



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2012) manajemen merupakan kegiatan untuk melakukan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja orang lain agar pekerjaan mereka dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Decenzo (2013) manajemen adalah sebuah proses untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien bersama dan melalui orang lain. Menurut Lawal (2012), manajemen diartikan sebagai suatu disiplin yang terletak pada dua komponen utama yaitu teori dan praktik.

Menurut Quinn (2014) ada beberapa keterampilan manajemen yang harus dimiliki oleh manajer, yaitu:

1. *Conceptual*: dapat melihat gambaran besar dari situasi yang terjadi. Merupakan kemampuan untuk menemukan ide, menciptakan visi, dan rencana masa depan.
2. *Technical*: memiliki pengetahuan yang spesifik atau keahlian khusus.
3. *Human*: dapat bekerja sama dengan orang lain baik secara individu dan kelompok.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2012), terdapat 4 fungsi manajemen dalam sebuah organisasi, antara lain:

1. *Planning*: merupakan fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan, membuat strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi berbagai kegiatan. Ada 4 alasan mengapa perlu melakukan *planning*, yang pertama karena *planning* dapat menetapkan upaya yang terkoordinasi dan memberikan arahan kepada manajer dan karyawan non-manajerial. Kedua, dengan melakukan *planning* manajer juga dapat mengurangi dampak buruk ketika terjadi perubahan dan dapat mengembangkan respon yang tepat ketika terjadi perubahan. Ketiga, *planning* juga mengurangi *overlapping* dan aktivitas yang boros sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Keempat, *planning* dapat menetapkan tujuan atau standar yang memfasilitasi control, karena jika anggota organisasi tidak yakin dengan apa yang ingin mereka capai maka organisasi tidak dapat menilai hasil kerja setiap anggota organisasi.
2. *Organizing*: merupakan fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan menyusun berbagai pekerjaan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Dalam *organizing* juga menentukan tugas apa yang harus dilakukan dan oleh siapa, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan siapa yang akan membuat keputusan. Salah satu hal yang perlu diketahui saat *organizing* adalah pada tingkat apa keputusan dibuat, karena itu ada dua jenis

tingkat pengambilan keputusan yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Dimana sentralisasi adalah sejauh mana pengambilan keputusan terjadi di tingkat atas organisasi dan sedangkan desentralisasi merupakan sejauh mana manajer tingkat bawah memberikan input atau benar-benar membuat keputusan.

3. *Leading*: merupakan fungsi manajemen yang melibatkan bekerja bersama dan melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi *leading* dapat terlihat ketika manajer dapat memotivasi karyawan, mengarahkan aktivitas orang lain, memilih cara komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggota. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan seseorang, dimana terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu otokratis yang merupakan gaya pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan otoritas, membuat dan membatasi partisipasi karyawan, berikutnya yaitu demokratis yang dimana cenderung melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan, dan ketiga yaitu *laissez-faire* yang dimana pemimpin umumnya memberi karyawannya kebebasan penuh untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan cara apa pun yang mereka inginkan.
4. *Controlling*: merupakan fungsi manajemen yang melibatkan pengawasan, perbandingan, dan mengoreksi kinerja pekerjaan. Jadi Setelah tujuan telah ditetapkan, rencana sudah dirumuskan, pengaturan structural sudah ditentukan, dan orang-orang telah dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi, harus ada beberapa

evaluasi untuk melihat apakah semuanya sudah berjalan sesuai dengan rencana. Karena seorang manajer tidak dapat benar-benar mengetahui apakah unit mereka bekerja dengan baik sampai mereka mengevaluasi kegiatan apa yang telah dilakukan dan telah membandingkan kinerja aktual unit mereka dengan standar yang diinginkan, karena dengan sistem kontrol yang efektif dapat memastikan bahwa kegiatan diselesaikan dengan cara yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Dessler (2017), manajemen melibatkan 5 fungsi dasar yaitu:

1. *Planning*: menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan peraturan dan prosedur; mengembangkan perencanaan dan *forecasting*.
2. *Organizing*: memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; menetapkan departemen; mendelegasikan otoritas kepada bawahan; menetapkan saluran otoritas dan komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan karyawan.
3. *Staffing*: menentukan tipe orang yang seperti apa yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; menyeleksi karyawan; menetapkan standar kinerja; memberi kompensasi kepada karyawan; mengevaluasi kinerja; memberi konseling kepada karyawan; memberi pelatihan dan pengembangan kepada karyawan.
4. *Leading*: membuat para karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka masing-masing; menjaga moral; memotivasi bawahan.

5. *Controlling*: menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, memeriksa untuk membandingkan kinerja dengan standar, mengambil tindakan perbaikan yang dibutuhkan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

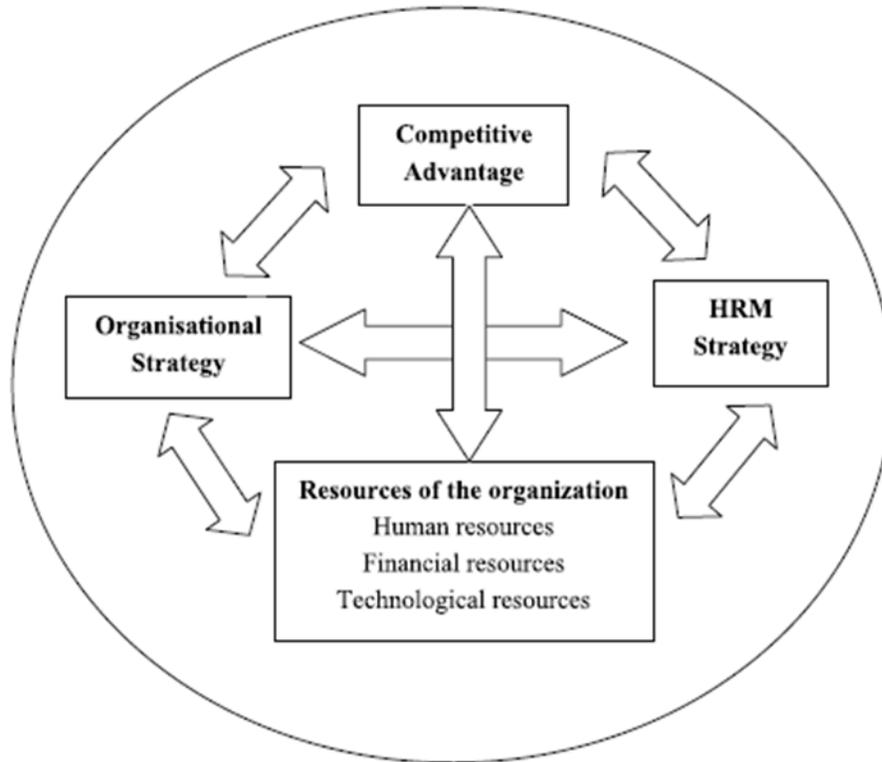
O’Riordan (2017) mengartikan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang dipekerjakan dan dikelola dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Armstrong (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dari *acquiring, training, appraising*, dan *compensating* karyawan, serta mengurus hubungan, kesehatan, dan keamanan mereka. Senyucel (2014) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu kombinasi dari praktik manajemen yang berorientasi atau fokus pada orang yang memandang karyawan sebagai aset dan bukan beban, serta bertujuan untuk menciptakan dan menjaga tenaga kerja yang terampil dan berkomitmen untuk mencapai *competitive advantage*.

Selain itu, menurut Boxall dan Purcell (2016), Manajemen Mumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2015), tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu

mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menerapkan strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis, berkontribusi pada pengembangan budaya kinerja yang tinggi, memastikan organisasi memiliki SDM yang terampil ketika dibutuhkan, menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dengan karyawannya, dan mendorong penerapan etis terhadap manajemen manusia.

2.1.4 Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebuah model strategis HRM modern dikemukakan oleh Boxall dan Purcell dalam buku Strategi dan manajemen sumber daya manusia (Palgrave Macmillan, third edition, 2011) (Coyle-Shapiro et al., 2013), yang mana mereka berdua mengkonseptualisasikan kinerja tenaga kerja sebagai fungsi dari kemampuan (pengetahuan, keterampilan dan bakat yang diperlukan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka), motivasi (insentif yang dibutuhkan karyawan untuk mendorong mereka untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka) dan organisasi kerja (cara bahwa pekerjaan dan organisasi disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan karyawan berkinerja baik). Senyucel (2014) juga mengungkapkan bahwa sumber daya manusia harus dikelola dan dikembangkan bersama dengan strategi secara keseluruhan untuk menetapkan kecocokan antara organisasi, karyawan, dan lingkungan. Oleh karena itu hal ini membutuhkan penyetaraan antara tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan secara sistematis seperti pada model berikut ini:



Sumber: Senyucel, 2014

Gambar 2. 1 HRM Model

Berdasarkan Gambar 2.1 menjelaskan bahwa adanya kebutuhan untuk mengembangkan praktik HR pada tingkat yang strategis, dimana Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam menentukan kegagalan atau kesuksesan masa depan dari sebuah bisnis dan kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa sangat penting untuk strategi HR selaras dengan strategi organisasi karena jika tidak maka *healthy strategic fit* tidak akan bisa tercapai (Senyucel, 2014).

2.1.5 Peran dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Reilly (2011) menyatakan bahwa sumber daya manusia perlu lebih merefleksikan kapasitasnya sendiri dan peran yang dimainkan dalam organisasi. Saat mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya akan selalu menjadi tugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terdapat peran-peran lain sebagai berikut:

1. Mengerjakan hal-hal dasar dengan benar seperti menggaji karyawan, merekrut secara efisien, dan menanggapi masalah dengan cepat.
2. Mendukung manajer dengan memberikan data orang yang berkualitas yang diperoleh dengan berbicara dengan para karyawan dan tidak hanya mengandalkan survei saja.
3. MSDM juga berperan sebagai penantang, juara dalam manajemen orang-orang yang baik, penjaga nilai-nilai organisasi, dan pemimpin organisasi.

Itika (2011) juga mengatakan bahwa salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah *human resourcing* yang dimana terdapat beberapa proses seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, pemindahan, dan perampingan. Berdasarkan teori yang dibuat oleh Armstrong dan Taylor (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Mendukung organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi HR yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. Berkontribusi pada pengembangan dari budaya yang *high-performance*.

3. Memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang berbakat, terampil, dan ikut terlibat strategi organisasi.
4. Menciptakan hubungan tenaga kerja yang positif dengan manajemen dan iklim yang saling percaya satu sama lain.
5. Mendorong penerapan dari pendekatan etis terhadap manajemen orang.

Dari beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia (SDM) di atas, peneliti menggunakan pengertian dari Armstrong (2016) yaitu manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi.

2.1.6 Brand

Menurut Solomon, Marshall, dan Stuart (2018) *brand* adalah sebuah nama, istilah, simbol, atau sebuah unsur unik lainnya dari suatu produk yang mengidentifikasikan pada satu perusahaan tertentu dan membedakannya dari perusahaan lain. Selain itu, Okpara (2012) juga mendefinisikan *brand* sebagai sebuah nama, istilah, tanda, simbol, atau kombinasi dari keempatnya yang digunakan dalam mengidentifikasi dan membedakan suatu produk perusahaan dari pesaingnya.

Brand juga merupakan salah satu aset yang tidak berwujud dari suatu perusahaan, yang dapat memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan profitabilitas dalam jangka panjang (Dolatabadi, Kazemi, dan Rad, 2012). Selain itu, menurut Vazifehdoost dan Hamedani (2016) *brand* digunakan untuk membedakan

barang atau jasa yang berbeda di antara produsen atau penyedia yang berbeda, dan membawa efek nilai tambah pada produk dan perusahaan pada saat yang bersamaan.

2.1.7 *Employer Brand*

Konsep *employer branding* mewakili semua metode untuk menarik, menghubungkan, mengembangkan, dan mempertahankan profesional ke perusahaan (Hillebrandt, 2013). Sedangkan menurut Aggerholm, Andersen, dan Thomsen (2011), mereka mengkonsep ulang *employer branding* sebagai proses komunikatif, membangun hubungan, dan lintas-disiplin, yang menciptakan, menegosiasikan, dan memberlakukan hubungan majikan-karyawan yang berkelanjutan, yaitu hubungan jangka panjang antara organisasi dan calon karyawan dan karyawan yang ada.

Menurut Jiang dan Iles (2011) *Employer brand* merupakan sebuah kekuatan yang menarik perhatian para kandidat ke organisasi dan mendorong karyawannya untuk tetap setia pada perusahaan. Menurut Sharma (2018), ada 5 komponen yang dapat mempengaruhi *employer brand*, yaitu kekuatan merek / produk perusahaan, *compensation* dan *benefits*, *work-life balance*, lingkungan kerja, dan budaya perusahaan. Sedangkan Jain (2013), mengusulkan empat dimensi *employer branding* melalui analisis faktor eksplorasi, yaitu, manajemen organisasi, persepsi prestise organisasi, transparansi, dan kepemimpinan serta kecocokan organisasi.

Employer branding tidak hanya membantu perusahaan menarik calon karyawan tetapi juga membantu dalam menjaga layanan staf yang berkualitas tinggi dan mengurangi biaya rekrutmen (Lee, Kao, dan Lin, 2018). Menurut Aggrawal

(2015), sebuah organisasi harus dapat mempromosikan diri mereka sendiri dan membangun *brand* yang kuat agar mendapatkan orang-orang yang berkualitas dalam memenuhi kompetisi yang ketat.

Menurut Tanwar & Prasad (2016) *employer branding* juga memiliki peran dalam mempertahankan, memotivasi dan melibatkan karyawan dan mencapai peningkatan produktivitas. *Employer branding* juga telah disajikan sebagai bidang penelitian kontemporer untuk para profesional di bidang sumber daya manusia, komunitas akademik, dan dunia usaha (Backhaus, 2016). *Employer branding* menyoroti campuran dari prinsip pemasaran dan praktik rekrutmen, dan menunjukkan kesamaan antara pelanggan yang potensial dalam membentuk preferensi untuk satu *brand* di atas *brand* lain, dan karyawan potensial yang mengevaluasi atribut pekerjaan dan para pengusaha yang bersaing (Wallace et al., 2014).

2.1.8 Brand Personality

Brand personality dibentuk dengan mengasosiasikan sebuah *brand* dengan emosi dan sifat-sifat manusia, yang mana terkadang akan menangkap aspek kepribadian dari manusia (Kim et al., 2018). Gagasan dari sebuah *brand personality* dibentuk oleh para konsumen dan merupakan sebuah imajinasi yang mencerminkan atribut dari manusia (Lee dan Kang, 2013). Aaker (1997) dalam Pereira (2015) menunjukkan bahwa suatu *brand* diketahui memiliki sifat mirip manusia dan *brand personality* didefinisikan sebagai himpunan karakteristik manusia yang terkait dengan *brand* tersebut. Selain itu, menurut Rampl dan Kenning (2014), salah satu cara untuk

membangun *brand personality* adalah dengan melakukan *employer brand survey* yang dimana tujuannya adalah untuk menentukan skala *brand personality* yang ingin dibangun dan ditunjukkan untuk menarik para calon pelamar kerja.

Aaker (1996) dalam Tsordia (2018) juga mengatakan bahwa *brand personality* juga dipandang sebagai alat di mana perusahaan dapat membedakan produk mereka dan mencapai keunggulan kompetitif, bahkan di pasar yang kompetitif, karena dapat memberikan *brand* nilai-nilai tertentu yang sulit ditiru oleh pesaingnya. Niro & Pollalis (2014) berpendapat bahwa *brand personality trait* juga harus tahan lama dan memberikan kesempatan kepada konsumen untuk bisa mengenalinya.

Sedangkan menurut Chun (2005) dalam Rampl (2014), mengatakan bahwa *brand personality* juga dikaitkan erat dengan reputasi perusahaan secara umum, yaitu ketika reputasi dinilai dalam hal persepsi atau kesan para pemangku kepentingan terkait organisasi daripada angka atau kinerja keuangan apa pun. Freling dan Forbes (2005) dalam Motlagh, Rabbani dan Nayebzadeh (2015) mendefinisikan *brand personality* sebagai seperangkat karakteristik kepribadian manusia yang terkait dengan *brand*. Selain itu, Freling dan Forbes juga mengatakan bahwa *brand personality* yang cocok juga memiliki beberapa keuntungan yaitu membantu dalam menumbuhkan preferensi konsumen, meningkatkan pengaruh *brand* pada konsumen, meningkatkan tingkat kepercayaan dan loyalitas konsumen, serta memberikan dasar dalam pembedaan produk.

Menurut Aaker (1997) dalam Banerjee (2016), terdapat 5 dimensi *brand personality*, yang pertama adalah *Sincerity*: yaitu dijelaskan oleh atribut *being down to*

earth, nyata, dan jujur, yang kedua yaitu *Excitement*: yaitu meliputi atribut berani, menggairahkan, imajinatif, dan kontemporer, yang ketiga adalah *Competence*: dimensi ini diwakili oleh atribut menjadi cerdas, dapat diandalkan, aman, dan percaya diri, yang keempat yaitu *Sophistication*: mengacu pada atribut glamor, kelas atas, tampan, dan menawan, dan yang kelima adalah *Ruggedness*: dimensi ditandai oleh atribut tangguh, *outdoorsy*, dan maskulin. Menurut Biel (2000) dalam Rampl (2014), penelitian konsumen juga menunjukkan bahwa aspek-aspek yang meningkatkan *brand personality* tidak hanya karena emosi saja tetapi juga kepercayaan (Fournier, 1998; Louis and Lombart, 2010) terhadap suatu *brand*.

2.1.8.1 Sincerity

Menurut Fassin (2011), *sincerity* adalah tingkat kesesuaian dan tidak berhubungan dengan seberapa etis sebuah perusahaan tetapi seberapa benar perusahaan itu terhadap pernyataan misinya, deklarasi nilai atau piagam perusahaan. Sedangkan menurut Perepelkin (2014), *sincerity* adalah kualitas mengenai jujur dan asli, dan bebas dari penipuan. Dalam konteks *brand personality*, *sincerity* menjadi salah satu dimensi *brand personality* yang berarti rendah hati, jujur, sehat, dan ceria (Aaker, 1997 dalam Perepelkin, 2014).

Selain itu, Maehle *et al.*, (2011) mengatakan bahwa *brand* yang tulus ditemukan terkait dengan nilai-nilai keluarga dan moral yang tinggi. Sedangkan menurut Prentice dan Anderse (2007) dalam Prince, (2017) *sincerity* menjelaskan hubungan dengan orang yang dianggap bermakna. Tuan *et al* (2012) mengatakan

bahwa *sincere brand* akan terlihat lebih menarik bagi konsumen yang cemas dan cenderung konsisten dengan konsep ideal dari diri mereka sendiri. Selain itu, *sincere brand* juga pandai membangun suatu hubungan yang jangka panjang dengan konsumen, serta dibangun di atas perilaku yang dapat diandalkan dan dipercaya (Heding & Knudtzen, 2009).

2.1.8.2 Excitement

Menurut Aaker (1997) dalam Su (2015), *excitement* diartikan sebagai sifat-sifat seperti berani, bersemangat, dan imajinatif. Sedangkan menurut Paschen (2017), *excitement* adalah dimensi *brand personality* yang paling ditekankan di semua situs web komunitas *brand*. Dan menurut Lin (2010), *excitement* didefinisikan sebagai tingkat aktif dalam berbicara, kebebasan, kebahagiaan, dan energi yang ditunjukkan dalam sifat *brand personality*. Bairrada (2018) juga berpendapat bahwa *excitement* merupakan salah satu dimensi dari *brand personality* yang harus dipikirkan oleh para manajer pemasaran.

2.1.8.3 Sophistication

Menurut Ogbuji, Onuoha, dan Owhorchukwu (2016) sebuah *brand* yang *sophisticated* dipandang mempesona dan cocok untuk kelas atas, dimana *brand* semacam itu dapat memberikan semacam bentuk penghargaan kepada penggunaannya dalam jangka waktu yang lama. Dan menurut Choi (2017) *sophistication* dikaitkan dengan kemewahan, pretensius, pesona, dan romantisme, mengacu pada dimensi *brand*

personality yang dikombinasikan dengan kelas dan seni. Selain itu, menurut Ramaseshan dan Tao (2007) dalam He (2012) menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara *sophistication* dengan persepsi dari kualitas suatu *brand*. Sedangkan menurut Menurut Lin (2010), *sophistication* merupakan salah satu dimensi *brand* yang mempengaruhi *attitudinal/affective loyalty* dan juga *behavioral loyalty*.

Menurut Titus dan Bradford (1996) dalam Newell (2011), berpendapat bahwa *sophistication* menyangkut sejauh mana konsumen memiliki dan memanfaatkan karakteristik dan kemampuan yang diperlukan untuk membuat keputusan konsumen yang efisien dan berpartisipasi dalam praktik pembelian yang bijak. Selain itu, telah disarankan bahwa *sophistication* adalah kemampuan untuk membentuk harapan dan penilaian kinerja tentang atribut-atribut *core product* dan bahwa, pada kenyataannya, ada berbagai tingkat kecanggihan konsumen dan perbedaan yang jelas antara konsumen yang *sophisticated* dan *non-sophisticated* (Alford and Sherrell, 1996; Garry, 2007 dalam Newell, 2011).

2.1.8.4 Ruggedness

Menurut Aaker (1997) dalam Su (2015), *ruggedness* dapat diartikan sebagai di luar ruangan, maskulin dan tangguh. Maehle (2010) juga mengatakan bahwa dimensi *brand personality Ruggedness* ditangkap oleh berbagai aspek termasuk sifat di luar ruangan dan tangguh, serta ciri-ciri tersebut dapat menjadi indikasi individu yang dapat diandalkan, ketat dan terstruktur. Selain itu, dimensi *Ruggedness* yang mencakup sifat-sifat seperti di luar ruangan dan tangguh akan terkait erat dengan pembentukan

pengaruh konsumen dari kegembiraan intens yang bercampur dengan perasaan percaya diri dan semangat (Izard, 1977 dalam Sung 2009).

2.1.8.5 Competence

Menurut Murawski (2017), *competence* dapat dipahami sebagai kombinasi dari kemampuan, pengetahuan (terkait pekerjaan), dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang individu. Definisi *competence* lainnya menekankan pada aspek sikap, alih-alih pengetahuan, serta target dalam pemecahan masalah (Holtkamp et al., 2015; Winterton, 2009). Menurut Aaker (1999) dalam Ogbuji (2016), mengatakan bahwa *brand personality* yang kuat akan mengarah pada *brand competence* yang menguntungkan, unik, kuat dan kongruen di benak konsumen.

Untuk pandangan yang lebih spesifik, *competence* dianggap sebagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang membedakan kinerja yang tinggi dari yang kinerja menengah (Mirable, 1997 dalam Urtasun, 2012). Selain itu, menurut Gvaramadze (2011) *competence* mewakili kombinasi keterampilan kognitif dan metakognitif, pengetahuan dan pemahaman, keterampilan intelektual dan interpersonal serta nilai-nilai etika.

2.1.9 Brand Affect

Brand affect dianggap sebagai suatu keterikatan emosional dan gairah atau cinta terhadap suatu *brand*, yang diprediksi oleh persepsi hedonisme dari kategori produk yang berkaitan dengan *brand* tersebut (Carroll and Ahuvia, 2006, dalam Sarkar

2018). Menurut Upamannyu *et al.*, (2015) *brand affect* merupakan sebuah hubungan antara konsumen dengan suatu *brand*. Selain itu, *brand affect* ternyata juga dapat meningkat secara linear dengan pengulangan pesan untuk *brand* yang sudah dikenal (Campbell and Keller, 2003, dalam Lee, 2015). *Brand affect* juga dapat diartikan sebagai suatu hubungan emosional pembeli dengan *brand* tertentu (Kataria, Saini, dan Sharma, 2019). Chaudhuri dan Holbrook (2001) dalam Sung (2009) juga menggambarkan *brand affect* sebagai potensi *brand* untuk memperoleh respon emosional positif pada rata-rata konsumen sebagai akibat dari penggunaannya.

Sama halnya dengan *brand affect*, *brand love* juga didefinisikan sebagai tingkat keterikatan emosional yang penuh gairah yang dimiliki oleh seseorang untuk nama dagang tertentu (Carroll and Ahuvia, 2006 dalam Ragehismail, 2012). Menurut Albert *et al.* (2008) dalam Ragehismail (2012), kecintaan konsumen terhadap suatu *brand* memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) gairah untuk sebuah *brand*, (2) *brand attachment*, (3) evaluasi positif terhadap *brand*, (4) emosi yang positif dalam menanggapi *brand*, dan (5) deklarasi cinta terhadap *brand* tersebut.

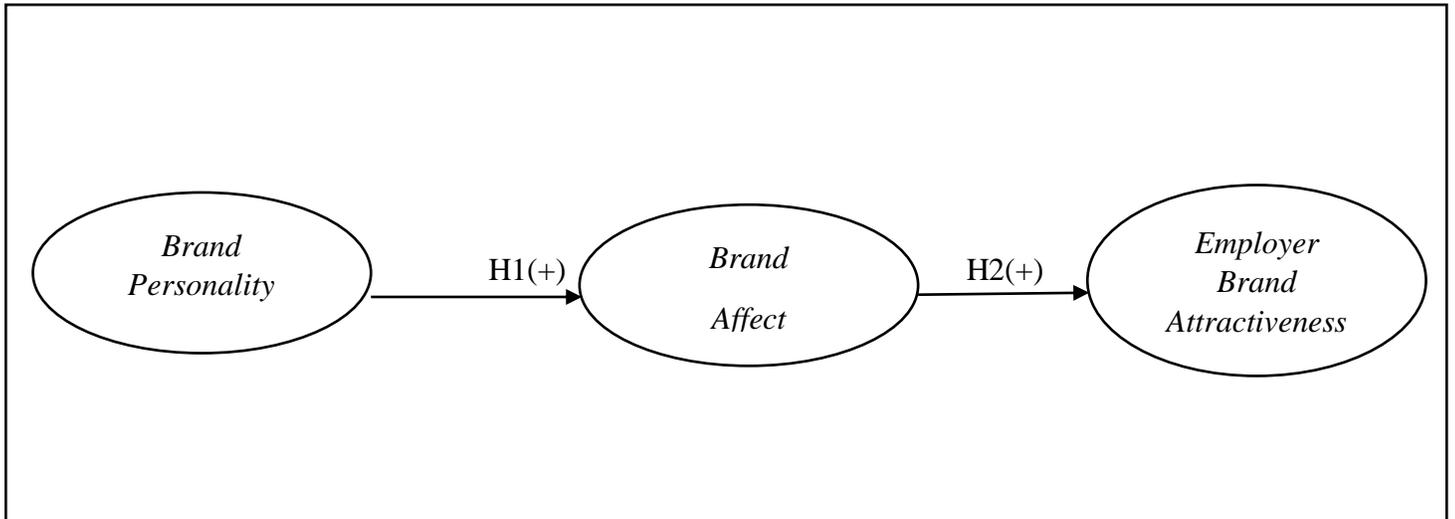
2.1.10 Employer Brand Attractiveness

Employer attractiveness juga dapat diartikan sebagai pengalaman kerja dan manfaat yang diterima selama masa kerja (Berthon *et al.*, 2005, dalam Ahamad, 2019). *Employee attractiveness* juga sangat bergantung pada keyakinan yang dipegang oleh para *jobseeker* tentang berbagai atribut organisasi, serta pada *familiarity* mereka yang sebenarnya dengan *brand* dan reputasi perusahaan (Cable and Turban, 2001; Edwards,

2010). Oleh karena itu, *employer* yang menarik akan memberikan pengembalian investasi yang baik dengan menarik dan mempertahankan para *jobseeker* yang berbakat (Lievens and Slaughter, 2016).

Menurut Highhouse et al. (2003) dalam Dewaal (2018) melihat *organisational attractiveness* sebagai sebuah prediksi dari para karyawan potensial yang mengejar suatu pekerjaan di organisasi tertentu. Menurut Altmann dan Suess (2015), *organisational attractiveness* dapat dibagi dalam dua dimensi yang berbeda namun saling terkait yaitu *general attractiveness*, yang mengacu pada pemikiran afektif dan sikap individu tentang perusahaan sebagai calon pemberi kerja, serta dan niat untuk secara aktif mengejar pekerjaan dengan perusahaan.

2.2 Model Penelitian



Sumber: Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness (Rampl & Kenning, 2014)

Gambar 2. 2 Model Penelitian

H1: *Brand Personality* berpengaruh positif terhadap *Employer Brand Affect*.

H2: *Employer Brand Affect* berpengaruh positif terhadap *Employer Brand Attractiveness*.

2.2.1 Modifikasi Model Penelitian

Model penelitian yang dibuat oleh penulis dalam penelitian ini diambil dan dimodifikasi dari jurnal utama yaitu Rampl dan Kenning (2014), dimana penulis menggunakan variabel *brand personality* sebagai satu variabel dan tidak dipecah menjadi 5 dimensi seperti jurnal utama Rampl dan Kenning (2014). Karena penulis mengikuti salah satu jurnal pendukung yaitu Motlagh (2015) dimana variabel *brand personality* tidak dipecah namun tetap menggunakan indikator-indikator berdasarkan 5 dimensi dari *brand personality* yang dikemukakan oleh Aaker (1996).

Selain itu, di jurnal utama Rampl dan Kenning (2014) dalam model penelitian mereka terdapat satu variabel lagi yang menghubungkan *brand personality* dengan *employer brand attractiveness* yaitu *brand trust*. Alasan penulis tidak memakai variabel tersebut, karena salah satu jurnal pendukung yaitu Upamannyu and Mathur (2013) dimana mereka mengatakan *brand affect* memiliki efek yang signifikan pada perusahaan yang bergerak di bidang FMCG. Oleh karena itu, penulis memutuskan untuk menggunakan variabel *brand affect* sebagai variabel yang menghubungkan antara variabel *brand personality* dengan *employer brand attractiveness*.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Brand Personality* Terhadap *Brand Affect*

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Sung dan Kim (2010) terhadap *brand personality* dengan menggunakan model dari Aaker menemukan bahwa pada dasarnya, *brand personality* dapat berkontribusi terhadap pembentukan dari *brand*

affect. Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa *brand experience* sangat dipengaruhi oleh *brand personality* dan *brand affect* memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan keterikatan dengan *brand* tersebut (Sung & Kim, 2010).

Dalam penelitian di bidang *brand* mengungkapkan bahwa suatu aspek *brand personality* dapat merangsang perasaan konsumen terhadap suatu *brand*. Hal ini dapat menyebabkan suatu *brand personality* yang baik dapat meningkatkan *affect* terhadap *employer brand* tersebut (Fouriner, 1995 dalam Motlagh, Rabbani, dan Nayebzadeh, 2015). Selain itu, berdasarkan studi sebelumnya di bidang *social science* juga menunjukkan bahwa *brand personality* dapat meningkatkan keterikatan emosional konsumen dengan suatu *brand* (Biel, 1993 dalam Dolatabadi, Kazemi, dan Rad, 2012), Dengan kata lain, sebuah *brand* yang memiliki kepribadian akan dipandang menarik dan pada akhirnya meningkatkan *brand affect*.

Selain itu, pada penelitian sebelumnya juga diketahui bahwa dimensi-dimensi pada *brand personality* merupakan aspek inti dari emosi dan pengaruh (*affect*) seorang manusia (Holbrook & Batra, 1987 dalam Rampl & Kenning, 2014). Dengan begitu, bagi sebuah *brand* yang memiliki kepribadian dapat membuat keterikatan seseorang semakin besar terhadap *brand* tersebut dan berujung pada meningkatnya *brand affect*.

Bahkan dalam sebuah penelitian tentang pemasaran sebelumnya, telah menyarankan bahwa dimensi-dimensi dalam *brand personality* dapat mempengaruhi *brand love* sebagai suatu hasil yang emosional (Aaker, 1997; Fournier, 1998 dalam Ragehismail, 2012), yang mana diketahui bahwa *brand love* memiliki kesamaan arti dengan *brand affect* sebagai keterikatan emosional yang penuh gairah atau cinta yang

dimiliki oleh seseorang untuk *brand* tertentu (Carroll and Ahuvia, 2006 dalam Ragehismail, 2012). Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: *Brand Personality* berpengaruh positif terhadap *Employer Brand Affect*.

2.3.2 Pengaruh *Brand Affect* Terhadap *Employer Brand Attractiveness*

Sung dan Kim (2010) menemukan bahwa *brand affect* telah terbukti mempengaruhi ukuran kinerja *brand* dalam pemasaran konsumen, yang berarti semakin tinggi keterikatan emosional yang positif terhadap suatu *brand* maka akan membuat *brand* tersebut semakin menarik. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian Rampl dan Kenning (2014) ditemukan bahwa *brand affect* perusahaan diidentifikasi memiliki hubungan yang secara signifikan lebih kuat dengan *employer brand attractiveness*. Oleh karena itu *attractiveness* dari sebuah perusahaan bagi para pelamar kerja, sangat didorong oleh *brand affect* dari perusahaan tersebut.

Penelitian tentang *brand* sebelumnya juga menemukan bahwa *brand love* merupakan salah satu jangkauan atau bagian dari *brand affect* (Motlagh, Rabbani, dan Nayebzadeh, 2015), yang dimana perasaan-perasaan seperti kegembiraan, kesedihan, cinta atau kemarahan adalah emosi yang dalam yang biasanya akan memberikan hasil pada proses evaluasi pada suatu *brand* (Schmitt, 2012). Menurut Izard *et al.* (1993) dalam Choi (2017) *brand personality* memiliki keterkaitan dengan emosi positif, sehingga salah satu cara untuk menunjukkan *brand personality* dan meningkatkan *brand*

affect terhadap *employer brand* menurut Choi (2017) perusahaan dapat berperan aktif dalam kegiatan peduli lingkungan dan masyarakat.

Dalam penelitian sebelumnya juga ditemukan bahwa *brand affect* terjadi di bawah suatu hubungan yang erat dengan *brand* tertentu, yang berarti semakin besar hubungan seseorang dengan suatu *brand* maka akan membuat daya tarik *brand* tersebut semakin tinggi (Kabadayu & Alan, 2012). Dari penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: *Brand Affect* memiliki pengaruh positif terhadap *Employer Brand Attractiveness*

2.4 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1	Linn Viktoria Rampl & Peter Kenning	<i>Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness</i>	2014	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>brand trust</i> dan <i>brand affect</i> dari <i>employer</i> dipengaruhi oleh <i>brand personality traits sincerity</i> . Lalu, <i>excitement</i> dan <i>sophistication</i> berpengaruh positif pada <i>employer brand affect</i> , tapi berpengaruh negatif oleh <i>ruggedness</i> .	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel dan pengembangan hipotesis.
2	Joanna Santiago	<i>The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job A millennials' perspective</i>	2018	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dari 281 responden (yang hampir 60 persennya dimiliki oleh generasi milenial) yang berpartisipasi dalam studi kuantitatif mendukung multi-dimensi dari daya tarik EB, menyoroti pentingnya faktor ekonomi, seperti gaji di atas rata-rata atau peluang untuk promosi, yang dianggap kurang penting bagi generasi millennial ketika	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.

				mempertimbangkan prospek pekerjaan di masa depan.	
3	Faiz Ahamad	<i>Impact of word-of-mouth, job attributes and relationship strength on employer attractiveness</i>	2019	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa menunjukkan dampak diferensial dari t-WOM dan s-WOM pada daya tarik majikan. Selain itu, t-WOM dari sumber hubungan kuat ditemukan memiliki dampak tinggi pada daya tarik majikan daripada s-WOM. Tidak ada perbedaan signifikan karena atribut pekerjaan ditemukan.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
4	Germano Glufke Reis, Beatriz Maria Braga, Jordi Trullen	<i>Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness</i> <i>Abstract</i>	2017	Hasil penelitian ini menunjukkan <i>workplace authenticity</i> sama-sama dihargai sebagai atribut daya tarik sebagai memiliki peluang untuk pengembangan ekonomi dan pribadi, dan secara signifikan lebih dihargai daripada	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.

				dimensi daya tarik lainnya <i>work environment</i> , seperti <i>interest value</i> , <i>social value</i> dan <i>application value</i> .	
5	Ruchika Sharma & Asha Prasad	<i>Employer brand and its unexplored impact on intent to join</i>	2018	Dalam penelitian ini ITJ ditemukan terdiri dari <i>intent to pursue</i> , <i>employer attractiveness</i> dan <i>employer reputation</i> .	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
6	Nischay K. Upamannyu, S.S Bhakar, Mansi Gupta	<i>Effect of Corporate Image on Brand Trust and Brand Affect</i>	2015	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>corporate image</i> ditemukan memiliki pengaruh kausal yang signifikan pada variabel dependen <i>Brand Trust</i> dan <i>Brand Affect</i> .	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel dan pengembangan hipotesis.
7	Sonia Kataria, Vinod Kumar Saini, Ajay Sharma	<i>Understanding Brand Loyalty in relation with Brand Affect and Brand Commitment: Evidence from Oral Care Segment</i>	2019	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, untuk segmen perawatan mulut, <i>brand affect</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>brand loyalty</i> dan <i>behavioral</i> melalui <i>brand commitment</i> .	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
8	Richard Lee Marc Mazodier	<i>The Roles of Consumer Ethnocentrism, Animosity, and Cosmopolitanism in</i>	2015	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Berbeda dengan <i>ethnocentrism</i> dan <i>animosity</i> konsumen, <i>cosmopolitanism</i> meningkatkan	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.

		<i>Sponsorship Effects</i>		tingkat perbaikan walaupun hanya untuk <i>brand affect</i> .	
9	Abhigyan Sarkar, Juhi Gahlot Sarkar, Sreejesh S., Anusree M.R.	<i>A qualitative investigation of e-tail brand affect</i>	2018	Penelitian ini analisis data menunjukkan bahwa pemulihan layanan yang diantisipasi, daya tarik kesepakatan, dan <i>brand image</i> e-tail mewah memprediksi <i>brand affect</i> e-tail store.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
10	Yongjun Sung, Jooyoung Kim, Jong-Hyuok Jung	<i>The Predictive Roles of Brand Personality on Brand Trust and Brand Affect: A Study of Korean Consumers</i>	2009	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi <i>brand personality</i> yang berbeda mempengaruhi <i>brand trust</i> dan <i>brand affect</i> dengan cara yang berbeda, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat <i>brand loyalty</i> .	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
11	Seyed Reza Parvazi Motlagh, Mojdeh Rabbani dan Shahnaz Nayebzadeh	<i>The Study of the Impact of Brand Personality on Employer Brand Attractiveness</i>	2015	Dalam penelitian ini hasil menunjukkan bahwa <i>brand personality</i> memiliki hubungan yang bermakna dengan <i>employer affect</i> .	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel dan pengembangan hipotesis.
12	Saikat Banerjee	<i>Influence of consumer</i>	2016	Dalam penelitian ini hasil dari efek utama menunjukkan bahwa <i>individual</i> dan <i>brand</i>	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi

		<i>personality, brand personality, and corporate personality on brand preference</i> <i>An empirical investigation of interaction effect</i>		<i>personality</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap preferensi <i>brand</i> untuk <i>brand</i> yang dipertimbangkan oleh konsumen.	definisi variabel dan pengembangan hipotesis.
13	Roseann Viscomi Hassey	<i>How brand personality and failure-type shape consumer forgiveness</i>	2019	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>brand's dominant personality</i> (<i>warm vs competent</i>) memunculkan harapan yang berbeda mengenai <i>brand performance</i> , dan yang mengejutkan, konsumen lebih mudah memaafkan, daripada mengecam <i>brand failure</i> yang mengecewakan harapan mereka.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel dan pengembangan hipotesis
14	Rosaria Luisa Gomes Pereira, Antónia Correia and Ronaldo L.A. Schutz	<i>Golf destinations' brand personality: the case of the Algarve</i>	2015	Temuan menunjukkan bahwa pemain golf menganggap karakteristik kepribadian sebagai tujuan. <i>Brand personality</i> Algarve diterjemahkan ke dalam tiga dimensi utama <i>enjoyableness</i> , <i>distinctiveness</i> , dan	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.

				<i>friendliness</i> ketika turis / pemain golf mengungkapkan persepsi keseluruhan mereka tentang tujuan.	
15	Charitomeni Tsordia, Dimitra Papadimitriou, Artemisia Apostolopoulou	<i>Building a sponsor's equity through brand personality: perceptions of fans and rivals</i>	2018	Hasil penelitian memberikan bukti bahwa <i>brand personality</i> memediasi pengaruh evaluasi kecocokan yang dirasakan penggemar pada variabel <i>brand equity</i> .	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
16	Maryam TareshSaif Al Marri, Abdul Halim Abdul Majid, dan Haim Hilman bin Abdullah	Evolution of Human Resource Management Theories and Organizational Success	2018	Pendekatan modern HRM menyoroti bahwa HRM strategis siap untuk meningkatkan kelangsungan hidup dan efektivitas perusahaan melalui pengembangan sumber daya manusia.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi dan teori manajemen sumber daya manusia.

17	Joanna O’Riordan	The Practice of Human Resource Management	2017	Penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya tekanan pada perusahaan karena globalisasi dan perkembangan teknologi, akademisi dari sejumlah disiplin ilmu mulai mempertimbangkan orang dan bagaimana mereka dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi dari perspektif baru.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi dan teori manajemen sumber daya manusia.
18	Alireza Nadrifar, Esmat Bandani, Hakimeh Shahryari	<i>An Overview of Classical Management Theories: A Review Article</i>	2015	Ilmu teori manajemen (di samping faktor-faktor lain) adalah persyaratan dasar bagi manajer dari organisasi mana pun, sehingga mereka dapat menghadapi tantangan yang berbeda untuk menyajikan ilmu, aspek positif dan negatif dari teori manajemen untuk manajer dan ilmuwan manajemen	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi dan teori manajemen.
19	Adeniyi Damilola Olarewaju dan Olusoji James George	<i>Management Theories and its Application in Organisations: The Nigerian Experience</i>	2014	Studi ini memberikan pemeriksaan deskriptif dan melacak perkembangan historis masing-masing sekolah pemikiran, serta signifikansinya pada praktik manajemen dan keterbatasan.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi dan teori manajemen.

20	John R Hudson	<i>Theories of management</i>	2015	Dalam makalah ini akan menetapkan sumber utama untuk teori manajemen UK dan kemudian menguraikan beberapa kritik terhadap model mekanistik dari mana ide-ide ini berasal.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi dan teori manajemen.
21	Natalia Maehle Rotem Shneor	<i>On congruence between brand and human personalities</i>	2010	Dalam penelitian ini telah ditemukan bahwa konsumen lebih memilih <i>brand</i> yang sesuai dengan kepribadiannya.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
22	Jin Su & Xiao Tong	<i>Brand personality and brand equity: evidence from the sportswear industry</i>	2015	Penelitian ini membuktikan bahwa kepribadian dari <i>sportswear brands</i> bisa mendeskripsikan 7 dimensi kepribadian.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
23	Jeannette Paschen, Leyland Pitt, Jan Kietzmann, Amir Dabirian, dan Mana Farshid	<i>The brand personalities of brand communities: an analysis of online communication</i>	2017	Penelitian ini menemukan bahwa para ahli pemasaran dapat menganalisa komunitas <i>brand online</i> dengan pendekatan komputerisasi.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
24	Long-Yi Lin	<i>The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: an</i>	2010	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa adanya hubungan positif <i>extroversion personality trait</i> dan <i>excitement brand personality</i> .	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.

		<i>empirical study of toys and video games buyers</i>			
25	Jiaxun He	<i>Sincerity, excitement and sophistication: The different effects of perceived brand personality on brand extension evaluation</i>	2012	Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi yang menonjol tentang kepribadian <i>sincerity</i> secara signifikan menguntungkan untuk ekstensi ke bawah, tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada ekstensi ke atas, dekat atau jauh.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
26	Yves Fassin & Marc Buelens	<i>The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices</i>	2010	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa alasan-alasan disonansi antara pesan dan kenyataan menjelaskan peran komunikasi dalam persepsi kemunafikan.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
27	Jason Perepelkin & David Di Zhang	<i>Quality alone is not enough to be trustworthy The mediating role of sincerity perception</i>	2014	Penelitian ini menemukan bahwa <i>service quality</i> mempunyai pengaruh positif terhadap kepercayaan konsumen.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.

28	Babak Taheri, Martin Joseph Gannon, Renzo Cordina, dan Sean Lochrie	<i>Measuring host sincerity: scale development and validation</i>	2018	Penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>sincerity</i> dari tuan rumah adalah konstruksi tingkat dua dengan dua dimensi mendasar yaitu interaksi sosial yang tulus dan respon emosional yang tulus.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
30	Ines Bruschi, Michael Bruschi, dan Therese Kozlowski	<i>Factors influencing employer branding: investigations of student perceptions outside metropolitan regions</i>	2018	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa perusahaan yang fokus pada faktor <i>social components</i> dan <i>security of the employment</i> .	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
31	Helle Kryger Aggerholm, Sophie Esmann Andersen dan Christa Thomsen	<i>Conceptualising employer branding in sustainable organisations</i>	2011	Penelitian ini mengungkapkan bahwa organisasi yang beradaptasi dengan strategi untuk pengembangan yang berkelanjutan dapat mempengaruhi pendekatan terhadap hubungan <i>stakeholder</i> dan proses organisasi.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
32	Chi-Cheng Lee, Rui-Hsin Kao, dan Chia-Jung Lin	<i>A study on the factors to measure employer brand: the case of</i>	2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah memanfaatkan faktor-faktor fungsional untuk menghubungkan emosi secara dekat dan memenuhi kebutuhan	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.

		<i>undergraduate senior students</i>		psikologis, yang memiliki daya tarik bagi pelamar muda di Taiwan.	
33	Vishwas Maheshwari, Priya Gunesh, George Lodorfos, dan Anastasia Konstantopoulou	<i>Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management</i>	2017	Studi ini menunjukkan persepsi praktisi SDM tentang penggunaan strategi <i>branding</i> pemberi kerja untuk tujuan manajemen hubungan talenta strategis di Sektor Perbankan Mauritian.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
34	Irakli Gvaramadze	<i>Developing generic competences in online virtual education programmes at the University of Deusto</i>	2011	Penelitian ini menunjukkan peluang platform pembelajaran virtual <i>online</i> ALUD untuk mengembangkan dan mempraktekkan kompetensi generik di kalangan siswa bahkan tanpa komunikasi pendidikan tatap muka yang sebenarnya dan tradisional.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
35	Ainhoa Urtasun & Imanol Nunez	<i>Work-based competencies and careers prospects: a study of Spanish employees</i>	2012	Penelitian ini menetapkan bahwa keterampilan, motivasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kinerja tugas-tugas yang tidak rutin dan kompleks dikaitkan dengan prospek karir yang lebih baik.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.

36	Chinedu N. Ogbuji, Onuoha A. Onuoha, dan Onuegbu Owhorchukwu	<i>Brand Personality and Marketing Performance of Deposit Money Banks in Port Harcourt, Nigeria</i>	2016	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa <i>brand personality</i> memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja pemasaran bank uang simpanan di Port Harcourt	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.
37	André de Waal	<i>Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks</i>	2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga hipotesis pada dasarnya dikonfirmasi meningkatkan kebahagiaan kerja karyawan, secara umum, meningkatkan perasaan betapa menariknya organisasi bagi karyawan itu sendiri dan bagi dunia luar.	Jurnal ini digunakan peneliti sebagai referensi definisi variabel.