

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Management*

Menurut Ferrel *et al* (2018) *management* merupakan sebuah proses yang dirancang guna mencapai tujuan organisasi dengan cara menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien pada lingkungan yang berubah-ubah. *Management* adalah proses *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (memimpin), and *Controlling* (pengendalian) baik dari sisi sumber daya keuangan, fisik, manusia, dan informasi organisasi untuk mencapai *goal* atau tujuan. Segala penggunaan sumber daya akan diawasi oleh *manager* di perusahaan masing-masing (Ebert & Griffin, 2017).

Menurut Robbins *et al* (2013) menjelaskan bahwa *management* merupakan suatu proses untuk menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien dengan melalui bantuan dari orang lain, yang mengacu pada alur kegiatan tertentu dan saling terkait beserta fungsi utama yang dilakukan oleh *manager*. *Management* merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengintegrasikan kegiatan sumber daya manusia ke dalam perusahaan melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* terhadap apa yang dikerjakan. Proses ini dilakukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Kinicki & William, 2016).

Berdasarkan pengertian *management* yang telah diuraikan di atas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa *management* merupakan suatu proses yang dirancang oleh organisasi melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Tahapan tersebut perlu dilakukan oleh organisasi agar perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Dessler (2017) mengatakan bahwa *manager* adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan dan melakukan pengelolaan karyawan di perusahaan. Seorang *manager* dapat melakukan lebih dari dua fungsi manajemen dalam waktu yang sama (Ferrel *et al.*, 2018). Dalam bukunya yang berjudul "*Human Resources Management*" Dessler membagi 5 fungsi dari proses manajemen, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

Dalam proses perencanaan, yang disiapkan adalah menentukan tujuan dan standar; mengembangkan peraturan dan prosedur; serta mengembangkan rencana dan peramalan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Dalam proses ini yang harus dilakukan adalah memberikan tugas yang spesifik kepada bawahan; menentukan departemen yang akan dibangun; membuat alur komunikasi; serta mengordinasikan pekerjaan setiap bawahan.

3. *Staffing* (Penyusunan Staf)

Penentuan tipe orang yang seperti apa kriterianya untuk dipekerjakan; merekrut calon pekerja; menyeleksi calon pekerja; melakukan pelatihan dan pengembangan; membuat standar kinerja; memberikan konseling pada pekerja; serta mengevaluasi kinerja.

4. *Leading* (Memimpin)

Mengajak orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya; mempertahankan moral; serta memberikan motivasi kepada bawahan.

5. *Controlling* (Pengendalian)

Memantau kinerja perusahaan, dengan membandingkan pada tujuan perusahaan. Serta melakukan tindakan koreksi apabila dibutuhkan.

Menurut Ferrel *et al* (2018) Fungsi *management* adalah untuk menyelaraskan penggunaan sumber daya pada organisasi, dengan tujuan agar bisnis dapat mengembangkan, memproduksi dan menjual produk dengan baik. Dalam pelaksanaannya, *manager* terlibat ke dalam rangkaian aktivitas: perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengarahan dan pengendalian (Ferrel *et al.*, 2018, p.175)



FIGURE 6.1
The Functions of Management

Sumber: Ferrel *et al.*, 2018

Gambar 2.1 Fungsi *Management*

Berdasarkan Gambar 2.1 Fungsi *management* terbagi atas 5 hal yaitu:

1. *Planning* (perencanaan)

Suatu proses untuk menentukan tujuan dari organisasi dan memutuskan bagaimana cara untuk mencapainya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Proses penataan sumber daya serta aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan cara yang efisien dan efektif.

3. *Staffing* (penyusunan staf)

Proses dalam mempekerjakan orang dalam melaksanakan pekerjaan organisasi.

4. *Directing* (mengarahkan)

Proses untuk memotivasi dan memimpin karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

5. *Controlling* (mengendalikan)

Proses mengevaluasi dan mengoreksi aktivitas untuk menjaga organisasi tetap pada jalurnya.

Maka dapat disimpulkan bahwa proses *management* memiliki satu makna yang sama dari berbagai pendapat ahli yang dikumpulkan yaitu adanya proses *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (memimpin), dan *controlling* (pengendalian). Sehingga keempat proses tersebut yang akan membuat suatu perusahaan dapat mencapai *goal* atau tujuannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2017) dalam bukunya yang berjudul *Human Resources Management* mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberi kompensasi kepada karyawan, menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, serta masalah keadilan antara karyawan. Adanya manajemen sumber daya manusia di organisasi adalah untuk menambah keterlibatan kontribusi proaktif orang-orang yang berada dalam perusahaan tersebut, melalui sejumlah catatan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis dan strategis.

Menurut Schermerhorn (2017) *Human Resources Management* merupakan suatu proses yang terdiri dari kegiatan pengambilan, pengembangan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas baik, bertujuan untuk mendukung visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. *Human resources management* merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dilibatkan dalam menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam sebuah posisi

manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberikan *reward* dan penilaian (Ebert & Griffin, 2017).

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menarik, mengembangkan hingga mempertahankan seorang karyawan dengan kualitas yang baik. Sehingga dapat mendukung misi dan strategi perusahaan.

2.1.2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins and Coulter (2012) menjelaskan manajemen sumber daya manusia memiliki kegiatan yang terdiri atas proses yang dilalui karyawan dengan tujuan untuk memastikan bahwa seorang karyawan kompeten sesuai kegiatan yang telah diidentifikasi, sehingga proses manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. *Human Resources Planning*

Human Resouce Planning merupakan proses di mana *manager* memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah dan jenis karyawan yang sesuai dan mampu di tempatkan di tempat yang tepat serta waktu yang tepat sesuai dengan fungsi *management planning and organizing* untuk menghindari kekurangan dan kenaikan karyawan yang terjadi secara tiba-tiba. *Human resource planning* memiliki dua langkah cara yaitu dengan menilai kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

2. *Recruitment*

Recruitment merupakan tahap *human resources management* dengan cara menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar sesuai kapasitas yang telah di tentukan. *Recruitment* menjadi sebuah cara yang dilakukan organisasi untuk menarik dan menemukan karyawan.

3. *Selection*

Selection merupakan sebuah prediksi bagi kandidat yang melamar akan berhasil dan di pekerja-kan dalam perusahaan. Di dalam *selection* ini menjadi sebuah keputusan yang menghasilkan keputusan ditolak atau diterimanya pelamar.

4. *Orientation*

Orientation merupakan karyawan baru yang telah di terima oleh perusahaan, namun baru memulai pekerjaannya dengan memperkenalkan dirinya serta beradaptasi dengan pekerjaannya dan perusahaan.

5. *Training*

Training adalah pelatihan yang berikan kepada karyawan sesuai kebutuhannya guna memberikan perubahan, menjadi suatu tuntutan pekerjaan dan memberikan keterampilan kepada karyawan.

6. *Performance Management*

Performance management merupakan penetapan standar kinerja oleh organisasi yang dilakukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara

efisien dan efektif serta dilakukan evaluasi kinerja karyawan beserta penilaian kinerjanya selama bekerja.

7. *Compensation and Benefit*

Compensation and Benefits merupakan pemberian sebuah kompensasi dalam bentuk penghargaan dan tunjangan seperti upah dan gaji pokok, kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan lainnya atas kinerja karyawan untuk menarik dan mempertahankan karyawan agar tetap termotivasi.

8. *Career Development*

Career Development merupakan pengembangan karir akibat dari hasil kinerja yang baik beserta faktor lain yang menjadi pertimbangan utama, biasanya dalam bentuk pemberian upah atau peningkatan pekerjaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan produktif.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

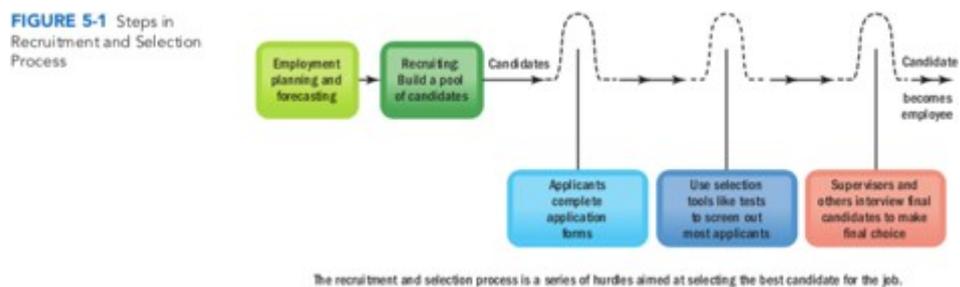
Dalam buku *Human Resources Management*, Dessler (2015) menjelaskan terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan dengan menentukan sifat pekerjaan setiap karyawan
2. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan melaksanakan perekrutan calon karyawan
3. Menyeleksi terhadap calon pekerjaan
4. Melakukan orientasi dan memberikan pelatihan kepada karyawan baru
5. Mengelola upah dan gaji dengan memberikan kompensasi kepada karyawan

6. Memberikan insentif dan keuntungan pada karyawan
7. Melakukan penilaian kinerja karyawan
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, pendisiplinan) dengan karyawan
9. Memberikan pelatihan dan pengembangan bagi manajer
10. Membangun komitmen untuk karyawan

2.1.3 Recruitment and Selection Process

Menurut Dessler (2017) dalam bukunya yang berjudul *Human Resources Management*, mengatakan bahwa proses *recruitment and selection* melalui beberapa proses, yang akan dijabarkan sebagai berikut :



Sumber: Dessler, 2017

Gambar 2.2 Tahapan dalam Proses *Recruitment and Selection*

Menurut Dessler

1. *Employment planning and forecasting*

Dalam proses yang pertama ini, perusahaan mempunyai tugas untuk membuat perencanaan *recruitment* karyawan dan meramalkan kebutuhan karyawan seperti menentukan apa saja syarat yang menjadi standar untuk kandidat agar dapat mengisi kekosongan posisi dalam perusahaan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

2. *Recruiting: build a pool of candidates*

Pada proses yang kedua, perusahaan mulai melakukan kegiatan *recruitment* baik secara *internal recruitment* maupun *external recruitment* yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara membuat *job posting* sesuai dengan yang perusahaan butuh-kan.

3. *Applicants complete application forms*

Pada proses ketiga, kandidat mengisi *application forms* mengenai informasi pendidikan, pengalaman dan keahliannya. Kegunaan *application form* ini adalah sebagai alat untuk melakukan *pre-screening* kandidat. Dalam *application form* ini terdiri atas 4 tipe informasi, yaitu: KSA karyawan dan pengalaman kerja, perkembangan pada kandidat, *track record* kandidat dan data lainnya yang dipakai menjadi acuan untuk memprediksi kandidat mana yang akan berhasil dalam pekerjaannya.

4. *Use selection tools like tests to screen out most applicants*

Pada proses keempat, perusahaan melakukan tes yang bertujuan untuk mengenal karakteristik dan kepribadian kandidat. Tujuan adanya tes tersebut yakni untuk mengukur kemampuan kognitif, motorik, fisik, dan kepribadian dari masing-masing kandidat.

5. *Supervisors and others in interview final candidates to make final choice*

Pada proses yang terakhir, perusahaan biasanya melakukan *interview* untuk mendapatkan informasi dari kandidat atas jawaban berdasarkan pertanyaan yang diberikan. Dalam proses ini, perusahaan dapat menentukan apakah kandidat termasuk ke dalam kriteria yang perusahaan

butuh-kan melalui hasil *interview*. Dari sisi kandidat, proses ini merupakan tahap terakhir yang dapat dilakukan oleh kandidat untuk menunjukkan ke perusahaan bahwa kandidat tersebut pantas untuk bekerja di perusahaan tersebut.

2.1.4 Online Recruitment

Pada era teknologi, manusia telah mengeksplorasi daya tarik pada manfaat penggunaan *social media* hingga situs web perusahaan secara mendetail. Meningkatnya praktik perekrutan *online* telah memengaruhi keputusan pelamar kerja yang potensial untuk melamar pada suatu posisi tertentu di suatu organisasi. Hal tersebut juga didukung oleh pengaruh penggunaan situs web perusahaan (Gregory et al., 2013 dalam Ladkin dan Buhalis, 2016).

Online recruitment dapat didefinisikan sebagai perekrutan secara *online* dengan menggunakan *internet* untuk menarik calon karyawan ke suatu organisasi dan dapat mencakup penggunaan situs web perusahaan sendiri ataupun penggunaan papan iklan pekerjaan secara komersial (Parry dan Olivas-Luján, 2011).

Proses rekrutmen berbasis secara web (*online*) atau dengan menggunakan internet, yang ditandai dengan berbagai praktik, alat maupun prosedur yang berhubungan dengan kegiatan rekrutmen (Rahman et al, 2020). Definisi lainnya adalah sebagai strategi dan proses rekrutmen serta kegiatan yang menggunakan manusia dan teknologi, untuk suatu pekerjaan (Rahman et al, 2020).

2.1.5 Mahasiswa

Mahasiswa adalah seseorang yang sedang menuntut ilmu di perguruan tinggi dan memiliki potensial untuk mengembangkan dunia pendidikan dan lingkungan masyarakat yang berperan sebagai agen perubahan, pengawas *social* dan calon pemimpin dimasa depan (Kurnia, 2014:100). Adapun menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) *online*, mahasiswa adalah orang yang sedang belajar di perguruan tinggi. Adapun dalam Undang - Undang Republik Indonesia nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi, menjelaskan bahwa mahasiswa merupakan peserta didik pada jenjang pendidikan tinggi.

2.1.6 Generasi Z

Generasi Z di Indonesia adalah generasi yang muncul setelah generasi Y atau generasi *millennial* dan lahir pada tahun 1995 hingga 2010 (Widyananda, 2020). Pada tahun 2020, jumlah penduduk Indonesia didominasi oleh generasi z, dengan jumlah 75,49 juta jiwa atau setara dengan 27,94% (Badan Pusat Statistik, 2021).

McKinsey menyebut bahwa generasi Z merupakan *true digital natives*, karena sejak usia muda mereka telah terbiasa dengan jaringan *internet*, jaringan sosial maupun sistem seluler. Mereka telah mengumpulkan dan mereferensikan informasi dengan mengintegrasikan secara *virtual* maupun *offline* (Francis dan Hoefel, 2018).

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa generasi Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1995 – 2010. Generasi Z memiliki karakteristik yang lekat dengan *digital technology* dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.7 Corporate

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) *corporate* atau korporasi adalah badan usaha atau badan hukum yang sah, dengan ukuran yang sangat besar atau beberapa perusahaan yang dikelola dan dijalankan sebagai satu perusahaan besar. Menurut buku Muladi dan Prayitno tahun 2010 yang berjudul “Pertanggungjawaban Pidana Korporasi” menjelaskan bahwa berdasarkan etimologi, arti korporasi berasal dari bahasa Latin dengan nama “*Corpus*” yang memiliki arti sebagai badan dalam bahasa Indonesia dan “*Corporatio*” memiliki arti sebagai hasil dari pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *corporate* atau korporasi merupakan badan usaha yang diperoleh dari usaha perbuatan manusia.

2.1.8 Employer Brand

Menurut Backhaus and Tikoo (2004) *Brand* adalah *asset* yang paling berharga bagi suatu perusahaan. Penggunaan *brand* dalam perusahaan tidak hanya fokus dalam *product management* dan *corporate brand*, melainkan dapat diimplementasikan juga pada kegiatan *human resources management* dengan istilah “*employer branding*”. Dengan adanya “*employer branding*” ini dapat membentuk *employer attraction* (daya tarik karyawan) dan *employee productivity* (produktivitas karyawan).

Employer branding adalah kumpulan ide dan keyakinan yang memengaruhi calon karyawan dan karyawan saat ini, dalam memandang suatu organisasi serta pengalaman kerja yang ditawarkan oleh organisasi (Parmar, 2014). *Employer branding* juga bagian terpenting dari kegiatan *recruitment* (perekrutan) dan *staffing*

(kepegawaian) serta menghabiskan sebagian besar anggaran sumber daya manusia (Parmar, 2014). *Employer Brand* adalah strategi di mana perusahaan dapat membedakan diri mereka dari perusahaan lainnya, dengan menawarkan manfaat psikologis, ekonomi dan fungsional kepada karyawan (Ambler *et al.*, 1996 dalam Tanwar dan Kumar, 2019).

Dalam *employer brand* terdapat empat dimensi yang dapat digunakan sebagai pengukuran tingkat *employer brand* di sebuah organisasi (Tanwar dan Kumar, 2019). Berikut ini uraian singkat dari keempat dimensi tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

1. *Work Culture*

Work culture merupakan dimensi dalam budaya kerja yang dapat dilihat dengan terjalinnya hubungan persahabatan antara rekan kerja di organisasi, adanya jam kerja yang fleksibel hingga rasa keamanan dalam bekerja, baik dari sisi *financial* maupun *non-financial* (Tanwar dan Kumar, 2019).

2. *Salary and Incentives*

Salary and Incentives merupakan penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya dalam bentuk insentif moneter dan non-moneter. Pemberian gaji dan insentif kepada karyawan juga berperan sebagai pendorong moral (Tanwar dan Kumar, 2019).

3. *Diversity*

Diversity merupakan adanya percampuran kemampuan, pengalaman, pengetahuan dan kekuatan pada tenaga kerja dalam suatu organisasi. Hal

tersebut juga mencakup tingkat keragaman tugas yang dikerjakan dalam organisasi (Tanwar dan Kumar, 2019).

4. *Ethics and CSR*

Ethics dan *CSR* merupakan kegiatan sosial yang dilakukan organisasi agar perusahaan mampu menciptakan citra positif di benak karyawan maupun calon karyawannya (Tanwar dan Kumar, 2019).

2.8.1.1 Pentingnya *Employer Brand*

Employer brand merupakan salah satu upaya yang digunakan oleh organisasi untuk membangun citra dan persepsi yang positif dalam masyarakat. Organisasi yang dapat menggunakan *employer brand* memiliki keuntungan seperti meningkatkan *attraction* dan *engagement* calon karyawan serta meningkatkan *retention* untuk karyawan yang ada (Maulina, 2019). Berikut ini merupakan enam alasan pentingnya *employer brand*, yaitu:

1. Membangun reputasi organisasi yang baik dan positif
2. Dapat menarik perhatian calon karyawan baru
3. Dapat menjaring karyawan yang potensial
4. Reputasi perusahaan lebih penting dibandingkan gaji
5. Mengurangi biaya iklan rekrutmen
6. Menjaga loyalitas karyawan

2.1.8.2 Cara Membangun *Employer Brand*

Menurut *Chartered Institute of Professional Development (CIPD)* tahun 2020 sebuah perusahaan konsultan dari *United Kingdom*, cara untuk membangun *employer brand* dapat dilakukan melalui empat tahap, yaitu sebagai berikut:

1. *Discovery* (Penemuan)

Memberikan persepsi terkait *employer brand* kepada *stakeholders*. Dapat dilakukan dengan cara melakukan survei karyawan, mengadakan lokakarya dengan manajemen, memastikan adanya dukungan dari senior dan menjalankan *focus group internal* dan *external*.

2. *Analysis, Interpretation and Creation* (Analisis, Interpretasi dan Kreasi)

Memberikan gambaran secara jelas terkait apa yang diperjuangkan, ditawarkan dan dibutuhkan oleh organisasi sebagai pemberi kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan *value proposition*.

3. *Implementation and Communication* (Implementasi dan Komunikasi)

Dalam tahap ini, *brand* diterapkan untuk pertama kalinya di organisasi. Dapat dilakukan dengan cara mengaplikasikan *brand* ke dalam *website* maupun sosial media dari organisasi tersebut. Kemudian menerapkannya dalam kegiatan rekrutmen karyawan untuk memberikan informasi pada pelamar, pengarahan pada *recruiter* hingga pada kegiatan penilaian kandidat.

4. *Measurement, Maintenance and Optimisation* (Mengukur, Memelihara dan Mengoptimalkan)

Dalam tahap ini, dilakukan pemeriksaan kemajuan dan menjaga momentum dari *brand* itu sendiri. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan pengujian pada respons dan persepsi internal terhadap *brand*, serta mengukur apakah ada peningkatan dalam kegiatan rekrutmen.

2.1.9 Person-Organization Fit

Person-organizational fit merupakan adanya kesesuaian yang terjadi antara nilai-nilai dalam individu dengan nilai-nilai yang ada di organisasi (Kristof-Brown *et al.*, 2005 dalam Tanwar dan Kumar, 2019). Kesesuaian orang dengan organisasi dapat dilihat dari dua perspektif yang berbeda, yaitu dari sisi orang lain dan diri sendiri (Young dan Hurlic, 2007).

Menurut Lauver dan Kristof-Brown (2001) dalam Tanwar dan Kumar (2019) menjelaskan bahwa *person-organizational fit* merupakan kesesuaian antara kepercayaan, nilai dan budaya yang dimiliki oleh karyawan dengan citra dari perusahaan. *Person-organizational fit* merupakan kompatibilitas antara karyawan dengan organisasi. Kesesuaian tersebut dapat berupa keyakinan dan nilai diri sendiri dengan misi, nilai dan etika dari organisasi yang tercermin di dalam budaya organisasi (Alexandra, 2020).

2.1.9.1 Ways to Ensure Person-Organization Fit in with Candidates

Cara agar organisasi mendapatkan kandidat yang sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut, maka organisasi harus memastikan apakah kandidat yang akan bergabung memiliki pribadi yang sesuai dengan organisasi (Alexandra, 2020).

Berikut cara memastikan *person-organization fit* pada kandidat, yaitu:

1. Menuliskan apa arti *person-organization fit* bagi perusahaan

Buatlah secara spesifik terkait dengan nilai-nilai kandidat, sehingga tidak ada kesalahpahaman antara perekrut dengan kandidat.

2. Membuat *job posting* yang menarik

Dalam pembuatan *job posting*, harus dapat menanamkan nilai-nilai organisasi di dalamnya. Gunakan prinsip berbasis nilai organisasi.

3. Mengatur proses pra-seleksi dengan benar

Langkah pertama dapat dilakukan dengan menarik calon kandidat dengan menggunakan iklan lowongan pekerjaan, selanjutnya sertakan penilaian kesesuaian budaya.

4. Mengundang kandidat ke kantor

Cara ini dilakukan agar kandidat dapat melihat apakah mereka akan cocok dengan perusahaan dan dapat bertemu dengan calon kolega.

5. Meningkatkan proses wawancara

Gunakan pertanyaan yang mengarahkan pada kesesuaian kandidat dengan organisasi. Pertanyaan dapat berupa “pada lingkungan yang seperti apa Anda dapat bekerja dengan produktif?”, “Bagaimana perasaan Anda jika dapat berteman rekan kerja?”.

6. Bekerja sesuai dengan budaya kerja organisasi

Kenali budaya kerja perusahaan dengan baik dan budaya seperti apa yang diinginkan dalam organisasi tersebut.

7. Menggunakan survei dan wawancara keluar untuk mengevaluasi dampak *person-organization fit*

Berilah pertanyaan yang menanyakan apakah karena tidak sesuai person-organization fit menyebabkan karyawan keluar dari organisasi.

8. Mengomunikasikan pesan di mana saja

Pastikan segala sesuatu yang berbicara mewakili perusahaan menyampaikan pesan tentang apa nilai-nilai Anda serta apa yang Anda perjuangkan sebagai perusahaan.

2.1.10 Use of Social Media

Kini penggunaan *social media* dapat memberikan kesempatan calon pekerja untuk memperluas jaringan sosial, karena dapat membantu pencari kerja menemukan pekerjaan dan pencari pekerja menemukan calon pekerja (Sivertzen *et al.*, 2013). Penggunaan *social media* sangat bermanfaat untuk calon karyawan (Davison *et al.*, 2011 dalam Sivertzen *et al.*, 2013). *Use of social media* adalah kumpulan dari *digital platform* yang memberikan fasilitas berbagi informasi dan berkolaborasi dengan orang-orang di seluruh dunia (Elefant, 2011 dalam Tanwar and Kumar, 2019).

Banyak manfaat yang didapat dari penggunaan *social media* seperti penggunaan yang gratis dan tidak terbatas, serta dapat memberikan respons kontak

dan aktivitas lebih cepat (Furu, 2011 dalam Sivertzen *et al.*, 2013). Saat ini *social media* banyak digunakan sebagai media untuk *campaign employer branding* hingga proses rekrutmen organisasi (Sivertzen *et al.*, 2013). Sosial media merupakan saluran paling populer untuk mengkomunikasikan secara detail terkait *branding* perusahaan (Sivertzen *et al.*, 2013 dalam Tanwar dan Kumar, 2019).

2.1.10.1 Advantages of Using Social Media for Recruitment

Pada era *digital*, *recruiter* bersaing dalam mendapatkan kandidat terbaik. Untuk membantu upaya tersebut, lebih dari 90% perekrut memanfaatkan *social media* dalam proses perekrutannya (Matson, 2018). Hal ini disebabkan banyaknya manfaat yang di dapat oleh *recruiter* dalam menggunakan *social media*, Manfaat tersebut akan di uraikan sebagai berikut:

1. Increase job visibility

Meningkatkan jangkauan banyak orang pada *social media*. Di mana-pun kandidat melihat lowongan pekerjaan, maka Hari dapat melihat jejaring sosial berfungsi sebagai platform luar biasa untuk mengidentifikasi dan merekrut individu berbakat untuk bekerja pada organisasi.

2. Higher quality candidates

Pada umumnya orang yang menggunakan *social media* adalah orang yang memahami teknologi. Saat ini persyaratan mendasar untuk mendapatkan pekerjaan adalah memahami teknologi. Selain itu, kandidat yang *apply* melalui *social media* cenderung sudah mengetahui tentang tren bisnis yang sedang berkembang, hal tersebut akan menambah keterampilan kandidat.

3. *Better employer brand awareness*

Dengan mengiklankan posisi baru di *social media*, maka dapat memperkuat merek organisasi dan menciptakan tingkat kepercayaan di antara calon karyawan. Adanya *social media* yang kuat, bukan hanya karena ingin mencari karyawan yang baik, namun juga karena *social media* dapat membangun kepercayaan di antara calon karyawan serta menjadikannya tempat yang didambakan untuk bekerja.

4. *Reduce cost of hire*

Biaya rekrutmen melalui *social media* hampir selalu lebih rendah dibandingkan dengan metode lainnya. Dengan memanfaatkan *social media* dapat memberi visibilitas dua kali lebih banyak daripada metode rekrutmen tradisional seperti iklan baris di harian dan papan pekerjaan.

5. *Opens the door to engagement*

Saat calon kandidat tertarik untuk *apply* di perusahaan, maka calon kandidat akan mencari lebih banyak informasi tentang peluang kerja hingga *social media* perusahaan. Sehingga akan mendapat lebih banyak keterlibatan antara perusahaan dengan calon kandidat.

6. *Allows you to target your vacancies more*

Rekrutmen melalui *social media* hadir dengan kemampuan luar biasa untuk menargetkan kelompok orang tertentu untuk lowongan yang tersedia. Dalam satu *platform* rekrutmen terdapat para profesional di hampir setiap industri, mulai dari insinyur, pekerja harian, penulis hingga pakar keuangan.

7. *Screen your candidates*

Situs *social media* memberikan pandangan yang lebih dalam tentang siapa yang akan mereka kerjakan. Hal ini dapat memberikan *recruiter* wawasan tentang kepribadian orang tersebut bahkan memungkinkan mereka untuk mengetahui apa ambisi mereka dan apa yang dapat mereka harapkan setelah mereka memperkerjakan mereka di dalam perusahaan.

8. *Shortens hiring time*

Social media tidak hanya memudahkan dan mempercepat komunikasi dengan kandidat, tetapi juga memungkinkan mereka merespons lebih cepat.

2.1.11 *Employer of Choice*

Employer of Choice adalah organisasi yang diinginkan oleh karyawan untuk bekerja, sehingga karyawan akan menyesuaikan preferensi organisasi yang dipilih daripada organisasi lain dalam pemilihan pekerjaan mereka (Devina *et al.*, 2016 dalam Tanwar dan Kumar, 2019).

Pendapat lain yang dikemukakan Cable dan Turban (2003) dalam Tanwar dan Kumar (2019) menyebutkan bahwa perusahaan *Employer of Choice* merupakan perusahaan yang dapat memberikan inspirasi kepada karyawan yang potensial untuk dapat bergabung dan bekerja di perusahaan tersebut.

Suatu perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan *employer of choice* adalah ketika calon karyawan menginginkan untuk dapat bekerja di perusahaan tersebut dan menjadikan perusahaan tersebut referensi utama dalam memilih

perusahaan idaman daripada perusahaan lainnya (Lievens, 2007 dalam Tanwar dan Kumar, 2019).

2.1.11.1 How to Become an Employer of Choice

Menjadi perusahaan *employer of choice* dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan orang-orang terbaik dan memberikan banyak pilihan bakat yang ada di luar sana. Permasalahan yang dihadapi saat ini adalah ada banyak persaingan untuk mendapatkan kandidat terbaik dan saat ini banyak orang yang memiliki pekerjaan dengan waktu yang fleksibel. Sehingga perubahan tersebut dapat menekankan pada perubahan budaya dan pengalaman karyawan yang mengubah tempat kerja semakin *modern* (Ryder, 2021). Berikut ini merupakan cara untuk menjadi perusahaan *employer of choice*, yaitu:

1. Mampu menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi dan menenangkan.
2. Menawarkan keuntungan yang saling menguntungkan. Dengan kata lain menganggap karyawan sebagai investasi ganda. Melakukan investasi dalam mempertahankan dan menarik bakat, tetapi manfaat individu juga dapat menjadi cara bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam pengembangan dan kesejahteraan pribadi orang-orang di perusahaan.
3. Meniadakan posisi *internal*. Jika setiap orang di organisasi bertindak sebagai duta, maka perusahaan dapat melihat peran yang dapat dimainkan oleh proses internal untuk menjadi perusahaan *employer of choice*.

4. Mendorong adanya *feedback* dua arah yang dilakukan secara terbuka dan jujur. Kita semua ingin mengetahui seberapa penting dan berpengaruhnya suara kita. Sehingga, setiap orang dalam organisasi harus diberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan untuk organisasi. Kemudian, gunakan masukan tersebut untuk menginformasikan keputusan dengan kritis dan beri tahu mereka bagaimana pendapat mereka berperan.
5. Membangun budaya sendiri. Menciptakan dan mempertahankan budaya perusahaan yang autentik bisa menjadi salah satu faktor terbesar apakah orang menganggap perusahaan sebagai perusahaan *employer of choice* atau tidak. Budaya Anda terdiri dari nilai-nilai, visi, keyakinan, dan kebiasaan.
6. Memberikan inspirasi dari *top level* ke *lower level*. Kepercayaan pada pemimpin lahir melalui visibilitas, transparansi, dan kejujuran. Semuanya dimulai dari atas, tetapi kepala departemen, manajer lini, dan pemimpin tim yang memegang kunci budaya organisasi.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh *Employer Brand* terhadap *Person-Organizational Fit*

Menurut Tanwar dan Kumar (2019) membuktikan bahwa terdapat 3 hubungan yang positif dari dimensi *Employer Brand* (*Work Culture, Salary & Incentives* dan *Ethics & CSR*) yang menghubungkan dengan variabel *Person-Organizational Fit*. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Backhaus dan Tikoo (2004) membuktikan bahwa calon karyawan yang akan masuk kedalam perusahaan akan

membandingkan citra perusahaan serta mencocok-an dengan nilai dan kepribadian mereka sendiri.

Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Alpa Parmar (2014) membuktikan bahwa *employer branding* memiliki fungsi strategis yaitu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan kepada pemangku kepentingannya, yang pada gilirannya memungkinkan karyawan untuk memastikan bahwa mereka cocok dengan budaya perusahaan tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disajikan dalam bentuk:

H1 : *Employer brand* berpengaruh positif terhadap *person-organizational fit*.

2.2.2 Pengaruh *Work Culture* terhadap *Person-Organization Fit*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Firfiray dan Mayo (2017) menemukan bahwa pencari kerja mengembangkan persepsi kecocokan organisasi yang menawarkan jam kerja fleksibel dan kebijakan *work-life balance*. Jam kerja yang fleksibel dan kebijakan *work-life balance* merupakan bagian dari budaya kerja di organisasi (Firfiray dan Mayo, 2017).

Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Priyadarshi dan Premchandran (2017) menunjukkan bahwa *support* dari rekan kerja dapat membuat adanya *person-organization fit* yang baik dalam budaya kerja. Dimensi budaya kerja dapat menandakan adanya hubungan persahabatan antara rekan kerja, jam kerja yang fleksibel dan adanya keamanan dalam bekerja (Tanwar dan Kumar, 2019). Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Boon *et al* (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa individu lebih cenderung memilih untuk bekerja pada

organisasi yang menawarkan lingkungan yang sesuai dengan karakteristik pribadi mereka.

Penelitian terbaru yang memperkuat temuan sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kamica Tanwar dan Amresh Kumar (2019) yang berjudul “*Employer Brand, Person-Organizational Fit and Employer of Choice Investigating the moderating effect of social media*” membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dari *work culture* terhadap *person-organization*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disajikan dalam bentuk:

H1a: *Work culture* berpengaruh positif terhadap *person-organization fit*.

2.2.3 Pengaruh *Salary and Incentives* terhadap *Person-Organization Fit*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasekende *et al* (2020) hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *reward management* berpengaruh positif terhadap *person-organization fit*. Ketika karyawan merasa puas dengan paket kompensasi organisasi, maka karyawan akan merasa bahwa kemampuan mereka sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanwar dan Kumar (2019) hasil dari penelitian menemukan bahwa adanya *person-organization fit* di organisasi karena sesuai dengan fungsi budaya kerja dan insentif. Budaya kerja melibatkan bagaimana cara manajemen memperlakukan karyawannya termasuk dalam memberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan yang lebih lanjut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disajikan dalam bentuk:

H1b: *Salary and incentives* berpengaruh positif terhadap *person-organization fit*.

2.2.4 Pengaruh *Diversity* terhadap *Person-Organization Fit*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanwar dan Kumar (2019) membuktikan bahwa keberagaman merupakan salah satu variabel yang penting untuk *person-organizational fit*. Selain itu adapun penelitian yang dilakukan oleh Makraiova *et al* (2014) dalam penelitian tersebut mereka menemukan bahwa keragaman budaya di tempat kerja sangat penting untuk menciptakan kesesuaian antara karyawan dengan organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disajikan dalam bentuk:

H1c: *Diversity* berpengaruh positif terhadap *person-organizational fit*.

2.2.5 Pengaruh *Ethics and CSR* terhadap *Person-Organization Fit*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Valentine *et al* (2002) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang etis dan pengembangan konteks etika yang baik dapat meningkatkan kesesuaian *person-organization* karena karyawan lebih memilih untuk bergabung dengan perusahaan yang memiliki nilai-nilai moral tertentu. Terutama nilai-nilai yang mereka ikuti dalam kehidupan pribadi mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ambrose *et al* (2008) menunjukkan bahwa kesesuaian antara perusahaan dan inisiatif *CSR* dapat membantu dalam terciptanya kesesuaian *person-organization* di antara karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim, C.H., *et al* (2013) menunjukkan bahwa perusahaan yang etis dan bertanggung jawab secara sosial dapat meningkatkan daya tarik organisasi bagi karyawan dan kesesuaian organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disajikan dalam bentuk:

H1d: *Ethics* dan *CSR* berpengaruh positif terhadap *person-organizational fit*.

2.2.6 Pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap Dimensi *Employer Brand* dan *Employer of Choice*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rampl *et al* (2014) yang berjudul menunjukkan bahwa kesesuaian yang terjadi antara orang dan organisasi, merupakan kesesuaian antara nilai-nilai karyawan dan organisasi. Serta merupakan hasil dari *employer brand*, yang merupakan anteseden dari *employer of choice*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Poonam Cawla (2017) menunjukan bahwa terdapat hasil yang signifikan dampak dari kesesuaian antara orang dan organisasi pada *employer branding* terhadap *employer of choice*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanwar dan Kumar (2019) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari mediasi variabel *person-organization fit* dengan *employer brand* dan *employer of choice*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disajikan dalam bentuk:

H2: *Person-organization fit* memediasi secara positif terhadap *employer brand* dan *employer of choice*

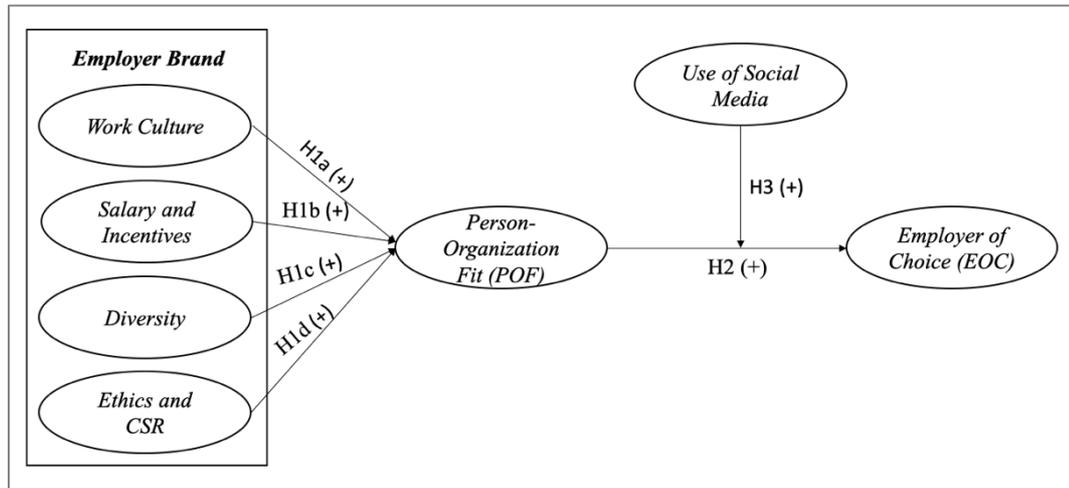
2.2.7 Pengaruh *Use of social media* terhadap *person-organization fit* dan *employer of choice*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanwar dan Kumar (2019) menunjukkan bahwa terdapat interaksi yang signifikan terkait penggunaan *media social* dengan *person-organization fit* dan *employer of choice*. Penggunaan social media merupakan kumpulan dari digital platform yang dapat memberikan informasi dan berkolaborasi dengan orang-orang di seluruh dunia (Tanwar dan Kumar, 2019).

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disajikan dalam bentuk:

H3: *Use of social* memoderasi secara positif terhadap *person-organization fit* dan *employer of choice*

2.3 Model dan Hipotesa Penelitian



Sumber: Tanwar & Kumar, “*Employer Brand, Person-Organization Fit and Employer of Choice Investigating the moderation effect of social media*”, 2019

Gambar 2.3 Model Penelitian

H₁: Dimensi *employer brand* mempengaruhi secara positif terhadap *person-organization fit*

H_{1a}: *Work culture* berpengaruh positif terhadap *person-organization fit*

H_{1b}: *Salary and incentives* berpengaruh positif terhadap *person-organization fit*

H_{1c}: *Diversity* berpengaruh positif terhadap *person-organization fit*

H_{1d}: *Ethics and CSR* berpengaruh positif terhadap *person-organization fit*

H₂: *Person-organization fit* memediasi secara positif terhadap *employer brand* dan *employer of choice*

H₃: *Use of social* memoderasi secara positif terhadap *person-organization fit* dan *employer of choice*

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan	Manfaat Penelitian
1.	Karnica Tanwar & Amresh Kumar (2019)	<i>Personnel Review. Emerald Publishing Limited</i>	<i>Employer Brand, Person-Organization Fit and Employer of Choice Investigating the moderation effect of social media.</i>	Jurnal ini memberikan wawasan bahwa <i>person-organization fit</i> membantu dalam mentransfer dimensi dari <i>employer brand</i> terhadap <i>EOC</i> . Dengan hasil yang menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> bertindak penuh sebagai mediator, dan hasil analisis moderasi pentingnya <i>social media</i> untuk memperoleh <i>EOC</i> .	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan seluruh hipotesis dalam penelitian ini.
2.	Kristin Backhaus & Surinder Tikoo (2004)	<i>Career Development International. Emerald Group Publishing Limited</i>	<i>Conceptualizing and Researching Employer Branding.</i>	Jurnal ini memberikan temuan terhadap konsep branding dalam perusahaan. Adanya pengaruh yang kuat dari	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dari hipotesis yang menunjukkan <i>employer</i>

				<i>employer brand</i> dalam meningkatkan kesesuaian <i>person-organization fit</i> .	<i>brand</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .
3.	Alpa Pamar (2014)	<i>Journal of Human Resources Management and Labor Studies</i>	<i>The Role of HR Departement in Employer Branding at Public and Private Sector.</i>	Jurnal ini memberi wawasan bahwa salah satu dari alasan mengapa HR menggunakan <i>employer brand</i> , yaitu untuk <i>employee fit</i> .	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dari hipotesis yang menunjukkan <i>employer brand</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .
4.	Shainaz Firfiray & Margarita Mayo (2017)	<i>Published Online in Wiley Library</i>	<i>The Lure of Work Life Benefits: Perceived Person-Organization fit as a mechanism explaining job seeker attraction to organizations.</i>	Jurnal ini memberi wawasan bahwa pencari kerja akan memiliki persepsi <i>person-organization fit</i> yang tinggi ketika perusahaan menawarkan gaji standar dengan <i>work-life balance</i> .	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dimensi hipotesis yang menunjukkan <i>work culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .
5.	Pushpendra Priyadarshi dan Rajesh Premchandran (2017)	<i>Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited</i>	<i>Job characteristics, job resources and work-related outcomes: role of person-organization fit</i>	Jurnal ini memberi wawasan bahwa support dari rekan kerja dapat membuat terjadinya <i>person-organization fit</i> yang kuat di organisasi.	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dimensi hipotesis yang menunjukkan <i>work culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .

6.	Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, Paul Boselie and Jaap Paauwe (2012)	<i>The International Journal of Human Resources Management</i>	<i>The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit.</i>	Jurnal ini memberi wawasan bahwa <i>person-environment fit</i> menunjukkan bahwa pelamar kerja menyukai organisasi yang memiliki karakteristik yang serupa.	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dimensi hipotesis yang menunjukkan <i>work culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .
7.	Sean Valentine, Lynn Godkin and Margaret Lucero (2002)	<i>Journal of Business Ethics.</i>	<i>Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit.</i>	Jurnal ini menunjukkan hasil bahwa <i>corporate ethical value</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dimensi hipotesis yang menunjukkan <i>ethics and CSR</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .
8.	Maureen L. Ambrose, Anke Arnaud and Marshall Schminke (2008)	<i>Journal of Business Ethics</i>	<i>Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes</i>	Jurnal ini memberi wawasan bahwa pencari kerja merasa lebih sesuai dengan organisasi dan tertarik untuk bergabung ketika organisasi tersebut memiliki nilai moral dan etika.	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dimensi hipotesis yang menunjukkan <i>ethics and CSR</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .
9.	Chung Hee Kim, Kenneth Amaeshi, Simon	<i>Journal of Business Research</i>	<i>CSR and the national institutional context: The case of South Korea</i>	Jurnal ini menunjukkan hasil studi bahwa perusahaan yang etis dan bertanggung jawab secara	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dimensi hipotesis yang

	Harris and Chang-Jin Suh (2013)			sosial dapat meningkatkan daya tarik organisasi bagi karyawan dan kesesuaian organisasi.	menunjukkan <i>ethics and CSR</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .
10.	Jana Makraiova, Erika Pokorna dan Paul Woolliscroft (2014)	<i>Procedia Engineering. Elsevier Ltd Publisher</i>	<i>Person-Organizational Fit in the Context of Cultural Learning</i>	Jurnal ini memberikan wawasan bahwa keragaman budaya di tempat kerja sangat penting untuk menciptakan kesesuaian antara karyawan dengan organisasi.	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dimensi hipotesis yang menunjukkan <i>diversity</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .
11.	Francis Kasekende, Sentrine Nasiima and Sam Omuudu Otengei (2020)	<i>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance</i>	<i>Strategic human resource practices, emotional exhaustion and OCB: the mediator role of person-organization fit</i>	Jurnal ini membuktikan bahwa <i>reward management</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan dimensi hipotesis yang menunjukkan <i>salary and incentives</i> berpengaruh positif terhadap <i>person-organization fit</i> .
12.	Lynn Viktoria Rampl (2014)	<i>Journal of Marketing Management</i>	<i>How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brand</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa ada kesesuaian yang terjadi antara <i>person-organization</i> , merupakan kesesuaian antara nilai-nilai karyawan dan organisasi.	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>person-organization fit</i> memediasi secara positif terhadap

				Serta merupakan hasil dari <i>employer brand</i> , yang merupakan anteseden dari <i>EOC</i> .	<i>employer brand</i> dan <i>employer of choice</i>
13.	Poonam Cawla (2017)	<i>Departement of Business Administration Aligarh Muslim University</i>	<i>Employee brand framework for prospective employees: scale development and scale testing</i>	<i>Thesis</i> ini membuktikan bahwa <i>person-organization fit</i> memediasi secara positif hubungan antara <i>employer branding</i> dan <i>employer of choice</i> . Selain itu, hipotesis ini didukung karena efek mediasi parsial ditemukan dengan <i>model fit</i> yang sangat baik.	Jurnal ini dimanfaatkan peneliti sebagai pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>person-organization fit</i> memediasi secara positif terhadap <i>employer brand</i> dan <i>employer of choice</i>