapapun. Hasil

dari perilaku ini adalah motivasi intrinsik, generasi ini memiliki semangat kuat dan ingin memengaruhi dunia. Pada saat yang sama tujuan karier generasi Z yang paling penting adalah keseimbangan kehidupan kerja dan stabilitas tempat kerja (Bencsik *et al.*, 2016). Generasi Z tidak seoptimis generasi pendahulunya dari sudut pandang tempat kerja. Sebagian dari generasi ini khawatir tentang pengangguran atau jika karier macet dan tidak bisa mengembangkan bakat di tempat kerja (Bencsik *et al.*, 2016).

Generasi Z sebagian besar mencari pekerjaan sementara dibanding pekerjaan tetap atau bahkan seumur hidup seperti generasi sebelumnya. Generasi ini tidak mengharapkan tetap bekerja di perusahaan yang sama selama lebih dari beberapa tahun (O'Malley, 2006 dalam Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Jadwal yang fleksibel akan semakin populer karena preferensi Generasi Z untuk pindah dari 5 sampai 9 jam kerja klasik yang dihabiskan di kantor. Generasi ini akan dapat memisahkan waktu dan kehidupan kerja (Biro, 2015 dalam Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Rata-rata generasi muda berencana untuk dipekerjakan oleh empat perusahaan selama masa hidupnya (Baumann, 2014 dalam Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Hal ini dapat dijelaskan dengan kesediaan generasi Z untuk mendapatkan pengalaman kerja yang kuat dan diperoleh dari satu atau dua perusahaan, namun dicapai dari bekerja di organisasi yang berbeda.

Generasi Z sebagai karyawan masa depan akan menganggap penting untuk memiliki keseimbangan antara hidup dan kerja, kepercayaan, fleksibilitas, keterlibatan, ide-ide segar, hiburan, kreativitas, dan suasana kerja global (McCrindle, 2014 dalam

Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Untuk pekerja saat ini, sangat penting memenuhi berbagai kebutuhan di tempat kerja, untuk Generasi Z lebih fokus pada koneksi sosial, pengalaman, pendidikan, pengetahuan, dan kelestarian lingkungan. Menurut Stone *et al.* (2015) dalam Sidorcuka & Chesnovicka (2017) generasi Z sebagai karyawan lebih suka pendekatan interaktif, interpersonal, kaya informasi untuk semua bidang manajemen SDM. Generasi ini cenderung memilih gaya pelatihan interaktif dan percaya gaya kepemimpinan yang paling efektif dapat dicapai melalui konsensus. Generasi Z mengekspresikan ide-ide secara bebas dan berani ketika datang ke manajemen (McCrindle, 2014 dalam Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

2.4 Employer Branding

Penerapan prinsip *branding* pada manajemen sumber daya manusia dikenal dengan istilah *employer branding*. Menurut Ferizal (2016) dalam Kusuma & Prasetya (2017) *employer branding* adalah proses membangun keunikan identitas dan nilai perusahaan yang membedakan perusahaan dari kompetitornya. Di sisi lain Ahmad dan Daud (2015) berpendapat *employer branding* merupakan bidang baru dan menarik yang memiliki potensi untuk mengubah cara perusahaan beroperasi. Figurska dan Matuska (2013) mendefinisikan *employer branding* sebagai identitas perusahaan yang mencakup sistem nilai, kebijakan, dan perilaku perusahaan sehubungan dengan tujuan menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan potensial.

Namun, Aggerholm *et al*, (2011) dalam Wahba & Elmanadily (2015) mengembangkan definisi yang lebih spesifik dari *employer branding* sebagai proses *branding* strategis yang menciptakan, menegosiasikan, dan membuat hubungan yang berkelanjutan antara suatu organisasi dan potensinya serta karyawan yang ada di bawah pengaruh berbagai konteks perusahaan dengan tujuan untuk bersama-sama menciptakan nilai-nilai berkelanjutan bagi individu, organisasi dan masyarakat secara keseluruhan. Menurut Barow dan Mosley (2009) dalam Nurcahyo (2019) *employer branding* adalah suatu paket dari fungsi ekonomi dan manfaat psikologi yang disediakan oleh perusahaan serta diidentifikasi dengan pekerjaan yang disediakan oleh perusahaan tersebut. Radford (2009) dalam Nurcahyo (2019) memaparkan *employer branding* sebagai alat yang paling kuat dan ampuh dalam mendapatkan dan mempertahankan individu yang tepat untuk membantu pimpinan dalam mengembangkan perusahaan. Pada dasarnya *employer branding* adalah sebuah konsep yang dapat diterapkan di dalam sebuah perusahaan untuk membuat para pekerja atau karyawan nyaman dan merasa perusahaan tersebut adalah tempat yang baik untuk bekerja (Urbanhire, 2017 dalam Nurcahyo, 2019).

Employer branding mampu mengangkat peran kunci sumber daya manusia menjadi bekerja lebih baik lagi sehingga memberikan hasil yang lebih maksimal untuk perusahaan. Wijanarko (2019) memaparkan beberapa manfaat dari *employer branding*, yaitu mencegah talenta terbaik sebuah organisasi agar tidak berpindah ke tempat lain, pada saat yang sama membangkitkan motivasi dan menanamkan rasa bangga terhadap

perusahaan tempat talenta terbaik itu bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan semakin cerdas, kritis, dan memiliki tuntutan tinggi terhadap pekerjaan. Manfaat berikut dari *employer branding* adalah kesempatan mendapat talenta yang sesuai dengan budaya perusahaan. Manfaat lainnya adalah mendongkrak kepopuleran, reputasi, dan posisi perusahaan karena dapat memenuhi harapan karyawan. Menurut Menor (2010) dalam Firgurska dan Matuska (2013) ada beberapa aturan yang harus dipenuhi sebuah perusahaan saat ingin menarik dan mempertahankan karyawan berbakat, yaitu:

1. *Balance work and personal life*. Masalah loyalitas merupakan salah satu penyebab tingginya retensi sehingga keseimbangan kehidupan kerja menjadi bagian yang penting untuk membangun loyalitas.
2. *Competitive compensation package*. Pemberian gaji yang sesuai untuk karyawan agar merasa gaji yang diberikan sesuai dan tepat dengan pekerjaan yang diberikan.
3. *Treat each other employee with respect and as an individual*. Memberikan pengakuan dan penghargaan atas apa yang telah berhasil dicapai oleh karyawan di perusahaan dalam tim maupun perorangan.
4. *Positive work environment*. Membangun lingkungan kerja yang positif agar karyawan merasa nyaman dan memudahkan dalam melakukan pekerjaan.
5. *Eradicate favouritism*. Memberikan perlakuan yang sama untuk semua karyawan untuk menghindari kecemburuan antar sesama karyawan.

6. *Communication and availability.* Berkomunikasi secara efektif dengan karyawan agar dapat mengetahui harapan dan keluhan dari karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan kepatuhan karyawan pada nilai-nilai dan tujuan yang harus dicapai dan membantu agar karyawan merasa penting dan diakui organisasi.
7. *Employee empowerment.* Pengakuan terhadap ide-ide karyawan agar karyawan merasa dirinya penting bagi perusahaan, sehingga pada akhirnya akan bekerja lebih keras lagi, dan bersedia bekerja di organisasi dalam kurun waktu yang lama.
8. *Placing the right talent for the right job.* Menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, sehingga akan lebih optimal dalam bekerja.
9. *Celebrate the success and make the workplace fun.* Pemberian perayaan kecil atas apa yang telah berhasil dilakukan membuat karyawan termotivasi dan merasa senang, sehingga dapat memotivasi untuk melakukan pekerjaan berikutnya.
10. *Workplace flexibility.* Memberikan pilihan bekerja dengan jam kerja yang fleksibel, oleh karena itu kebijakan waktu kerja harus didefinisikan dengan baik agar pelaksanaannya sesuai dengan apa yang dibutuhkan organisasi dan keinginan karyawan.

Dimensi *employer branding* merujuk pada penelitian Rathee and Ritu (2015) dalam Nurcahyo (2019) yang terdiri dari:

1. Nilai ekonomi meliputi besaran gaji yang diterima, kompensasi yang diterima, jaminan keamanan dalam pekerjaan, dan kesempatan untuk mengembangkan jenjang karier.
2. Nilai pengembangan meliputi pengembangan *skill*, pengembangan kepercayaan diri dan *personality*.
3. Nilai sosial meliputi lingkungan kerja yang menyenangkan dan lingkungan komunikasi yang nyaman.
4. Nilai reputasi meliputi kualitas dari produk dan jasa, *branding* perusahaan yang sukses, kebanggaan dan *prestige* dari sebuah *brand*, dan citra perusahaan yang baik.

Reis dan Braga (2016) dalam Nurcahyo (2019) menyatakan terdapat 2 dimensi *employer branding* lain yang mengacu pada ketertarikan karyawan pada perusahaan, yaitu:

1. Nilai ketertarikan meliputi pekerjaan yang menantang dan merangsang dengan praktik kerja yang inovatif serta produk dan layanan dalam lingkungan yang mendorong kreativitas dan inovasi.
2. Nilai aplikasi meliputi kesempatan untuk menerapkan keahlian dan menyampaikan pengetahuan kepada orang lain, di tempat kerja yang berorientasi kepada pelanggan dan kemanusiaan.

Menurut Figurska dan Matuska (2013), organisasi yang memiliki *employer branding* yang baik akan lebih mudah menarik karyawan berbakat. Selain itu, saat organisasi memiliki karyawan berbakat sesuai dengan nilai-nilai organisasi, perusahaan akan memiliki kinerja dan daya saing yang lebih baik.

Berbagai faktor yang perlu diperhatikan dalam pengembangan *employer branding* menurut Figurska dan Matuska (2013) adalah daya saing perusahaan. Saat ini kebanyakan perusahaan lebih mementingkan pada *talent management*, hal tersebut dilakukan karena *talent management* merupakan prasyarat yang harus dipenuhi untuk membangun keunggulan kompetitif untuk jangka panjang. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah transparansi. Saat ini karyawan memiliki kemungkinan untuk berbagi pendapat dan informasi dengan berbagai macam orang melalui media sosial, sehingga transfer informasi yang dilakukan perusahaan ke pasar tenaga kerja harus otentik dan transparan.

2.5 Perbedaan Daya Tarik Calon Karyawan Potensial Berdasarkan Gender

Menurut Kotler dan Lane (2007) dalam Marginingsih (2016) berdasarkan gender, laki-laki dan perempuan cenderung memiliki orientasi sikap dan perilaku yang berbeda, sebagian didasarkan pada unsur genetik dan sebagian pada praktik sosialisasi. Robbins & Coulter (2012) menyatakan dalam penelitian psikologis telah menemukan perbedaan kecil antara perempuan dan laki-laki. Perempuan cenderung lebih menyenangkan dan mau menyesuaikan diri dengan otoritas, sementara laki-laki lebih

agresif dan lebih cenderung memiliki harapan untuk sukses. Di bidang lain terlihat perbedaan gender adalah preferensi untuk jadwal kerja, terutama ketika karyawan perempuan memiliki anak-anak usia prasekolah. Untuk mengakomodasi tanggung jawab keluarga, perempuan yang bekerja lebih cenderung memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja yang fleksibel, dan *telecommuting*. Perempuan juga lebih suka pekerjaan yang mendorong keseimbangan antara kerja dan hidup.

Menurut Gilingan (1993) dalam Marginingsih (2016) pusat dilema seorang perempuan adalah konflik antara kebutuhannya dan kebutuhan orang lain. Di dalam penelitian tersebut, perempuan memiliki lima tingkat perkembangan moral, yaitu pertama perempuan berfokus pada diri sendiri, yaitu berfokus pada sesuatu yang praktis dan menguntungkan dirinya, kedua selalu berpikir mengenai tanggung jawab atas tindakan yang akan dilakukannya, ketiga perempuan cenderung mengorbankan kepentingan pribadinya untuk pencapaian harapan dan keinginan orang lain, keempat perempuan mendapatkan keputusannya berdasarkan niat dan reaksi dari orang lain terhadapnya, dan konsekuensi yang akan diterimanya, terakhir perempuan cenderung menghindari untuk menyakiti orang lain (termasuk dirinya sendiri).

Firgurska dan Matuska (2013) dalam Marginingsih (2016) menemukan adanya perbedaan ketertarikan responden berdasarkan jenis kelamin terhadap faktor-faktor pencarian dan pemilihan kerja. Responden perempuan menunjukkan pola yang sama di berbagai negara, yaitu lebih tertarik pada jam kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja, aksesibilitas dari tempat kerja dan suasana kerja yang menyenangkan.

Laki-laki cenderung tertarik pada faktor-faktor yang berkaitan dengan kesehatan finansial perusahaan, kekuatan manajemen perusahaan, prospek masa depan, peluang karier, pelatihan yang baik serta kualitas produk dan layanan perusahaan. Laki-laki lebih tertarik pada teknologi informatika modern dan praktik-praktik inovatif.

2.6 Perbedaan Daya Tarik Calon Karyawan Potensial Berdasarkan Studi Akuntansi dan Manajemen

Daulay (2016) menunjukkan beberapa hal yang memengaruhi mahasiswa akuntansi dalam pemilihan karier. Pertama, lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan sebagai pemilihan karier. Mahasiswa akuntansi yang memiliki jiwa kompetensi yang tinggi cenderung memilih lingkungan kerja yang dapat memberikan tantangan sehingga mahasiswa akan mendapat kepuasan tersendiri ketika dapat menyelesaikan tantangan yang diberikan dengan baik. Kedua, penghargaan profesional dalam penelitian tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap pemilihan karier. Tidak hanya bertujuan untuk mencari penghargaan finansial, tetapi juga keinginan untuk mengembangkan diri dan pengakuan berprestasi. Ketiga, mahasiswa akuntansi menganggap pelatihan profesional berpengaruh pada pemilihan karier pada akuntan publik yang bertujuan agar melaksanakan pekerjaan audit dengan lebih baik, tidak cukup hanya dengan pendidikan formal tetapi ditunjang dengan pengalaman praktik di lapangan dengan jam kerja yang memadai. Terakhir, nilai-nilai sosial juga berpengaruh signifikan pada pemilihan karier. Aprilyan (2011) dalam Ardianto (2014)

mengungkapkan nilai-nilai sosial yang dipertimbangkan oleh mahasiswa akuntansi dalam memilih profesi akuntan publik meliputi: kesempatan melakukan kegiatan sosial, kesempatan berinteraksi, pekerjaan lebih bergensi, dan bekerja dengan ahli di bidang lain.

Penelitian Bejtkovský (2018) menyatakan ada beberapa persamaan yang memengaruhi persepsi mahasiswa manajemen, yaitu; 1) kepastian pekerjaan, 2) upah/gaji tetap, 3) hubungan yang baik di tempat kerja, 4) keberadaan aturan perusahaan, dan 5) ruang untuk pemenuhan diri. Ada dua faktor yang sama-sama memengaruhi mahasiswa akuntansi dan manajemen dalam pencarian dan pemilihan kerja, yaitu hubungan baik di tempat kerja dan ruang untuk pemenuhan diri.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Artikel	Variabel	Kesimpulan
1	<p><i>Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context</i></p> <p>Jiří Bejtkovský (2018) dalam <i>Challenges for the Knowledge Society</i> (volume ke-13 Halaman 1133-1149)</p>	<p>Independen: Faktor –faktor <i>Employer Branding</i></p> <p>Dependen: Pencarian dan pemilihan pekerjaan</p>	<p>Persepsi rata-rata faktor-faktor yang memengaruhi pencarian pekerjaan dan pemilihan pekerjaan dalam konteks <i>employer branding</i> untuk perempuan dan laki-laki adalah sama. Persepsi rata-rata ini berbeda hanya untuk satu faktor saja, yaitu manfaat karyawan lainnya.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Artikel	Variabel	Kesimpulan
2	<p><i>Methods Of Attraction And Retention Of Generation Z Staff</i></p> <p>Irina Sidorcuka, dan Anna Chesnovicka (2017) dalam <i>International Conference on Innovations in Science and Education</i> (volume ke-5, halaman 810-813)</p>	<p>Independen: Faktor–faktor <i>employer attractiveness</i></p> <p>Dependen: <i>Attract Generation Z staff</i></p>	<p>Atribut yang paling penting dari <i>employer's attractiveness</i> menurut generasi Z adalah jadwal fleksibel, pekerjaan itu sendiri teknologi informasi baru; dan citra perusahaan sebagai perusahaan yang terkenal, berkembang, dan dinamis.</p>
3	<p><i>Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future</i></p> <p>Arthur M. Baldonado (2018) dalam <i>International Journal of Managerial Studies and Research</i> (volume ke-6, halaman 56-60)</p>	<p>Independen: Faktor hygiene/motivator (Herzberg, 1968)</p> <p>Dependen: <i>Job motivation</i> <i>Job satisfaction</i></p>	<p>Pertumbuhan sebagai sumber faktor motivasi tertinggi untuk peserta Gen Z. Demikian pula, prestasi, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan berada jajaran teratas. Sebaliknya, status, pengakuan, dan kondisi kerja berada pada peringkat paling bawah dalam rata-rata.</p>
4	<p><i>Persepsi Mahasiswa Mengenai Kriteria Perusahaan yang Ideal Berdasarkan Dimensi Employer Attractiveness</i></p> <p>Lindry Eka P. (2014) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia</p>	<p>Independen: <i>Employer Attractiveness</i></p> <p>Dependen: Ketertarikan pada perusahaan</p>	<p>Secara dimensi yang paling memengaruhi ketertarikan mahasiswa pada sebuah perusahaan ialah <i>interest value</i> dan <i>social value</i>. Indikator yang paling diminati oleh mahasiswa meliputi produk yang inovatif dan tempat kerja yang menyenangkan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Artikel	Variabel	Kesimpulan
5	<i>Workplace Authenticity as an Attribute of Employer Attractiveness</i> Germano Glufke Reis, eatriz Mara Braga dan Jordi Trullen (2017) dalam <i>Personel Review</i> , Vol. 46 Issue: 8, pp. 1962-1976	Independen: <i>Employer Attractiveness</i>	Keotentikan kerja dipandang sama pentingnya dengan faktor dengan dimensi lain <i>employer attractiveness</i> , seperti nilai ekonomi dan nilai pengembangan, dan lebih penting daripada dimensi nilai ketertarikan, nilai aplikasi dan nilai sosial
6	<i>Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status</i> Esra Alniaçik, dan Umit Alniaçik (2012) dalam 8th International Strategic Management Conference, pp. 1336–1343.	Independen: <i>Employer Attractiveness</i> Dependen: <i>Age</i> <i>Gender</i> <i>Current employment status</i>	Terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat kepentingan yang dirasakan dari dimensi <i>employer attractiveness</i> berdasarkan jenis kelamin responden.

2.8 Kerangka Penelitian

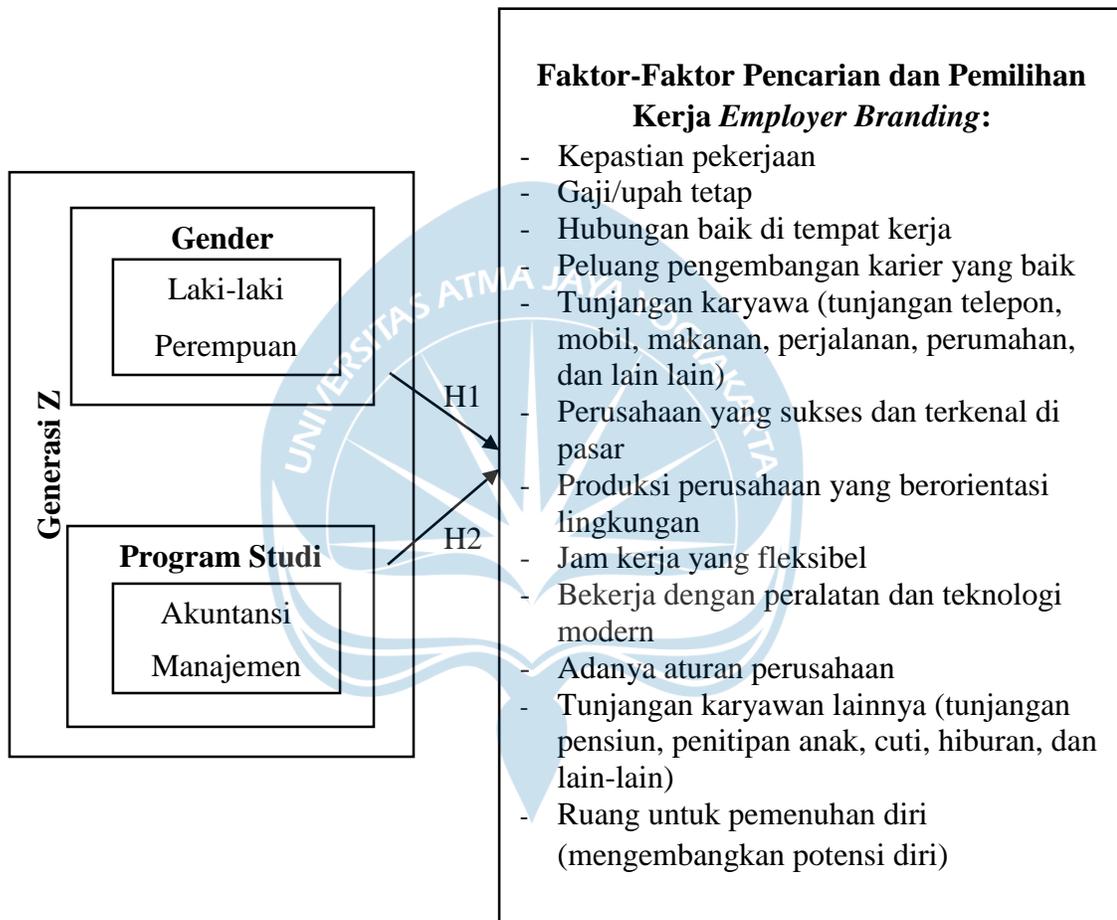
Menurut App *et al.* (2012), prosedur, proses dan pendekatan di bidang sumber daya manusia, dalam hal karier dan pengembangan, stimulasi, motivasi atau imbalan misalnya berkontribusi pada penciptaan proposisi kepentingan khusus yang dikomunikasikan oleh *employer branding*. Menurut Bejtkovský (2018), *employer branding* melambangkan kepentingan perusahaan untuk mempromosikan, baik di dalam maupun di luar perusahaan, pendapat yang jelas tentang apa yang membuatnya

berbeda, cocok, perlu, dan sebagai pemberi kerja. Bursová (2009) dalam Bejtkovský (2018) menambahkan proses membangun *employer branding* sangat penting dan signifikan dalam bidang kepuasan kerja, motivasi kerja staf, perekrutan, dan pencarian sumber daya manusia potensial baru untuk lowongan pekerjaan di perusahaan.

Employer branding digunakan untuk meningkatkan *employer attractiveness* dan meningkatkan reputasi perusahaan. *Employer attractiveness* didefinisikan sebagai manfaat yang dilihat karyawan potensial dalam pekerjaan di organisasi tertentu (Berthon *et al.*, 2005 dalam Anitha & Madhavkumar, 2012). Penelitian Sidorcuka & Chesnovicka (2017) menemukan faktor-faktor yang paling bernilai dari *employer's attractiveness* generasi Z yaitu jadwal fleksibel sebagai faktor paling penting, diikuti pekerjaan itu sendiri yang generasi Z gambarkan sebagai sesuatu menyenangkan, interaktif, komunikatif dan menggunakan IT canggih. Citra perusahaan adalah faktor terpenting ketiga. Pertumbuhan, dinamika, lingkungan internasional perusahaan disoroti. Sedangkan elemen-elemen yang kurang penting, yaitu kontak baru, lokasi/posisi kantor, dan gaji. Namun demikian, Generasi Z menganggap manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan dan pelatihan pengembangan menjadi faktor yang dipertimbangkan juga.

Gambar 2.1

Hipotesis Penelitian



2.9 Hipotesis Penelitian

Di dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *employer branding* telah dinamakan sebagai strategi perusahaan yang efisien untuk membedakan perusahaan dari pesaingnya dan meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar tenaga kerja (Collins dan Stevens, 2002 dalam Bejtkovský, 2018). Hal ini membuat *employer branding* menjadi strategi yang baik untuk organisasi agar mempersiapkan diri dalam mendapatkan, menempatkan, sekaligus mempertahankan talenta terbaik dalam hal melakukan kegiatan bisnisnya.

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk menarik sekelompok pelamar kerja yang berkualitas (Schermerhorn, 2013). Namun, banyak perusahaan saat ini menghadapi kesulitan dalam merekrut karyawan berbakat terbaik (Tikson *et al.*, 2018). Akibatnya organisasi saling bersaing dalam mempromosikan *brand* perusahaannya untuk menarik calon yang paling potensial. Di banyak organisasi, untuk merekrut karyawan yang berbeda gender bukanlah sebuah masalah, tetapi dalam menyeleksi talenta terbaik dalam penempatan posisi yang diinginkan perusahaan dapat menjadi kesusahan tersendiri karena harus menyesuaikan karakteristik calon karyawan (gender dan generasi) dengan budaya kerja perusahaan dan posisi pekerjaan. Robbins & Judge (2017) menyatakan dalam satu meta analisis studi kinerja menemukan wanita mendapat skor sedikit lebih tinggi daripada pria dalam ukuran kinerja, sehingga dalam hal itu perbedaan gender dapat berpengaruh dalam dunia kerja.

Penelitian Firgurska dan Matuska (2013) dalam Marginingsih (2016), menemukan adanya perbedaan ketertarikan responden berdasarkan jenis kelamin terhadap faktor-faktor pencarian dan pemilihan kerja. Responden perempuan menunjukkan pola yang sama di berbagai negara, yaitu lebih tertarik pada jam kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja, aksesibilitas dari tempat kerja dan suasana kerja yang menyenangkan. Sedangkan laki-laki cenderung tertarik pada faktor-faktor yang berkaitan dengan kesehatan finansial perusahaan, kekuatan manajemen perusahaan, prospek masa depan, peluang karier, pelatihan yang baik, dan kualitas produk dan layanan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut: H1: ada perbedaan faktor-faktor yang memengaruhi pencarian dan pemilihan pekerjaan generasi Z dalam konteks *employer branding* menurut jenis kelamin.

Karyawan dalam sebuah perusahaan berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda, sementara sebagian organisasi tidak melihat latar belakang pendidikan dari calon karyawan saat merekrut talenta baru. Penelitian ini ingin mencari tahu perbedaan persepsi antara mahasiswa program studi akuntansi dan program studi manajemen dalam konteks *employer branding*. Pemilihan program studi akuntansi dan program studi manajemen karena latar belakang kedua program studi tersebut adalah dunia ekonomi dan bisnis, yang saling berkaitan.

Penelitian Daulay (2016) mengungkapkan ada beberapa hal yang memengaruhi mahasiswa program studi akuntansi dalam pemilihan karier. Pertama, lingkungan kerja

memiliki pengaruh yang signifikan sebagai pemilihan karier. Kedua, penghargaan profesional dalam penelitian berpengaruh signifikan terhadap pemilihan karier. Ketiga, mahasiswa akuntansi menganggap pelatihan profesional berpengaruh pada pemilihan karier pada akuntan publik yang bertujuan agar melaksanakan pekerjaan audit yang lebih baik. Terakhir, nilai-nilai sosial berpengaruh signifikan pada pemilihan karier.

Penelitian yang dilakukan oleh Bejtkovský (2018), menunjukkan persamaan yang memengaruhi persepsi mahasiswa program studi manajemen, yaitu: 1) kepastian pekerjaan, 2) upah/gaji tetap, 3) hubungan baik di tempat kerja, 4) keberadaan aturan perusahaan, dan 5) ruang untuk pemenuhan diri. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut: H2: ada perbedaan faktor-faktor yang memengaruhi pencarian kerja dan pemilihan kerja generasi Z dalam konteks *employer branding* menurut program studi.