

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk menjadi organisasi yang baik dalam pengelolaannya, juga dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia (MSDM) yang baik agar tujuan dari organisasi dapat tercapai dan tertata dengan baik. Jika dikelola dengan baik MSDM akan menjadi keunggulan bagi perusahaan sendiri. Menurut Arbab dan Mahdi Abaker (2018), MSDM yang baik adalah yang mampu mendorong sebuah organisasi unggul untuk persaingan dengan organisasi-organisasi lainnya.

Manajemen sumber daya manusia meliputi campuran, keterampilan, kompetensi, pengetahuan, dan tren yang akan digunakan oleh organisasi dalam mencapai target organisasi (Liu *et al.*, 2015). Dessler (2015) mengatakan bahwa MSDM merupakan fungsi yang paling utama dari organisasi yang bertanggung jawab dalam dimensi orang yang ada di dalam organisasi. Peran dari MSDM yaitu bertanggung jawab dalam mencari karyawan yang bertalenta dan memiliki potensi yang akan dilatih untuk mempertahankan kinerjanya dalam perusahaan.

Dalam beberapa literatur MSDM dipandang sebagai pengelola anggota dalam organisasi, dan di dalam literatur lain dipandang sebagai yang bertanggung jawab dalam modal capital manusia (Lee dan Bruvold, 2003 dalam Wang *et al.*, 2020). Di samping itu MSDM juga merupakan faktor utama dalam pengembangan organisasi. Yang di mana fungsi dari MSDM akan dipakai dalam penelitian ini adalah rekrutmen.

Dalam perencanaan MSDM dalam organisasi sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan pekerja yang sesuai dengan pengembangan, implementasi, dan mengontrol kebutuhan yang sesuai dengan rencana dari organisasi sehingga dapat menentukan jumlah pekerja dengan tepat. Dengan adanya proses rekrutmen diharapkan dapat menemukan calon karyawan yang memiliki potensi yang unggul dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.

2.2 Employer Brand

Employer brand diartikan sebagai manfaat dari segi fungsional, psikologis, dan ekonomis yang diberikan dari sebuah pekerjaan dan diidentifikasi oleh perusahaan (Ambler dan Barrow, 1996 dalam Eger *et al.*, 2019). Menurut Barrow dan Mosley, (1996) dalam Theurer *et al.* (2018) *employer brand* mengacu pada reputasi dari organisasi sebagai pemberi kerja dan proposisi nilainya kepada karyawan. Keberhasilan sebuah merek perusahaan dipengaruhi dengan beberapa faktor yaitu kebutuhan kelompok sasaran, strategi orang, *employer value proposition* (EVP) yang berbeda, konsistensi merek, pengukuran upaya *employer brand* dalam sumber daya manusia (SDM), dan komunikasi merek (Botha *et al.*, 2011). *Employer brand* menunjukkan karakteristik organisasi dalam pemberi kerja dibedakan dari para pesaingnya, hal ini menunjukkan sebuah organisasi mendapat manfaat dari branding pemberi kerja ketika para karyawan melihat sebuah organisasi merupakan tempat yang layak untuk bekerja.

Dengan memperhatikan semua keuntungan yang ditawarkan oleh merek perusahaan kepada karyawan untuk menciptakan identitas perusahaan yang unik, ini

dapat menjadi faktor penarik bagi calon karyawan yang ingin melamar pekerjaan di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, *employer brand* juga sering diartikan dengan cara bagaimana perusahaan mengkomunikasikan tawaran mereka kepada karyawan dan calon karyawan agar memperoleh loyalitas dan mempertahankan kinerja dari karyawan sehingga dapat mempromosikan perusahaan sebagai organisasi yang berbeda (Backhaus dan Tikoo, 2004 Jiang dan Iles, 2011).

Menurut Kucherov dan Zavylova (2012), berpandangan bahwa *employer brand* sebagai proses pendekatan yang progresif dengan melakukan proses pengelolaan orang di dalam organisasi dengan efisien, selain itu juga sebagai bidang studi yang baru dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut praktisi SDM, *employer brand* didefinisikan sebagai rangkaian tiga proses. Langkah pertama adalah menciptakan dan menjaga proposisi nilai perusahaan yang terkandung dalam merek tersebut. Langkah kedua melibatkan penggunaan informasi tentang gaya manajemen, budaya organisasi, citra pekerjaan saat ini, dan persepsi mengenai kualitas produk atau layanan yang diberikan oleh karyawan saat ini. Langkah ketiga melibatkan manajer dalam menyampaikan pesan tentang nilai-nilai yang ditawarkan oleh organisasi kepada karyawan (Theurer *et al*, 2018). Promosi internal memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan kesuksesan perusahaan. Dalam hal ini, terdapat konsistensi merek antara merek perusahaan dan merek produk, yang menjadi faktor kunci dalam pengembangan tujuan perusahaan. Merek dan produk biasanya berorientasi kepada perusahaan yang menargetkan *audiens* eksternal sedangkan jika *employer brand* target dari *audiens*-nya eksternal dan internal (Wallace dan Buil, 2013).

2.3 *Employer Attractiveness*

Employer attractiveness merupakan manfaat dari organisasi yang akan dirasakan oleh karyawan yang dilihat dari sudut pandang karyawan yang sedang bekerja dalam organisasi tertentu karena itu *employer attractiveness* berpengaruh dalam proses perekrutan dan seleksi karyawan (Berthon *et al.*, 2005). Aiman-Smith *et al.* (2001) mengatakan bahwa daya tarik yang mengacu pada sikap akan berpengaruh positif dalam sebuah organisasi. Breaugh dan Starke (2000) dalam Sumantri, (2017) menyatakan daya tarik merupakan orang yang secara efektif mencari kesempatan dalam mengikuti proses seleksi sebuah organisasi tertentu. Tujuannya untuk menarik pelamar dengan posisi yang sesuai sehingga perusahaan akan menjadi pemberi kerja yang telah diakui dan menarik dalam pasar tenaga kerja (Collins dan Stevens, 2002 dalam Theurer *et al.*, 2018).

Menurut Berthon *et al.* (2005) dalam Santiago (2019), mengatakan terdapat lima faktor dalam *employer attractiveness* yaitu, *value of interest* adalah calon karyawan yang memiliki ketertarikan kepada perusahaan yang dikarenakan perusahaan memiliki branding yang baik. *Social value* adalah lingkungan kerja yang menarik calon karyawan karena lingkungan kerja yang baik dan positif. *Economic value* adalah calon karyawan tertarik kepada perusahaan karena gaji, upah, dan bonus yang diberikan. *Development value* adalah ketertarikan calon karyawan kepada perusahaan dalam bekerja sama dalam upaya meningkatkan skill dan pengalaman untuk jenjang karir pada masa depan. *Value of cooperation* adalah digunakan bagi calon karyawan

berdasarkan pengalaman yang diperoleh terhadap organisasi dan dapat digunakan kepada *customer* perusahaan.

Dalam lima dimensi *employer attractiveness* yang pertama yaitu nilai minat, perusahaan di sini akan memberikan hasil produk yang dihasilkan oleh perusahaan yaitu berupa barang maupun jasa yang inovatif dan perusahaan akan memberikan layanan kreatif dalam mempekerjakan karyawan yang bertujuan untuk kinerja pada masa mendatang. Kemudian dimensi *employer attractiveness* yang kedua adalah nilai sosial, ini berhubungan dengan rekan kerja dan atasan yang melakukan interaksi dalam bekerja yang mengacu pada hasil dari pekerjaan karena jika saat melakukan pekerjaan tidak mendapat tekanan dari rekan kerja dan atasan hal ini akan memberikan pengaruh yang buruk dalam pekerjaan. Selanjutnya dimensi *employer attractiveness* yang ketiga adalah nilai ekonomi yang berkaitan dengan keuntungan yang didapat oleh karyawan pada saat di perusahaan seperti bonus dan gaji yang diberikan oleh perusahaan. Dimensi *employer attractiveness* yang keempat adalah nilai pengembangan yang berhubungan dengan kesempatan kerja karyawan yang diberikan perusahaan, bagaimana perusahaan memberikan pengalaman terhadap karir bekerja karyawan dan pengembangan karir karyawan pada masa mendatang. Dimensi *employer attractiveness* kelima adalah nilai aplikasi merupakan perusahaan yang akan berorientasi kepada pelanggan (Berthon *et al.*, 2005).

2.4 Niat Melamar Pekerjaan

Menurut Barber dan Roehling (1993) dalam Zhao *et al.* (2022) pada tahap awal perekrutan, pekerjaan menjadi indikator yang sangat penting dalam menentukan daya

tarik. Berdasarkan penelitian oleh para ahli dalam bidang psikologi sosial dan organisasi, telah terbukti bahwa niat untuk melamar pekerjaan dapat memperkirakan tindakan yang akan diambil (Gowes dan Neves, 2011 dalam Barreto, 2018). Hal ini serupa dengan apa yang dikemukakan dalam *theory of planned behavior* oleh Ajzen (1991) dalam Sahu *et al.* (2020). Oleh karena itu, diasumsikan bahwa dalam konteks rekrutmen, niat untuk melamar pekerjaan memiliki kemampuan yang kuat dalam memprediksi keputusan pelamar untuk benar-benar melamar pekerjaan (Gowes dan Neves, 2011 dalam Barreto, 2018). Menurut Highhouse *et al.* (2003) dalam Lievens dan Slaughter (2016), item dalam niat melamar pekerjaan mencerminkan pemikiran pelamar mengenai suatu perusahaan yang secara eksplisit menyiratkan tindakan lebih lanjut yang akan diambil terkait dengan perusahaan tersebut. Niat tersebut merupakan upaya untuk mengubah pemikiran pasif mengenai daya tarik perusahaan menjadi tindakan nyata yaitu melamar pekerjaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Highhouse *et al.* (2003) dalam Lievens dan Slaughter (2016), disebutkan bahwa keinginan untuk melamar seseorang dapat diukur menggunakan lima pernyataan, yaitu:

1. Keterbukaan untuk menerima tawaran pekerjaan di suatu perusahaan.
2. Mengutamakan perusahaan sebagai opsi utama bagi calon karyawan.
3. Kemauan untuk hadir saat mendapatkan undangan untuk wawancara pekerjaan.
4. Berupaya dengan sebaik-baiknya untuk dapat bekerja di perusahaan tersebut.
5. Keterbukaan untuk merekomendasikan perusahaan kepada teman yang sedang mencari pekerjaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan pada kaum *Gen-Z*, dengan responden generasi Z yang akan memasuki dunia kerja atau yang sedang berada dalam dunia kerja. Dengan judul “Pengaruh Brand Attractiveness Terhadap Niat Melamar di Perusahaan Startup pada Generasi Z”. Jika penelitian ini dibandingkan dengan peneliti terdahulu maka bisa dilihat dari tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Metodologi Penelitian	Hasil
<p>“<i>The Relationship Between Brand Attractiveness And The Intent to Apply For a Job A Millennials' Perspective</i>”</p> <p>Joanna Santiago (2019)</p>	<p>Variabel Independent: <i>Brand Attractiveness.</i></p> <p>Variabel Dependent: <i>The Intent to Apply For a Job</i></p>	<p>Penelitian ini menggunakan analisis <i>cross-sectional</i>.</p> <p>Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kombinasi analisis kuantitatif dan kualitatif.</p> <p>Survei dilakukan dengan 281 responden, dan wawancara dilakukan dengan 9 karyawan Alpha C Portugal: empat direktur departemen, tiga pemimpin tim dan dua rekan kerja.</p>	<p>Analisis kuantitatif telah dilakukan dengan fokus pada niat calon karyawan untuk melamar pekerjaan di perusahaan Alpha C Portugal. Hasilnya menarik karena semua hipotesis tervalidasi, kecuali hipotesis H1c.</p> <p>Hasil analisis kualitatif menunjukkan bahwa atribut yang dianggap paling menarik</p>

			oleh karyawan dan manajer Alpha C Portugal saat ini sedikit berbeda dari yang disebutkan oleh kandidat pekerjaan, yang mungkin menunjukkan bahwa upaya yang diterapkan untuk menjadi “first choice employer”.
<p><i>“Employer Branding : Employer Attractiveness And The Use Of Social Media”</i></p> <p>Anne-Mette Sivertzen, Ety Ragnhild Nilsen and Anja H. Olafsen</p> <p>Anne-Mette (2013)</p>	<p>Variabel Independent: <i>Employer Attractiveness</i></p> <p>Variabel Dependent: <i>Intention To Apply A Job</i></p> <p>Variabel Mediasi: <i>Social Media</i></p>	<p>Penelitian ini menggunakan alat analisis LISREL 8.80</p> <p>Survei kuesioner dengan 184 responden.</p>	<p>Hasil <i>Employer Attractiveness</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap keinginan melamar pekerjaan, sedangkan sosial media memperkuat hubungan antara daya Tarik perusahaan dengan keinginan melamar pekerjaan.</p>
<p><i>“Organizational reputation: Does It Mediate The Effect Of Employer Brand Attractiveness</i></p>	<p>Variabel Independent: <i>Employer Brand</i></p> <p>Variabel Dependent:</p>	<p>Penelitian ini menggunakan explanatory research.</p>	<p>Hasil analisis kualitatif mengungkapkan bahwa atribut yang dianggap paling menarik</p>

<p><i>on Intention To Apply In Indonesia?”</i></p> <p>Pantius D. Soeling a, Sesilia Dhea Ajeng Arsanti b, dan Fibria Indriati (2022)</p>	<p><i>Intention to Apply</i></p> <p>Variabel Mediasi: <i>Organizational reputation</i></p>	<p>Survei dilakukan dengan 425 responden</p>	<p>oleh karyawan dan manajer Alpha C Portugal saat ini sedikit berbeda dengan yang disebutkan oleh para calon karyawan, yang mungkin mengindikasikan bahwa upaya yang dilakukan untuk menjadi pilihan utama perusahaan belum sepenuhnya berhasil.</p>
--	--	--	---

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dijelaskan, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut :

Perusahaan dalam menjalankan operasionalnya berusaha untuk memberikan yang terbaik demi kelangsungan hidup organisasinya. Hal tersebut juga didukung dengan kemampuan perusahaan dalam menciptakan reputasi yang baik. Salah satu bentuk reputasi tersebut adalah keberhasilan perusahaan dalam menciptakan *brand* atau citra merek yang baik. Citra merek yang kuat memberikan persepsi yang baik bagi masyarakat termasuk menciptakan nilai minat. Menurut Ambler dan Barrow (1996), seperti yang dikutip dalam Santiago (2019), nilai minat mengukur sejauh mana calon karyawan tertarik dengan organisasi. Ketertarikan calon karyawan tersebut maka akan

meningkatkan keinginan dan kepuasan calon karyawan tersebut untuk bergabung dan bekerja dalam organisasi tersebut. Selain itu, Berthon *et al.* (2005) juga menjelaskan bahwa nilai minat juga dapat menciptakan ketertarikan apabila perusahaan tersebut menerapkan praktik kerja inovatif dan memanfaatkan kreativitas karyawan untuk menghasilkan produk dan layanan inovatif berkualitas tinggi. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: *Value of Interest* berpengaruh positif terhadap niat untuk melamar di perusahaan startup pada generasi Z

Social value merupakan manfaat yang dapat diterima dan dirasakan dalam hubungannya dengan satu atau beberapa kelompok sosial (Gross *et al.*, 1991). Dalam sebuah perusahaan, nilai sosial merupakan sebuah hal penting karena nilai sosial menjadi salah satu penentu adanya perspektif dari masyarakat terhadap perusahaan tersebut. Berthon *et al.* (2005) menyatakan bahwa nilai sosial dapat meliputi lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang mendukung merupakan dambaan bagi semua orang. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dapat memberikan ketertarikan bagi calon karyawan. Sejalan dengan Ambler dan Barrow (1996) dalam Santiago (2019), seorang karyawan tertarik dengan organisasi yang menawarkan lingkungan kerja yang menyenangkan dan baik dapat memberikan suasana positif bagi pikiran dan perasaan dapat menarik calon karyawan yang berencana melamar pekerjaan. Selain itu, penelitian Biswas dan Suar (2013) menyatakan bahwa keputusan karyawan dalam memilih perusahaan didominasi oleh *social value*, yang dimana berdasarkan pilihan responden sebesar 85

persen menyatakan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, dan 82 persen responden menyatakan memiliki hubungan baik dengan atasan, yang dianggap sangat penting bagi karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang kedua adalah sebagai berikut:

H2: *Social Value* berpengaruh positif terhadap niat untuk melamar di perusahaan startup pada generasi Z.

Menurut Berthon *et al.* (2005), pentingnya *economic value* adalah menarik minat calon karyawan dengan berbagai manfaat keuangan seperti upah, gaji, dan penghargaan. Perusahaan yang memiliki kondisi ekonomi yang kuat dan mencatat pertumbuhan profit yang positif akan dengan mudah menarik minat para pelamar pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan calon pelamar akan tertarik pada perusahaan yang mampu memberikan tingkat gaji yang lebih tinggi daripada perusahaan lain (Franca dan Pahor, 2012). Selain itu, Jamal Ali dan Anwar (2021) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat gaji yang ditawarkan maka semakin banyak calon karyawan yang tertarik untuk bergabung dengan perusahaan tersebut. Perusahaan akan lebih beruntung apabila calon karyawan tersebut memiliki kualifikasi yang baik dan tertarik untuk bekerja dan mengembangkan perusahaan melalui produksi, meningkatkan skala operasi, dan mencapai keuntungan yang lebih besar. Dengan begitu, nilai ekonomi dalam sebuah perusahaan berperan dalam mempengaruhi perekrutan calon karyawan yang potensial. Oleh karena itu, perusahaan harus menggunakan *economic value* sebagai solusi untuk menarik karyawan berkualitas (Rechlin dan Kraiger, 2012). Oleh karena hipotesis yang ketiga yaitu:

H3: *Economic Value* berpengaruh positif terhadap niat untuk melamar di perusahaan startup pada generasi Z.

Menurut Berthon *et al.* (2005), *development value* mencerminkan sejauh mana pengusaha memberikan pengakuan, menghargai, dan membangun kepercayaan terhadap karyawan. Perusahaan yang mampu memberikan fasilitas bagi karyawannya untuk berkembang maka memberikan karyawan kesempatan untuk mencapai keberhasilan di masa depan. Dalam kinerjanya, karyawan yang memiliki potensi lebih selalu berkeinginan untuk mengembangkan karir dan membuktikan kemampuan mereka dalam organisasi tersebut. Apabila perusahaan merespon dan memberikan fasilitas untuk pengembangan karyawan, karyawan cenderung memiliki komitmen dengan perusahaan (Sivertzen *et al.*, 2013). Dengan begitu, nilai pengembangan karir menjadi salah satu faktor dasar bagi calon karyawan dalam memutuskan apakah mereka akan melamar pekerjaan atau tidak. Faktor ini juga menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam menarik calon karyawan yang potensial dan berkualitas untuk bergabung dengan organisasi mereka (Othman *et al.*, 2019). Oleh karena itu hipotesis yang keempat yaitu:

H4: *Development Value* berpengaruh positif terhadap niat untuk melamar di perusahaan startup pada generasi Z.

Menurut Ambler dan Barrow (1996) dalam Santiago (2019), *value of cooperation* didasarkan pada peningkatan manfaat fungsional sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai atau prinsipnya masing-masing. Tentunya nilai dan prinsip yang dimiliki perusahaan juga harus bisa diterima oleh karyawan perusahaan tersebut. Oleh karena

itu, *value of cooperation* membawa sebuah nilai yang mengukur sejauh mana karyawan tertarik pada organisasi tempat mereka bekerja dan kemauan mereka dalam menerapkan nilai tersebut dalam lingkungan kerja. Adanya kemauan dalam diri mereka untuk mengaplikasikan pengetahuan dan berbagi pengetahuan tersebut dengan rekan kerja membawa organisasi mampu berfokus pada kepuasan pelanggan, tanggung jawab sosial, dan berhasil menerapkan strategi bisnis. Dengan begitu, organisasi yang berhasil memfasilitasi dan mendorong karyawan untuk aktif berkontribusi dalam pekerjaan maka organisasinya akan mendapatkan reputasi yang baik (Sivertzen *et al.*, 2013). Oleh karena itu hipotesis yang kelima yaitu:

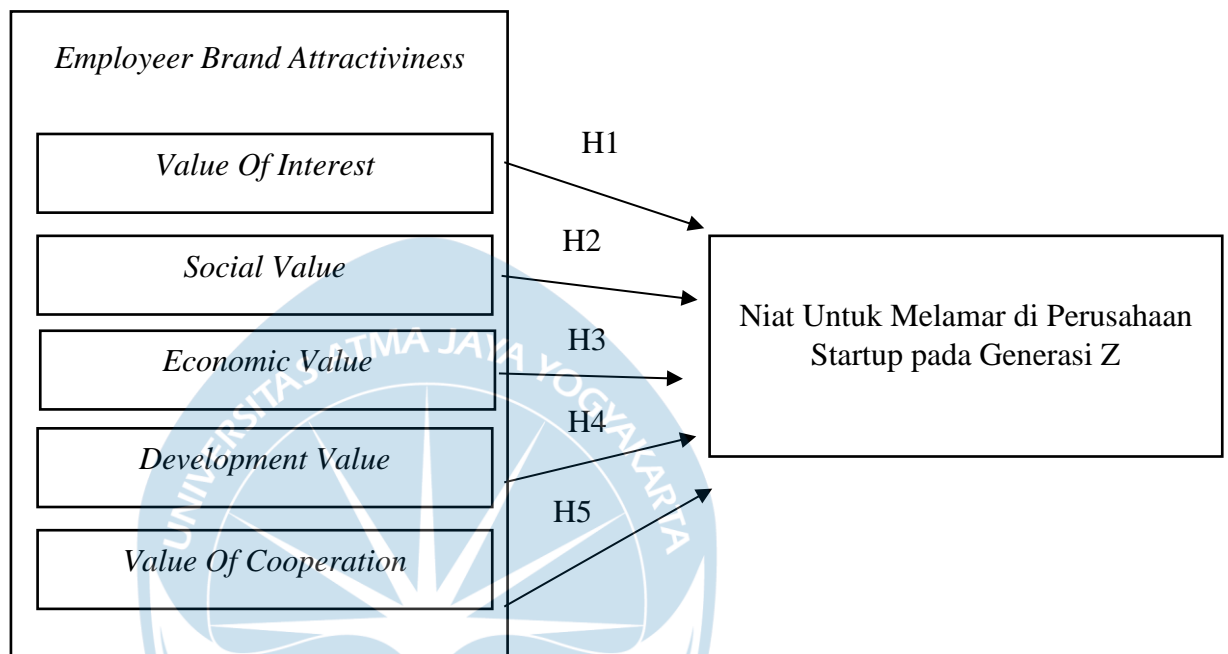
H5: *Value of cooperation* berpengaruh positif terhadap niat untuk melamar di perusahaan startup pada generasi Z.

2.7 Kerangka Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian (Santiago, 2019) yang meneliti daya tarik employer brand dan niat untuk melamar pekerjaan ke dalam suatu organisasi, penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang diajukan oleh Berthon *et al.* (2005) dalam (Santiago, 2019). Kerangka tersebut menghubungkan dimensi employer attractiveness dengan menggunakan skala EmpAT yang terdiri dari 25 item yang komprehensif. Validitas skala ini sebelumnya telah dikonfirmasi oleh penelitian terbaru (Saini dan Chaudhary, 2014) yang telah menerapkan kedua konsep tersebut dalam konteks India dan menemukan adanya hubungan positif antara employer attractiveness dan niat calon karyawan untuk melamar pekerjaan di organisasi tersebut. Dalam penelitian ini, dimensi employer attractiveness berperan sebagai variabel independen, sedangkan niat

melamar di Perusahaan Startup pada Generasi Z berperan sebagai variabel dependen.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian