

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini meliputi literatur mengenai konsep CSR, sifat dan bentuk yang mungkin diambil serta panduan yang terdapat mengenai praktik CSR. Bagian ini lebih lanjut meninjau literatur empiris mengenai faktor-faktor yang menarik calon karyawan ke organisasi, khususnya, praktik tanggung jawab sosial perusahaan. Akhirnya, beberapa teori yang relevan dalam hal menjelaskan fenomena atau kenyataan yang diteliti ditinjau.

2.1. Definisi, sifat, dan pedoman CSR

CSR dianggap sebagai istilah yang luas, sehingga definisi yang lengkap atau konklusif tetap tidak ada. Sebagian besar upaya untuk mendefinisikan alamat CSR hanya aspek dari itu (Carroll & Shabana, 2010; Dahlsrud, 2008; Ghobadian et al., 2015; Danilovic et al., 2013; Sprinkle & Maines, 2010). Sebagai contoh, definisi awal CSR oleh Carroll (1979) menyoroti empat aspek CSR, yang meliputi ekonomi, hukum, etika, dan diskresioner. Definisi lain fokus pada Tiga Model Dasar Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Piramida CSR, Lingkaran Bersilangan, dan Lingkaran Konsentris (Geva, 2008); dan lainnya, lima dimensi CSR: dimensi filantropis, lingkungan, sosial, pemangku kepentingan, dan kesukarelaan (Dahlsrud, 2008).

Selama bertahun-tahun, dimensi CSR Dahlsrud telah menerima penerimaan di seluruh dunia dan dikatakan lebih inklusif dari beberapa

faktor. Juga, konsep terkait seperti kinerja sosial perusahaan (CSP), orientasi sosial perusahaan (CSO), dan pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) telah diperkenalkan. Sementara CSP prihatin dengan seberapa baik kinerja organisasi sehubungan dengan inisiatif CSR-nya (Wood, 1991), CSO ada hubungannya dengan bagaimana manajer dan pemangku kepentingan dalam pandangan umum CSR (Smith, et al., 2004), dan CSR terkait dengan komunikasi inisiatif CSR (lihat misalnya, Tilt, 2001).

Meskipun demikian, praktik CSR dipengaruhi oleh faktor kontekstual, menyebabkannya bervariasi pada tingkat individu, kolektif, dan negara (Lee et al., 2013; Tilt, 2016) dan harus mengalami beberapa manipulasi (Dubbink, et al., 2008). Memang, konsep bervariasi dalam kaitannya dengan makna dan aplikasi yang mendasarinya (Matten & Moon, 2008). Ini mungkin menjelaskan munculnya beberapa pedoman seperti Global Compact PBB, pedoman Global Reporting Initiative (GRI), Standar ISO, dan pedoman AccountAbility (AA).

Pedoman ini memberikan beberapa bentuk peraturan, aplikasi dan kredibilitas terhadap pengungkapan CSR oleh organisasi, meskipun beberapa di antaranya bersifat sukarela. Selama bertahun-tahun, pedoman GRI telah menjadi sangat menonjol sehingga dianggap sebagai pedoman standar bagi banyak organisasi (KPMG, 2015). Selain itu, ada panggilan yang berkembang untuk pendidikan CSR di bawah label, ESD untuk meminimalkan variasi dalam pemahaman dan konseptualisasi CSR

(UNESCO, 2009). Perkembangan penting adalah deklarasi Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Dekade Pendidikan untuk Pembangunan Berkelanjutan 2005-2014, yang menghasilkan apa yang biasa disebut *Educational for Sustainable Development* (UNESCO, 2009, 2014). *Educational for Sustainable Development* (ESD) telah diakui dalam beberapa tahun terakhir sebagai alat utama untuk mempromosikan kesadaran dan mengembangkan nilai-nilai sosial dan lingkungan, serta mempengaruhi perilaku untuk mencapai masa depan yang berkelanjutan (Pavlova, 2009; UNESCO, 2009, 2014). Ini dilihat sebagai upaya yang disengaja untuk memperkenalkan ke dalam hati nurani dan pemikiran orang konsep dan prinsip keberlanjutan (Barth et al., 2007; Rieckmann, 2012; Loranzo et al., 2013; Wals, 2014). Memang, para ahli berpendapat bahwa ESD adalah salah satu alat ampuh untuk memahami konsep CSR (Ramasamy, & Ting, 2004; Osagie et al. 2016). Namun, literatur yang mengeksplorasi konsep dari konteks negara berkembang masih sedikit (Manteaw (2012).

Selain itu, dari literatur, tanggung jawab untuk ESD jatuh pada seluruh masyarakat termasuk pemerintah, bisnis dan organisasi masyarakat sipil (Gross dan Nakayamah, 2010) sehingga studi saat ini untuk antara lain menyelidiki kesadaran dan pemahaman tentang isu-isu terkait keberlanjutan di antara generasi milenial yang akan segera mencari pekerjaan di negara berkembang. Studi ini lebih jauh mengeksplorasi

bagaimana kesadaran tentang isu keberlanjutan berfungsi sebagai daya tarik organisasi.

2.2. Daya tarik organisasi

Daya tarik organisasi atau atasan pengusaha pada umumnya dipandang sebagai faktor yang mempengaruhi pilihan satu organisasi daripada yang lain untuk pekerjaan. Dari tinjauan literatur yang ada, daya tarik organisasi termasuk cara mendapatkan pencari kerja untuk melihat organisasi sebagai tempat yang positif untuk bekerja (Turban & Greening, 1997); dan sejauh mana manfaat yang dirasakan menarik minat pencari kerja untuk membuatnya mengejar peluang kerja dengan organisasi (Berthon et al., 2005; Cable & Turban, 2003). Daya tarik pengusaha juga merujuk pada cara pengusaha secara strategis berupaya untuk mengeksploitasi kekuatan mereka untuk menarik pelamar (Gomes & Neves, 2011).

Dari definisi tersebut, jelaslah bahwa ketertarikan pada suatu organisasi adalah kekuatan implisit yang menggerakkan seorang calon karyawan untuk memutuskan untuk bekerja untuk satu organisasi di atas yang lain berdasarkan pada beberapa kegiatan eksplisit organisasi itu, atau berdasarkan pada karakteristik tertentu yang ditunjukkan oleh organisasi tersebut.

Meskipun faktor daya tarik dapat bervariasi pada berbagai tahap proses rekrutmen (Gomes & Neves, 2011), mereka dapat diklasifikasikan

sebagai yang terkait dengan pekerjaan, yang berkaitan dengan atribut dan citra organisasi, yang melibatkan sikap perekrut, dan akhirnya yang berhubungan dengan preferensi dan harapan individu (Turban & Keon, 1993; Teo & Poon, 1994; Aiman-Smith, et al., 2001; Lievens, et al., 2001; Chapman, et al., 2005; Gomes & Neves, 2011). Misalnya, Turban dan Keon, (1993) menyatakan bahwa meskipun atribut organisasi seperti sistem penghargaan, proses pengambilan keputusan (sentralisasi atau desentralisasi), dan ukuran organisasi dapat menarik bakat, hasilnya beragam.

Teo dan Poon (1994) mengidentifikasi Sepuluh Faktor Pekerjaan yang meliputi gaji, tunjangan tambahan, kondisi kerja, kualitas dan hubungan manajerial, prospek karir jangka panjang, tanggung jawab yang diberikan, wewenang, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pemasaran dan keamanan pekerjaan. Penulis lain menyatakan bahwa sikap perekrut, ramah atau tidak, persepsi calon karyawan pada proses perekrutan, demografi perekrut, dianggap cocok, dan mempekerjakan harapan (Goltz & Giannantonio, 1995; Turban et al., 1998; Chapman, et al., 2005) juga dapat berfungsi sebagai daya tarik. Memang, seorang calon karyawan dapat membuat kesimpulan tentang sifat lingkungan kerja organisasi itu melalui sikap perekrut. Misalnya, perekrut yang ramah mungkin berarti lingkungan yang lebih baik dan ramah untuk bekerja, sedangkan perekrut yang tidak ramah juga dapat menyiratkan lingkungan kerja yang ketat dan bermusuhan.

Chapman et al., (2005) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dan organisasi, perilaku perekrut, persepsi proses perekrutan, persepsi kecocokan, dan harapan perekrutan, dan bukan demografi perekrut yang berkontribusi pada ketertarikan organisasi. Mirip dengan karya Turban dan Keon (1993), Lievens et al., (2001) berfokus pada atribut organisasi seperti ukuran organisasi, penyebaran geografis (tingkat internasionalisasi), bauran gaji, dan tingkat sentralisasi atau desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Mereka melaporkan bahwa kecuali tingkat faktor desentralisasi, yang menarik bakat, sisanya terkait negatif, bertentangan dengan temuan Turban dan Keon, (1993).

Bahkan, hasil menunjukkan bahwa organisasi yang besar dan menengah, dengan pengambilan keputusan terdesentralisasi, dan bersifat multinasional lebih menarik bagi calon karyawan. Juga, Aiman-Smith et al., (2001) fokus pada dua faktor pekerjaan: gaji dan promosi, dan dua faktor citra organisasi: kebijakan PHK dan peringkat ekologis. Mereka menyatakan bahwa peringkat ekologis adalah daya tarik organisasi terkuat, dan membayar niat mengejar pekerjaan yang diprediksi kuat.

Memang, faktor-faktor di atas diidentifikasi terutama dalam konteks negara-negara maju dan dari perspektif pelamar pekerjaan dengan tingkat pilihan pekerjaan yang tinggi (Smith, et al., 2004). Mereka menambahkan bahwa, dalam kasus yang terakhir, seorang calon karyawan dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti CSP sebagai daya tarik organisasi. Studi ini berkontribusi pada literatur dengan berfokus pada

semua faktor yang disebutkan sebelumnya dalam studi tunggal, dan dari perspektif calon karyawan di negara berkembang.

2.3. CSR dan Daya Tarik Organisasi

Ada penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kinerja sosial perusahaan mempengaruhi daya tarik organisasi (Strand, et al., 1981; Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997). Misalnya menurut Strand, et al., (1981) para pencari kerja tertarik pada organisasi berdasarkan kebijakan mereka yang berkaitan dengan remunerasi, pengembangan pribadi, praktik lingkungan, dan praktik ketenagakerjaan yang adil. Dalam studi lain, perusahaan dipilih, mengendalikan ukuran organisasi dan profitabilitas perusahaan, dan siswa dibuat untuk menilai mereka sesuai dengan reputasi dan daya tarik mereka. Hasilnya memberi indikasi bahwa CSR dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam menarik pelamar (Turban & Greening, 1997). Greening dan Turban (2000) juga mengatakan bahwa perusahaan menciptakan bentuk keunggulan kompetitif ketika mereka dianggap menarik untuk bekerja, dan memiliki reputasi CSR yang positif memungkinkan ketertarikan itu terjadi.

Studi selanjutnya telah mengadopsi strategi penelitian lain (penggunaan kuesioner) dalam upaya untuk menggeneralisasi temuan. Sebagai contoh, Backhaus et al., (2002) menambahkan bahwa pencari kerja potensial dalam penilaian nilai-nilai perusahaan fokus pada CSR mereka. Mereka juga menjelaskan bahwa CSR penting dalam berbagai

tahap pencarian kerja dan tingkat kepentingan yang diletakkan di atasnya mungkin berbeda-beda pada tahap yang berbeda. Mereka mengatakan bahwa CSR sangat penting di mana keputusan harus diambil untuk mengambil tawaran pekerjaan. Mereka juga menunjukkan beberapa aspek CSR yang paling penting dalam daya tarik, seperti lingkungan, hubungan masyarakat, masalah produk, hubungan karyawan dan keragaman.

Duarte, et al., (2014) menemukan bahwa praktik yang bertanggung jawab secara sosial dari suatu organisasi secara positif mempengaruhi persepsi daya tarik organisasi, tetapi praktik terhadap karyawan dan di bidang ekonomi menarik peserta lebih dari praktik untuk kepentingan masyarakat dan lingkungan. Menurut Barrena-Martinez et al. (2015) faktor sosial menarik lulusan perguruan tinggi daripada faktor pribadi. Membagi praktik CSR menjadi internal dan eksternal, Story, et al. (2016) menyatakan bahwa praktik CSR internal secara positif terkait dengan daya tarik organisasi dan reputasi, tetapi praktik CSR eksternal secara positif merangsang daya tarik organisasi melalui reputasi organisasi.

Studi-studi di atas mengasumsikan bahwa calon karyawan sadar dan memahami konsep CSR, tetapi Evans dan Davis (2011) menyoroti bahwa, pemahaman CSR memiliki dampak positif pada menarik individu dengan orientasi bernilai tinggi, maka diperlukan beberapa bentuk sosialisasi lebih CSR. Jadi, ini menambah studi yang ada dengan terlebih dahulu menyelidiki pemahaman CSR oleh calon karyawan sebelum mengeksplorasi relevansi CSR dalam daya tarik organisasi.

2.4. Nilai Dan Karakteristik Generasi Milenial

Ada banyak kualitas positif maupun negatif yang dimiliki oleh generasi milenial. Beberapa penelitian memberikan hasil yang mendukung tentang generasi milenial. Keyakinan ini berasal dari mereka kepercayaan dan optimisme (Guha, 2010; Kowske, Rasch, & Wiley, 2010). Kaifi dkk. (2012) merasa bahwa kepercayaan generasi dipupuk dan dibentuk oleh generasi sebelumnya. Keyakinan yang memungkinkan milenial harus dipertimbangkan untuk posisi kepemimpinan di tempat kerja. Penelitian menunjukkan bahwa generasi millennial memiliki harga diri dan ketegasan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya pada saat itu usia yang sama (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010). Milenial dikenal fokus pada hasil atau pencapaian. Mereka memiliki motivasi tidak hanya untuk melakukannya dengan baik, tetapi untuk menjadi yang terbaik dan melampaui semua tujuan dan aspirasi (Kaifi et al., 2012; Kowske et al., 2010). Ini menuntun mereka untuk mencari peluang belajar baru. Hauw dan Vos (2010) menemukan bahwa generasi milenial lebih bersedia untuk mengedepankan upaya ekstra untuk membantu organisasi berhasil. Mereka lebih rela pergi tanpa waktu sosial, seperti *coffee break*, dan bekerja lembur untuk membantu organisasi. Tidak hanya fokus pada pencapaian saja, kaum milenial juga merasa bertanggung jawab atas tindakan mereka. Kowske dkk. (2010) menjelaskan bahwa sistem pendidikan telah menanamkan rasa akuntabilitas dan menyebabkan generasi milenial melakukannya fokus

pada pencapaian tujuan. Generasi milenial senang bekerja dalam tim dan lebih toleran dibandingkan generasi sebelumnya. Milenial punya dibesarkan di tim olahraga, pengujian standar, dan pembelajaran kelompok, jadi tidak mengherankan bahwa ini akan dipindahkan ke tempat kerja (Kowske et al., 2010). Nilai kerja tim juga tercipta toleransi terhadap subjek yang tidak disetujui oleh generasi yang lebih tua. Contohnya ditunjukkan dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Deal et al. (2010), di mana mereka menemukan bahwa, rata-rata, kaum milenial tidak terlalu keberatan terhadap tato dibanding generasi yang lebih tua, bahkan tato pada wanita. Pertumbuhan toleransi ini bisa terjadi terhubung untuk tumbuh di dunia yang lebih beragam dan bekerja dalam tim untuk mendapatkan perspektif baru menyelesaikan proyek (Andert, 2011; Kaifi et al., 2012).

Generasi millennial berfokus pada keluarga dan karenanya perlu memiliki keseimbangan kerja / hidup yang lebih baik. Generasi ini tumbuh up dengan penekanan pada keluarga, yang telah menciptakan pergeseran di tempat kerja (Andert, 2011). Generasi millennial senang memanfaatkan teknologi. Generasi milenial menjadi tergantung pada teknologi di usia lebih awal dari generasi lainnya. Kesepakatan et al. (2010) menemukan, seperti belajar bahasa baru, orang yang memanfaatkan teknologi pada usia dini menjadi lebih ahli daripada orang yang belajar di kemudian hari. Itu dianggap bahwa semakin banyak generasi milenial yang mulai mengambil

alih di tempat kerja, teknologi yang lebih terintegrasi akan semakin terintegrasi berada dalam proses kerja (Kaifi et al., 2012).

Keluhan umum dari Baby Boomers adalah bahwa kaum milenial bisa jadi sulit untuk diajak berinteraksi bersama, dan terlalu berfokus pada layanan (Deal et al., 2010). Ini berasal dari generasi milenial yang mengungkapkan pendapat dan membuat tuntutan yang lebih besar daripada rekan mereka yang lebih tua dan "berpengalaman" (Levenson, 2010). Myers dan Sadaghiani (2010) menemukan bahwa generasi Milenial juga dikenal sebagai generasi "Lihat aku di sini" karena mereka dianggap terlalu percaya diri dan mementingkan kepentingan sendiri. Mereka juga menemukannya generasi muda dianggap tidak sabar, kurang etos kerja, egois, dan tidak setia. Milenial mungkin mencoba untuk mendapatkan posisi penting dalam proyek besar segera setelah dipekerjakan (Myers & Sadaghiani, 2010). Rekan kerja dapat terkejut dengan hal ini, percaya bahwa mengendalikan dengan arogansi generasi baru dan bukan kebutuhan mereka untuk berprestasi.

Harapan generasi milenial untuk bekerja / keseimbangan hidup terkadang menimbulkan konflik dengan *Baby Boomer* rekan kerja (Myers & Sadaghiani, 2010). Permasalahan ini bisa jadi melatarbelakangi mentalitas para milenial itu egois dan malas. Myers dan Sadaghiani (2010) menulis bahwa kebutuhan akan *worklife balance* membuat semakin generasi tua meragukan milenial tentang komitmen dan dedikasi organisasi. Mereka juga menemukan bahwa ketika kaum milenial lebih

fokus pada kehidupan luar mereka, sehingga generasi *Baby Boomer* mungkin mulai mempertanyakan pengorbanan yang mereka buat untuk karir mereka. Karyawan yang lebih tua mungkin mulai menaruh minat yang lebih besar pada diri mereka sendiri kehidupan pribadi, atau konflik tambahan mungkin timbul dari nilai-nilai pribadi yang berbeda ini.

Bagi generasi milenial, kepercayaan diri tidak hanya diekspresikan dalam cara mereka tampil, tetapi juga dalam cara mereka melihat diri mereka sendiri. Jika dibandingkan dengan generasi yang lebih tua, generasi milenial cenderung tidak mengidentifikasi diri mereka sendiri sebagai kelebihan berat badan meskipun mereka memiliki tingkat obesitas yang jauh lebih tinggi dan kebugaran keseluruhan yang kurang (Deal et al., 2010). Ini dapat sangat memengaruhi tempat kerja karena generasi baru mulai mengambil kendali. Kesepakatan et al. (2010) melaporkan bahwa jika epidemi ini tidak diselesaikan organisasi dapat mengharapkan peningkatan biaya perawatan kesehatan dan ketidakhadiran terkait penyakit. Satu hal yang benar-benar membedakan generasi baru ini adalah preferensi mereka dalam pekerjaan yang berarti daripada pekerjaan yang dibayar dengan baik. Sedangkan gaji tetap penting dalam menentukan kesuksesan, pekerjaan itu memiliki arti dan kenikmatan dalam apa yang dinilai lebih penting daripada keuntungan finansial (Hauw & Vos, 2010). Kesadaran sosial para milenial yang tinggi pada tanggung jawab organisasi dan lebih memilih pekerjaan yang bertanggung jawab secara sosial. Mungkin ini juga yang menjadi penyebab resesi, namun kaum milenial

lebih menyukai pekerjaan yang bermakna dan menantang itu berpotensi dapat memajukan karir mereka (Hauw & Vos 2010).

2.5. Employee Branding

Employee branding merupakan proses internalisasi pada karyawan mengenai brand image yang diinginkan dan proses untuk memotivasi agar karyawan memproyeksikan *image* yang dapat bersifat positif maupun negatif dan tidak selalu mencerminkan *image* yang diinginkan oleh organisasi pada *customer* dan pihak-pihak lain yang terlibat di dalam organisasi (Miles, 2004). *Employee branding* baik dulu sampai di masa mendatang memberi cara suatu organisasi sebagai pemberi kerja dapat berkomunikasi serta berinteraksi kepada calon karyawan, karyawan dan kepada pihak luar. *Employee branding* berkaitan dengan daya tarik organisasi. Hal ini didasarkan pada teori ASA yang pertama kali dikemukakan oleh Schneider (1987). Teori ini menyatakan bahwa berbagai jenis organisasi mampu menarik, memilih, dan mempertahankan berbagai jenis individu. Dalam organisasi tertentu, ada orang yang menentukan perilaku organisasi karena tertarik dengan lingkungan, dipilih oleh organisasi dan bertahan dalam organisasi. Daya tarik perusahaan adalah manfaat yang didambakan oleh karyawan ketika bekerja organisasi (Schneider et al, 1995).

Alniacik dan Alniacik (2012) menemukan bahwa terdapat *employee branding* memiliki lima dimensi, yaitu: Pertama, *Interest Value*: dengan

adanya *brand* yang baik, minat calon karyawan terhadap merek perusahaan tersebut akan meningkat karena kepuasan dan keinginan mereka untuk bekerja dalam lingkungan yang dipersepsikan *brand*. Kedua, *Social Value*: Calon karyawan akan merasa bahwa lingkungan kerja atau rekan kerja adalah tim yang berkualitas dengan atmosfer yang baik. Ketiga, *Economic Value*: Tentu ada juga muncul ketertarikan terhadap manfaat yang diperoleh dari upah, bonus dan lainnya. Keempat, *Development Value*: Berharap perusahaan dengan *brand* yang baik akan dikenal serta diakui atas peluang kesempatan untuk pengembangan pekerjaan dan karir. Kelima, *Applicant Value*: Minat tersedia bagi pelamar kerja yang ingin belajar lebih banyak dan menerapkannya untuk mengajar orang lain dan berinteraksi dengan pelanggan.

2.6. Studi Terkait

Sejumlah teori mendukung klaim bahwa CSR diinginkan oleh sebagian besar pemangku kepentingan dan dapat menarik calon pelamar ke organisasi. Teori-teori populer termasuk Teori Legitimasi; Teori Identitas Sosial; Teori pensinyalan; Teori *Stakeholder*; dan *The Person-Organisation (PO) Fit* dan *the Stewardship Theory*.

Teori Legitimasi menegaskan bahwa agar suatu organisasi bisa diterima oleh suatu masyarakat, maka perlu terlibat dalam kegiatan yang diterima oleh masyarakat tersebut (Deephouse & Carter, 2005; Bebbington, et al., 2008). Ini melampaui persyaratan hukum menurut suatu

organisasi dan mungkin pantas bagi organisasi dengan menarik pelanggan dan calon karyawan yang berkualifikasi tinggi. Ini berpusat pada mendapatkan persetujuan dari masyarakat (Tilling, 2004), sehingga karyawan cenderung tertarik pada organisasi yang tindakannya dapat diterima oleh masyarakat.

The Signaling Theory, di sisi lain, menyatakan bahwa organisasi mengirim bentuk sinyal dari apa yang sebenarnya terjadi secara internal kepada para pemangku kepentingannya yang mencari sinyal tersebut sebagai indikasi dari apa yang terjadi di dalam (Connelly et al., 2011). Sinyal dan tanda-tanda ini menginformasikan bagaimana mereka memandang atau mendekati organisasi (Bergh et al., 2014; Jones, et al., 2009). Teori pensinyalan mengakui bahwa keterlibatan organisasi dalam CSR juga dapat dilihat oleh calon pelamar sebagai perwakilan dari jenis lingkungan kerja yang ada di organisasi. Karena itu, ini dapat menginformasikan pilihan organisasi mereka (menarik mereka).

Konsep PO-fit tetap menjadi salah satu faktor mendasar yang menarik calon karyawan ke suatu organisasi. Beberapa penulis telah menggunakannya untuk menguji daya tarik organisasi (Jones et al., 2009; Sekiguchi & Huber, 2011; Yang & Yu 2014). PO-fit melampaui manfaat pekerjaan, dan itu berkaitan dengan bagaimana karyawan melihat organisasi sebagai perpanjangan dari dirinya sendiri. Ini berkonotasi dengan persepsi keselarasan antara tujuan dan nilai individu dengan nilai

organisasi dan karenanya membuat organisasi menarik bagi calon karyawan (Sekiguchi & Huber, 2011).

Mirip dengan konsep PO-fit adalah Teori Identitas Sosial. Ini adalah tentang bagaimana individu mengidentifikasi siapa mereka sebenarnya berdasarkan sifat kelompok atau organisasi tempat mereka berada (Huddy, 2001; Hornsey, 2008). Ini berkonotasi ide bahwa calon karyawan percaya pilihan organisasi mereka memberikan indikasi siapa mereka sebenarnya dan apa yang mereka yakini (Highhouse et al. 2007). Ini membuat pilihan organisasi mereka disengaja (Terry et.al 1999).

Teori Penatagunaan pada dasarnya mengkomunikasikan sikap perwalian dan kepercayaan, dan asumsi bersedia tanggung jawab untuk keberhasilan suatu kegiatan atau entitas, atau pencapaian tujuan bersama yang diidentifikasi (Davis, et al., 1997; Eddleston & Kellermanns 2007). Ini telah dianggap dalam beberapa literatur sebagai antitesis dari teori Agensi yang menyajikan wajah yang lebih manusiawi sebagai penjelasan tentang pengaruh tindakan yang diambil dewan dan manajer (Eddleston & Kellermanns, 2007).

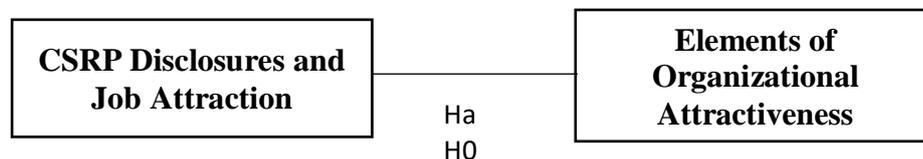
Teori penatalayanan mengakui bahwa dewan, individu dan manajemen dimotivasi oleh kepentingan non-finansial dan non-egois untuk melakukan kegiatan yang mereka lakukan. Dalam kaitannya dengan CSR, McWilliams et al., (2006) berpendapat bahwa beberapa perusahaan terlibat dalam praktik CRS sebagai hasil dari perspektif mereka sebagai penjaga lingkungan di mana mereka bekerja.

Mengaitkan teori-teori di atas dengan tujuan dari makalah ini, prinsip-prinsip PO-fit dan Teori Identitas Sosial nampak paling berguna sebagai teori-teori lain seperti Teori Legitimasi, Teori *Stakeholder*, Teori Pengawasan dan Teori Pensinyalan mungkin paling cocok untuk studi yang berfokus pada perspektif pengusaha.

Manajemen strategis dengan mengganti keunggulan kompetitif dengan menggunakan inovasi nilai menjadi tujuan utama dimana perusahaan wajib menciptakan permintaan konsumen dan memanfaatkan pasar yang belum dimanfaatkan. Menggunakan analisis tematik yang bersifat studi kasus yang telah difokuskan dalam bukti dan kekurangan secara general dalam hal menuntaskan perdebatan yang ada.

2.7. Kerangka Penelitian

Model penelitian ini adalah abstraksi dari fenomena yang akan dijadikan penelitian. Hal ini sesuai dengan judul dalam penelitian ini sehingga kerangka penelitian yang diambil oleh penulis, penulis memberikan model penelitian yang dinyatakan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.8. Hipotesis

CSR berhubungan secara signifikan untuk menarik calon karyawan. Temuan penelitian ini memiliki hasil yang konsisten dengan temuan Ahmad (2011) bahwa praktik dan kebijakan CSR telah mengalami perubahan signifikan akhir-akhir ini sebagai reaksi lingkungan global yang dinamis dan nilai serta perspektif pemangku kepentingan yang berubah. Bisnis harus fleksibel dan responsif dengan mengadopsi strategi CSR yang sesuai tetap relevan dan kompetitif. Prosesnya diuraikan melalui tiga di atas model menyajikan wawasan yang berguna dan alat yang dapat diterapkan yang dapat dimanfaatkan oleh manajer bisnis meningkatkan keterlibatan, menciptakan nilai, dan membangun bisnis mereka untuk pemangku kepentingan dan lebih luas masyarakat.

Analisis menunjukkan bahwa aspek CSR mampu untuk memberi kesan positif baik pada organisasi tersebut, masyarakat yang menerima secara langsung maupun yang tidak. Maka dari itu, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ha: Hubungan antara *CSRP Disclosures and Job Attraction* dengan *Elements of Organizational Attractiveness* berpengaruh signifikan pada minat generasi milenial awal sebagai calon karyawan.

Daya tarik perusahaan yang menerapkan CSR memiliki elemen yang secara signifikan berhubungan dengan persepsi calon karyawan. Calon karyawan yang merupakan generasi milenial menilai bahwa elemen

maupun atribut penerapan CSR memberikan dampak pada minat mereka untuk melamar pekerjaan di organisasi bersangkutan.

H0: Hubungan antara *CSRP Disclosures and Job Attraction* dengan *Elements of Organizational Attractiveness* tidak berpengaruh signifikan pada minat generasi milenial awal sebagai calon karyawan.

Sebaliknya apabila dibandingkan dengan Ha, maka dapat dikatakan bahwa daya tarik perusahaan yang menerapkan CSR memiliki elemen yang tidak secara signifikan berhubungan dengan persepsi calon karyawan. Sehingga calon karyawan yang merupakan generasi milenial menilai bahwa elemen maupun atribut penerapan CSR tidak memberikan antusiasme yang tinggi terhadap minat mereka untuk melamar pekerjaan di organisasi bersangkutan.

