

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 Manajemen

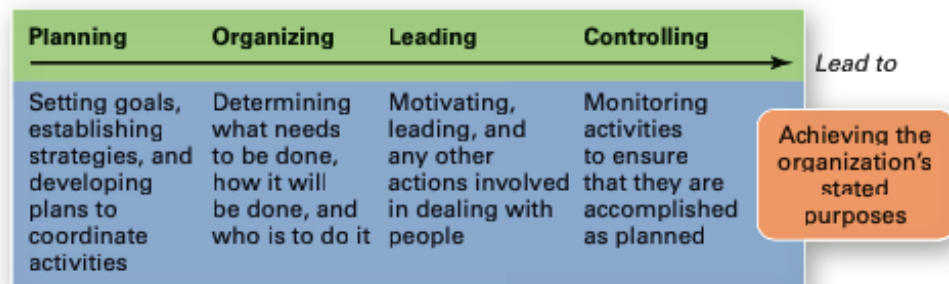
Robbins & Coulter (2018) mengemukakan manajemen sebagai sebuah proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan dalam seluruh kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan tersebut dapat selesai dengan efektif dan efisien. Efektif didefinisikan sebagai proses mencapai hasil serta membuat keputusan – keputusan yang tepat dan dalam pelaksanaannya dapat memperoleh tujuan organisasi. Efisien didefinisikan sebagai sebuah cara yang dipakai perusahaan untuk memperoleh tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan bijaksana.

Manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh target organisasi secara efektif dan efisien dengan melakukan integrasi terhadap hasil pekerjaan karyawan melalui *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* terhadap sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan (Kinicki & Williams, 2016). Sedangkan menurut Koontz & Weihrich (2012), manajemen merupakan sebuah proses perancangan dan pemeliharaan lingkungan dimana seseorang dapat bekerjasama dalam kelompok secara efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang direncanakan.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen di atas, peneliti menggunakan definisi dari Robbins & Coulter (2018), yang mendefinisikan manajemen sebagai proses yang melibatkan koordinasi serta pengawasan dalam seluruh kegiatan kerja orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat selesai dengan efektif dan efisien.

## 2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2018), manajer perlu melakukan empat fungsi manajemen untuk dapat melakukan mengkoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain secara efektif dan efisien.



Gambar 2. 1 Fungsi Manajemen

Sumber: Robbins & Coulter (2018)

Berdasarkan Gambar 2.1, terdapat empat fungsi manajemen, yaitu:

1. *Planning*

Fungsi manajemen dimana seorang manajer menetapkan misi dan strategi untuk mencapai tujuan dan mengembangkan strategi tersebut untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi aktivitas.

2. *Organizing*

Fungsi manajemen dimana seorang manajer melakukan pengaturan dan penyusunan pekerjaan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajer menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.

3. *Leading*

Fungsi manajemen dimana seorang manajer memberikan motivasi kepada karyawannya, membantu kelompok dalam penyelesaian konflik, mempengaruhi karyawan atau tim dalam bekerja, menentukan cara komunikasi yang paling efektif, atau membantu karyawan dalam menangani masalah perilaku.

#### 4. *Controlling*

Fungsi manajemen dimana seorang manajer melakukan proses pemantauan, perbandingan, dan evaluasi kinerja. Apabila tujuan tidak tercapai, maka perlu melakukan pekerjaan tersebut kembali.

### **2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dessler (2017) mengemukakan sumber daya manusia sebagai proses untuk mendapatkan, memberi pelatihan, melakukan penilaian, dan memberikan kompensasi karyawan, memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan, keselamatan kerja dan keadilan karyawan.

Sumber daya manusia merupakan sebuah kebijakan, praktik, dan sistem yang dapat memberikan pengaruh terhadap sikap, perilaku dan kinerja seseorang. Maka dari itu, sebuah perusahaan dapat secara efektif membuat karyawan merasa lebih puas dan juga membuat perusahaan menjadi lebih inovatif dan meningkatkan produktivitas (Noe et al., 2016).

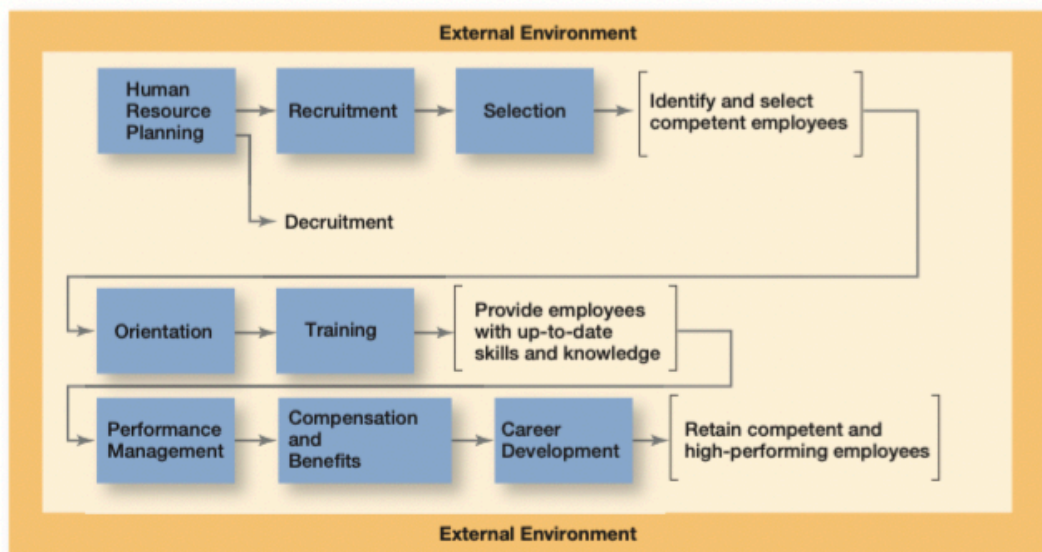
Sumber daya manusia didefinisikan oleh Schermerhorn et al. (2017) sebagai sebuah proses dalam melakukan menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang mempunyai karakteristik baik untuk mendorong misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian sumber daya manusia di atas, peneliti menggunakan definisi dari Dessler (2017) yang mendefinisikan sumber daya manusia sebagai proses mendapatkan, memberi pelatihan, melakukan penilaian, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan, keselamatan kerja, dan keadilan kerja.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins & Coulter (2018), manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa proses yang harus dilakukan oleh karyawan untuk dapat memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang telah diidentifikasi.



Gambar 2. 2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: Robbins & Coulter (2018)

Berdasarkan gambar 2.2, terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. *Human Resources Planning*

Proses untuk memastikan ketersediaan jumlah karyawan yang dimiliki sesuai dalam waktu dan posisi yang tepat. Perencanaan dilakukan dengan dua tahap, yaitu penilaian terhadap sumber daya manusia yang dimiliki dan mencukupi keperluan sumber daya manusia di masa mendatang.

2. *Recruitment dan Decruitment*

*Recruitment* adalah proses pencarian, melakukan identifikasi, dan menarik calon karyawan yang sesuai dengan kategori. *Decruitment*

merupakan tahap pengurangan jumlah karyawan dalam perusahaan yang disebabkan oleh kelebihan jumlah karyawan dalam perusahaan.

3. *Selection*

Proses pemilihan calon karyawan dari tahap perekrutan. Proses ini bertujuan untuk memperoleh kandidat yang paling cocok dengan kualifikasi perusahaan.

4. *Orientation*

Terdapat dua tipe *orientation*, yaitu orientasi unit kerja yang memberikan pengenalan pada tujuan unit kerja, kontribusi pekerjaan, dan perkenalan dengan rekan kerja serta orientasi organisasi yang memberikan pengenalan pada tujuan, sejarah, filosofi dan aturan perusahaan.

5. *Training*

Proses pemberian pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya sehingga karyawan dapat memberikan kinerja dan keterampilan yang lebih baik.

6. *Performance Management*

Proses penentuan standar kinerja yang digunakan untuk memberikan penilaian kinerja karyawan secara efektif dan efisien serta memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefits*

Memberikan kompensasi berupa penghargaan dan tunjangan, seperti upah, gaji pokok, insentif, dan tunjangan lainnya yang diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik sebagai bentuk motivasi untuk dapat mempertahankan kinerjanya.

8. *Career Development*

Proses pemberian kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan pengembangan karir ke jenjang yang lebih tinggi atau ke divisi yang berbeda dengan sebelumnya.

### 2.1.5 *Startup*

Perusahaan *startup* merupakan pertumbuhan bisnis yang awalnya merupakan hasil dari ide – ide abstrak yang berubah menjadi peluang bisnis dengan menggunakan sarana digital atau teknologi yang ada (Yanuarti & Dewi, 2018). Awal mulanya *startup* muncul di bidang teknologi lalu berkembang ke bidang lainnya seperti jasa dan *fintech* (Robehmed, 2013 dalam Yanuarti & Dewi, 2018).

*Startup* merupakan perusahaan baru yang sedang dalam tahap mencari model bisnis yang berguna untuk kesuksesan di masa depan (Schermerhorn et al., 2017). *Startup* merupakan perusahaan muda yang didirikan untuk mengembangkan suatu produk dan jasa, membawanya ke pasar, dan menjadikannya menarik dan tak tergantikan bagi pelanggan (Baldrige & Curry, 2022).

Berdasarkan definisi dari *startup* yang telah dijelaskan diatas, penulis menggunakan definisi *startup* dari Yanuarti & Dewi (2018) sebagai pertumbuhan bisnis yang awalnya merupakan hasil dari ide – ide abstrak yang berubah menjadi peluang bisnis dengan menggunakan sarana digital atau teknologi yang ada.

### 2.1.6 Alasan *fresh graduates* tertarik *apply* ke *startups*

Menurut majalah Forbes dalam buku Mosley (2015) yang berjudul *Employer Brand Management* mengatakan bahwa terdapat 10 alasan para *fresh graduates* tertarik untuk *apply* ke *startups*. Alasan tersebut ialah:

1. *You can have impact*

*Startups* memberikan kesempatan terbuka bari para karyawannya.

2. *You will learn a lot, and you will learn it quickly*

*Startups* memberikan lingkungan kerja yang unik dan karyawan dapat mengamati bagaimana para senior bekerja.

3. *You can work with your peers*

Banyak karyawan baru yang berusia muda dan memberikan manfaat sosial.



4. *You will see results*

Di dalam *startups* dapat memperoleh *feedback* dengan sangat cepat.

5. *Start-ups have a flat structure*

Banyak *startups* menghindari struktur hierarki perusahaan besar.

6. *It's a meritocracy*

*Startups* memberikan peluang untuk dapat sukses kepada semua individu tanpa memandang usia dan pengalaman yang dimiliki.

7. *You can work with flexible hours*

Anda tidak akan bekerja pada jam 9-5 dan jam kerja cenderung fleksibel. Apabila anda bersemangat untuk melakukan pekerjaan yang dimiliki, maka tidak akan keberatan untuk tinggal lebih lama untuk bekerja.

8. *Chances are, your office will be pretty cool*

Banyak *startups* memberikan makanan dan minuman gratis kepada para karyawan, melakukan dekorasi kepada setiap ruangnya untuk dapat memunculkan ide kreatif karyawan, dan menawarkan fasilitas olahraga untuk karyawan.

9. *If not now, when?*

Sebagai *fresh graduates* yang tidak mempunyai tanggungan hidup dapat mencoba untuk bekerja di *startups* karena apabila terjadi kegagalan dalam *startups* tersebut, anda hanya menerima sedikit kerugian.

10. *Graduate school not going anywhere*

Beberapa *startups* menuntut kualifikasi formal seperti pendidikan. Anda dapat mendapatkan pendidikan di *startups* sama seperti anda mendapatkan pendidikan di pendidikan pascasarjana.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

### 2.1.7 *Employer Brand*

*Employer brand* adalah strategi perusahaan untuk dapat berbeda dibandingkan dengan perusahaan lain dengan memberikan penawaran kepada karyawannya berupa sebuah paket manfaat fungsional, ekonomis, dan psikologis (Ambler & Barrow, 1996 dalam Tanwar & Kumar, 2019). *Employer brand* merupakan sejumlah usaha perusahaan untuk mengendalikan dan menyetarakan pandangan karyawan mengenai perusahaan tersebut sebagai tempat kerja terbaik (Itam et al., 2020). Strategi *employer brand* yang efektif dapat mendukung pengidentifikasian kebijakan dan menunjukkan komitmen yang teguh kepada karyawan (Itam et al., 2020).

*Employer brand* merupakan sebuah konsep yang diturunkan dalam *human resources* dari *marketing*. *Employer brand* dapat didefinisikan sebagai sebuah kepribadian yang dimiliki perusahaan sebagai pemberi kerja yang disukai oleh seseorang sehingga mereka memilih untuk bergabung di perusahaan tersebut daripada kompetitornya (Bhatnagar & Srivastava, 2014). Menurut Ghielen et al. (2020) *employer brand* dapat didefinisikan sebagai usaha dalam mempromosikan sebuah pandangan yang jelas mengenai suatu perusahaan sebagai pemberi kerja yang menarik bagi karyawan saat ini dan calon karyawan. *Employer brand* merupakan hasil dari kegiatan *employer branding* yang dilakukan dan dikomunikasikan oleh perusahaan baik secara internal maupun eksternal untuk membedakan identitas mereka dari para pesaing (R. Sharma & Prasad, 2018). Penerapan *employer brand* dapat dikatakan sebagai sebuah ‘tempat kerja yang baik’ bagi karyawan maupun calon karyawan perusahaan (R. Sharma & Prasad, 2018).

Berdasarkan definisi dari *employer brand* yang telah dijelaskan diatas, penulis menggunakan definisi *employer brand* dari Ambler & Barrow (1996) dalam Tanwar & Kumar (2019) sebagai sebuah strategi perusahaan untuk dapat berbeda dibandingkan dengan perusahaan lain dengan memberikan penawaran kepada karyawannya berupa sebuah paket manfaat fungsional, ekonomis, dan psikologis.



### 2.1.8 Dimensi *Employer Brand*

Menurut Tanwar & Kumar (2019) terdapat empat dimensi dalam *employer brand* yang dapat dipakai dalam mengukur tingkat *employer brand* sebuah perusahaan. Keempat dimensi tersebut, yaitu:

1. *Work Culture*

*Work culture* adalah sebuah dimensi yang menandakan adanya sebuah relasi yang bersahabat antara rekan kerja, fleksibilitas waktu kerja, dan adanya kemanana kerja.

2. *Ethics* dan *CSR*

*Ethics* dan *CSR* adalah sebuah aktifitas sosial yang dilakukan perusahaan untuk membantu perusahaan mencari posisinya di pasar tenaga kerja dengan menciptakan citra positif di benak karyawan saat ini dan calon karyawan.

3. *Diversity*

*Diversity* adalah adanya keragaman keterampilan, pengalaman, pengetahuan, dan kekuatan yang dimiliki oleh karyawan perusahaan serta mencakup keragaman tugas yang dikerjakan dalam perusahaan.

4. *Salary* dan *Incentives*

*Salary* dan *incentives* adalah sebuah atribut pekerjaan yang diberikan perusahaan dalam bentuk moneter atau non-moneter sebagai bentuk penghargaan dari perusahaan dan juga berfungsi sebagai pendorong moral.

### 2.1.9 *Benefit* dari *employer brand*

Menurut Urbancová & Hudáková (2017) terdapat beberapa *benefit* dari *employer brand* yang baik dalam suatu perusahaan. *Benefit* tersebut yaitu:

1. Mendapatkan karyawan baru yang berbakat.
2. Mempertahankan karyawan yang mempunyai kinerja baik.
3. Meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4. Meningkatkan kesadaran terhadap *brand* perusahaan.
5. Meningkatkan kinerja keuangan.

#### **2.1.10 Work Culture**

*Work culture* merupakan keyakinan, pemikiran, ideologi, dan sikap yang ada dalam suatu perusahaan (Tanwar & Kumar, 2019). *Work culture* menunjukkan adanya relasi yang baik antara rekan kerja, waktu kerja yang fleksibel, dan keamanan kerja (Hanrick et al., 2000; Boon et al., 2011 dalam Tanwar & Kumar, 2019).

*Work culture* terbentuk ketika perusahaan belajar untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut kesatuan perusahaan (Bahari, 2021). Faktor – faktor yang mempengaruhi *work culture* karyawan dapat dilihat melalui perilakunya di tempat kerja, fasilitas kerja, lingkungan kerja, dan etika kerja. Untuk meningkatkan *work culture* dibutuhkan motivasi untuk dapat menunjukkan kemampuan dan sikap komitmen karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Bahari, 2021).

*Work culture* dapat didefinisikan sebagai sebuah praktik perusahaan yang direalisasikan dalam bentuk nilai, norma, dan asumsi dasar dari seluruh karyawan di perusahaan (Ali et al., 2015). *Culture* merupakan sebuah pendorong dalam melakukan tindakan, mengambil keputusan, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk tetap dapat unggul dalam bersaing, perusahaan harus dapat menciptakan *work culture* yang kondusif bagi karyawannya (Ali et al., 2015)

Berdasarkan definisi dari *work culture* yang dijelaskan diatas, penulis memakai definisi *work culture* dari Tanwar & Kumar (2019) sebagai keyakinan, pemikiran, ideologi, dan sikap yang ada dalam suatu perusahaan.

### 2.1.11 Cara meningkatkan *work culture*

Berdasarkan artikel yang dilansir oleh QM Financial (2019), terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan *work culture*. Berikut adalah beberapa cara yang bisa dilakukan.

1. Memberi apresiasi kepada karyawan  
Apabila ingin karyawan menghargai perusahaan dan loyal, maka perusahaan harus dapat mengapresiasi karyawannya terlebih dahulu.
2. *Eliminate toxicity*  
*Toxicity* dapat menghilangkan *positiveness* budaya kerja yang sudah dibangun. Hal ini harus segera diatasi sebelum memperburuk kondisi.
3. Konsisten  
Setelah perusahaan mempunyai *work culture* yang bisa berfungsi dengan baik, maka pertahankanlah. Jika perlu melakukan perubahan, pastikan manfaat atau kebijakan baru itu menguntungkan bagi seluruh perusahaan..
4. Ubah masalah menjadi peluang  
Perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk mengubah cara pandang mereka terhadap sebuah masalah untuk menjadi sebuah peluang.
5. Manajemen waktu yang lebih baik  
Perusahaan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan cepat, efisien, dan menyeluruh sehingga dapat membantu menumbuhkan *work culture* yang positif dan produktif.
6. Dukung perkembangan karyawan  
Mengadakan program-program pelatihan yang dapat membantu mereka meningkatkan kemampuan.

### 2.1.12 Nilai *Work Culture*

Menurut Bahari (2021), *work culture* yang positif memiliki beberapa nilai, yaitu:

1. Kemampuan seseorang untuk mempunyai prestasi kerja yang tinggi, merasa bangga akan keunggulan yang dimiliki, dan kemampuan untuk terus belajar dan melampaui prestasi kerja.
2. Mempercayai bahwa peningkatan produktivitas juga dapat meningkatkan kesejahteraan individu dan kemajuan perusahaan.
3. Berorientasi tinggi dengan bersikap kooperatis dalam hubungan antar individu, bekerja dengan tulus berdasarkan rasa saling percaya satu sama lain, saling menghormati dan berbagi kebahagiaan dengan perusahaan.

### 2.1.13 *Salary and Incentives*

*Salary and incentives* adalah cara perusahaan dalam memenuhi keperluan karyawan dalam bentuk moneter maupun non-moneter dengan harapan karyawan merasa dihargai sehingga dapat mendorong moral karyawan (Tanwar & Kumar, 2019). Menurut Chi et al. (2018), *salary and incentives* meliputi gaji pokok, subsidi, dan bonus yang diberikan oleh perusahaan secara setara dan adil untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sistem gaji yang dapat memberikan insentif bagi karyawan di perusahaan dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik dan juga meningkatkan citra serta reputasi perusahaan secara signifikan sehingga dapat membantu menarik lebih banyak calon kandidat perusahaan (Chi et al., 2018).

Menurut Kinicki & Williams (2016) *compensation* terbagi menjadi tiga bagian, yaitu *salary*, *incentives*, dan *benefits*. *Salary* merupakan gaji yang dibayarkan kepada karyawan sebagai bentuk imbalan telah melakukan pekerjaannya. *Incentives* merupakan pemberian komisi atau bonus yang bertujuan untuk mendorong karyawan menjadi lebih produktif dan dapat mempertahankan kinerjanya.

Berdasarkan definisi dari *salary and incentives* yang dijelaskan diatas, penulis memakai definisi *salary and incentives* dari Tanwar & Kumar (2019) sebagai cara perusahaan dalam memenuhi keperluan karyawan dalam bentuk moneter maupun non-moneter dengan harapan karyawan merasa dihargai sehingga dapat mendorong moral karyawan.

#### **2.1.14 Macam – macam *compensation***

Menurut Dessler (2017) terdapat dua jenis *compensation* yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, yaitu:

##### **1. *Direct financial payments***

Perusahaan dapat memberikan *direct financial payments* kepada karyawan berdasarkan dengan waktu kerja atau kinerja karyawan. Contohnya yaitu upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus.

##### **2. *Indirect financial payments***

Pembayaran manfaat berupa finansial, seperti asuransi, uang transportasi, fasilitas gym dan lain-lain.

#### **2.1.15 Macam – macam *Incentives***

Menurut Kinicki & Williams (2016) terdapat beberapa bentuk *incentives* yang dapat diberikan oleh perusahaan, yaitu:

##### **1. *Pay for performance***

Karyawan diberikan gaji berdasarkan dari kinerja pekerjaan mereka secara keseluruhan sehingga kemungkinan adanya gaji yang berbeda setiap karyawannya.

##### **2. *Bonuses***

Pemberian uang tunai kepada karyawan yang mencapai tujuan kinerja tertentu.

3. *Profit sharing*

Pemberian bagi hasil keuntungan kepada karyawan sesuai dengan persentase keuntungan perusahaan.

4. *Gainsharing*

Pembagian keuntungan kepada kelompok karyawan yang dapat mengurangi jumlah biaya dan meningkatkan produktivitas kerja.

5. *Stock options*

Karyawan diberikan hak untuk dapat membeli saham perusahaan di masa mendatang dengan harga diskon.

6. *Pay for knowledge*

Karyawan diberikan gaji sesuai dengan keterampilan yang dimiliki atau gelar akademik yang diperoleh.

### **2.1.16 Diversity**

*Diversity* merupakan keberagaman yang berhubungan dengan kecocokan antara perusahaan dengan pelamar dalam mencari suatu pekerjaan di perusahaan tersebut (Lovelace & Rosen, 1996; Verquer et al., 2003 dalam Tanwar & Kumar, 2019). Dalam hal ini keberagaman tidak hanya berdasarkan suku atau ras yang dimiliki, melainkan juga adanya berbagai kemampuan, pengalaman, pengetahuan, dan kekuatan yang dimiliki karyawan dalam perusahaan (Tanwar & Kumar, 2019).

Program *diversity* yang dimiliki oleh perusahaan merupakan kebijakan sumber daya manusia yang berfokus dalam meningkatkan dan memelihara karyawan yang beragam di dalam perusahaan (Madera et al., 2018). Tujuan dari adanya program *diversity* dalam perusahaan yaitu untuk menjadi panduan perusahaan dalam mencapai keragaman di tempat kerja dengan mendapatkan dan mengembangkan karyawan multikultural.

*Diversity* di tempat kerja sangat beragam berdasarkan usia, jenis kelamin, status sosial, status pernikahan, agama, etnis, dan budaya (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2005 dalam Sharma, 2016). Dalam perusahaan multicultural,



mereka melakukan pengelolaan *diversity* untuk membantu meningkatkan daya saing perusahaan sebagai upaya menciptakan keunggulan kompetitif (Gilbert & Ivancevich, 2000 dalam Sharma, 2016).

Berdasarkan definisi dari *diversity* yang dijelaskan diatas, penulis memakai definisi *diversity* dari Lovelace & Rosen (1996); Verquer et al. (2003) dalam Tanwar & Kumar (2019) sebagai keberagaman yang berhubungan dengan kecocokan antara perusahaan dengan pelamar dalam mencari suatu pekerjaan di perusahaan tersebut.

### **2.1.17 Masalah dalam Diversity**

Menurut Dessler (2017), keberagaman karyawan dapat menghasilkan sebuah manfaat dan juga masalah bagi pemberi kerja. Jika tidak dikelola dengan baik, hambatan perilaku dapat berpengaruh terhadap kolaborasi. Masalah – masalah yang dapat timbul dalam *diversity* adalah:

#### *1. Stereotyping*

Penilaian atas perilaku spesifik seseorang berdasarkan kelompok dimana orang tersebut berada.

#### *2. Discrimination*

Melakukan tindakan tertentu terhadap individu berdasarkan dari asal – usul sekelompok orang.

#### *3. Tokenism*

Ketika perusahaan menunjuk minoritas untuk menduduki posisi penting, daripada mencari karyawan yang telah bekerja dengan baik di perusahaan.

#### *4. Ethnocentrism*

Kecenderungan untuk tidak melihat anggota kelompok lain lebih disukai daripada anggota kelompok mereka sendiri.

#### *5. Gender-role stereotypes*

Kecenderungan untuk melakukan diskriminasi dengan mengaitkan perempuan dengan pekerjaan tertentu (seringkali non-manajerial).

### 2.1.18 Cara Mengelola *Diversity*

Menurut Dessler (2017) *diversity* perlu dikelola secara baik dengan memaksimalkan kemungkinan manfaat dari *diversity* dan meminimalisir kemungkinan adanya masalah yang dapat merusak kerja sama antar karyawan. Terdapat lima rangkaian kegiatan yang dapat dilakukan untuk mengelola *diversity*, yaitu:

1. Menciptakan kepemimpinan yang kuat  
Perusahaan dengan reputasi yang bagus dalam mengelola *diversity* biasanya mempunyai pemimpin yang dapat mengatasi munculnya masalah dalam *diversity*.
2. Menilai situasi  
Cara untuk menilai *diversity* perusahaan adalah melalui jumlah perekrutan dan retensi pekerjaan yang sama, survei sikap karyawan, dan evaluasi karyawan.
3. Memberikan pelatihan mengenai *diversity*  
Titik awal dalam upaya mengelola *diversity* adalah melalui memberikan pelatihan dan beberapa program pendidikan kepada karyawan.
4. Mengubah budaya dan sistem manajemen  
Menggabungkan program – program pendidikan dengan langkah konkrit lainnya dengan tujuan untuk mengubah budaya organisasi dan sistem manajemen.
5. Mengevaluasi program manajemen *diversity*  
Melakukan evaluasi terhadap program yang sudah dilaksanakan, apakah memberikan perubahan yang positif terhadap sikap karyawan dalam mengelola *diversity* di perusahaan.

### 2.1.19 *Ethics and CSR*

*Ethics and CSR* merupakan aktivitas sosial yang dilakukan perusahaan untuk membangun citra positif di pasar serta dan antara calon karyawan berpotensi dan karyawan saat ini (Schiebel & Pochtrager, 2003; Kim & Park, 2011 dalam Tanwar & Kumar (2019)). *Ethics and CSR* merupakan kewajiban perusahaan untuk mengikuti kebijakan, membuat keputusan, dan mengejar perilaku yang diinginkan terkait dengan tujuan dan nilai sosial (Aguinis & Glavas, 2012 dalam Bouraoui et al. (2019)).

CSR diidentifikasi dalam tiga bidang dimana dalam praktiknya berbeda – beda. Ketiga bidang tersebut yaitu untuk mencapai tujuan jangka pendek, untuk kebutuhan strategis perusahaan, dan menentukan apakah CSR harus eksplisit atau implisit. Penelitian mengenai CSR yang menganalisis mengenai hubungan antara CSR dan kinerja mencatat terdapat peningkatan kekhawatiran dalam perusahaan (C. H. Kim et al., 2013)

Menurut Ruiz-Palomino et al. (2013) *ethics* merupakan hasil dari adanya interaksi antara sistem formal seperti pelatihan dan kode etik dengan sistem informal seperti perilaku rekan kerja dan norma tentang etika yang memiliki potensi untuk dapat meningkatkan perilaku etis di antara karyawan.

Berdasarkan definisi dari *ethics and CSR* yang dijelaskan diatas, penulis memakai definisi *ethics and CSR* dari Schiebel & Pochtrager (2003); Kim & Park (2011) dalam Tanwar & Kumar (2019) sebagai aktivitas sosial yang dilakukan perusahaan untuk membangun citra positif di pasar dan antara calon karyawan berpotensi dan karyawan saat ini.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

### 2.1.20 Strategi dalam CSR

Menurut Schermerhorn et al. (2017) terdapat empat strategi dalam *corporate social responsibility*, yaitu:

1. *Obstructionist strategy*

Perusahaan mencoba untuk menghindari dan melawan adanya tekanan dalam melakukan tanggung jawab sosial.

2. *Defensive strategy*

Memberikan perlakuan minimum sesuai yang diperlukan dalam hukum untuk menunjukkan tanggung jawab sosial.

3. *Accommodative strategy*

Meneruma tanggung jawab sosial dan mencoba untuk memenuhi harapan dari etika dasar masyarakat.

4. *Proactive strategy*

Mengejar tanggung jawab sosial secara aktif dengan mengambil tindakan secara bebas untuk membuat segalanya menjadi lebih baik di masa mendatang.

### 2.1.21 Person-Organization Fit (POF)

*Person-organization fit* merupakan kecocokan karyawan – perusahaan dan citra perusahaan dari perspektif keyakinan, nilai, dan budaya karyawan (Lauver & Kristof-Brown, 2001 dalam Tanwar & Kumar (2019). Perspektif mengenai *person-organization fit* secara umum telah digunakan dalam penelitian mengenai *employer brand* untuk menjelaskan mengenai tingkat kecocokan antara perusahaan dan karyawan (Christiaans, 2013 dalam Tanwar & Kumar, 2019).

*Person-organization fit* mengasumsikan kecocokan antara karakteristik karyawan dengan kondisi lingkungan pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilihat melalui dua dimensi, yaitu kesesuaian tujuan, nilai, dan kebutuhan karyawan dengan kemungkinan organisasi untuk memenuhinya dan kesesuaian antara

kompetensi karyawan dan persyaratan dalam posisi pekerjaan tersebut (Wojtczuk-Turek & Turek, 2016 dalam Kasekende et al., 2020).

Menurut Chatman (1989) dalam Firfiray & Mayo (2016) *person-organization fit* merupakan adanya kesesuaian antara norma dan nilai organisasi dengan nilai individu. Kesesuaian antara individu dengan perusahaan merupakan salah satu sudut pandang yang sering dipakai untuk dapat memahami sikap dan perilaku yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan definisi dari *person-organization fit* yang dijelaskan diatas, penulis memakai definisi *person-organization fit* dari Lauver & Kristof-Brown (2001) dalam Tanwar & Kumar (2019) sebagai kecocokan karyawan – perusahaan dan citra perusahaan dari perspektif keyakinan, nilai, dan budaya karyawan.

#### **2.1.22 Tipe dari *Person-Organization Fit***

Menurut Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson (2005) dalam Chawla (2020) terdapat dua tipe dari *person-organization fit*, yaitu:

1. *Supplementary fit*

Ketika karakteristik yang dimiliki oleh karyawan cocok dengan karakteristik karyawan lain di perusahaan tersebut sehingga dapat melengkapi keterampilan yang dimiliki perusahaan.

2. *Complementary fit*

Ketika individu memiliki karakteristik baru dan dapat saling melengkapi dengan menambah keterampilan baru dalam organisasi dan sebaliknya.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

### 2.1.23 Cara Memastikan *Person-Organization Fit* dengan Kandidat

Menurut Alexandra (2020), terdapat beberapa cara untuk dapat memastikan *person-organization fit* ketika merekrut karyawan, yaitu:

1. Menentukan apa arti *person-organization fit* bagi perusahaan  
Menentukan sespesifik mungkin sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, sehingga tidak terdapat kesalahpahaman dari perekrut tentang apa yang mereka cari, atau kandidat tentang apa yang mereka daftarkan.
2. Membuat *job posting* yang menarik  
Membuat postingan pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan membuatnya dengan menarik untuk dapat berbeda dari pesaing.
3. Mengatur proses pra-seleksi dengan benar  
Pra-seleksi dilakukan untuk menilai apakah kandidat cocok dengan budaya perusahaan. Tahap ini dilakukan agar tidak membuang-buang waktu untuk wawancara lebih lanjut.
4. Mengundang kandidat ke perusahaan  
Kandidat dapat menilai secara langsung apakah mereka cocok dengan perusahaan dan rekan kerja.
5. Mengembangkan proses *interview*  
Pastikan proses wawancara dilakukan dengan sebaik mungkin dan sesuai dengan pertanyaan yang telah dibuat.
6. Bekerja sejalan dengan budaya perusahaan  
Perusahaan harus dapat mengenali budaya apa yang ingin dimiliki di perusahaan dan budaya yang sebenarnya dimiliki.
7. Menggunakan survei dan *exit interview* untuk mengevaluasi  
Perusahaan dapat menanyakan beberapa pertanyaan pada saat *exit interview* terkait dengan *person-organization fit* yang berpengaruh terhadap produktivitas dan kesetiaan karyawan pada perusahaan.



#### 8. Komunikasikan pesan ke semuanya

Jika ingin memastikan bahwa *person-organization fit* cocok, maka pastikan semua komunikasi dilakukan internal dan eksternal baik melalui media sosial, iklan, dan situs web. Pastikan segala sesuatu menyampaikan pesan tentang nilai-nilai perusahaan.

#### 2.1.24 *Social Media*

*Social media* merupakan seperangkat platform digital yang memberikan fasilitas berupa berbagi informasi dan kolaborasi dengan orang – orang di seluruh dunia (Elefant, 2011 dalam Tanwar & Kumar, 2019). *Social media* merupakan solusi kolaboratif yang memungkinkan setiap orang dapat berbagi ide, melakukan diskusi, dan menumbuhkan rasa kebersamaan yang lebih besar (Baumann, 2006; Beer & Burrows, 2007 dalam Bissola & Imperatori, 2014).

*Social media* mengubah cara orang dalam mencari pekerjaan dan cara perusahaan dalam melakukan rekrutmen. Banyaknya situs karir yang membuat pekerjaan dalam perusahaan lebih transparan dibandingkan sebelumnya. Dalam situs karir para pencari kerja dapat melihat beberapa komentar karyawan dalam perusahaan, laporan gaji, dan juga peringkat persetujuan CEO (Dessler, 2017).

Berdasarkan definisi dari *social media* yang dijelaskan diatas, penulis memakai definisi *social media* dari Elefant (2011) dalam Tanwar & Kumar (2019) sebagai seperangkat platform digital yang memberikan fasilitas berupa berbagi informasi dan kolaborasi dengan orang – orang di seluruh dunia.

#### 2.1.25 Cara menggunakan *social media* untuk *recruitment*

Menurut Alexandra (2018) terdapat beberapa cara dalam menggunakan *social media* untuk *recruitment*, yaitu:

##### 1. Membangun reputasi online perusahaan

Para kandidat ingin membangun hubungan emosional dengan perusahaan yang tepat, jadi berikan mereka sesuatu yang mereka sukai seperti

- membagikan konten yang menunjukkan perusahaan sangat baik dan tempat yang bagus untuk bekerja.
2. Menggunakan video untuk menarik perhatian kandidat  
Video dapat memberikan informasi secara lebih cepat dibandingkan hanya berupa teks. Perusahaan dapat membuat video seperti video Q&A dan video sekilas mengenai perusahaan.
  3. Melibatkan karyawan dalam berbagi postingan  
Meminta kepada karyawan untuk membantu membagikan postingan perusahaan di platform media sosial mereka. Hal ini dapat menjadi salah satu sumber perekrutan yang paling efisien.
  4. Bergabung dengan grup LinkedIn  
Jangan hanya mengoptimalkan profil LinkedIn perusahaan untuk menunjukkan bahwa Anda aktif merekrut melainkan bergabung dengan grup LinkedIn yang relevan dengan industri.
  5. Aktif di media sosial lainnya  
Membuat strategi yang berbeda tergantung dengan platform media sosial yang digunakan. Memanfaatkan media sosial untuk menarik perhatian audiens dan mendapatkan keterlibatan yang paling banyak.
  6. Berbagi konten yang berkualitas  
Konten yang dibagikan harus dapat menghibur, bermanfaat, dan menarik perhatian audiens.
  7. Iklan media sosial  
Untuk dapat menyempurnakan kampanye iklan yang dibuat, maka pastikan untuk menyertakan KPI yang terukur pada saat membuat iklan.
  8. Menjaga kandidat potensial tetap terlibat – membangun komunitas  
Bericaralah dengan mereka mengenai perusahaan, manfaat dan peluang potensial bekerja di perusahaan. Menjadi proaktif dan jangan menunggu audiens datang kepada perusahaan.
  9. Memanfaatkan *hashtag*  
Menggunakan *hashtag* untuk dapat menjangkau orang – orang yang sesuai dengan target utama.

### 2.1.26 Keuntungan menggunakan *social media* untuk *recruitment*

Kunci sukses dalam melakukan rekrutmen adalah dengan menggabungkan metode tradisional dan platform media sosial secara efektif untuk mendapatkan ketertarikan dari calon karyawan. Menurut Singh & Sharma (2014) terdapat beberapa keuntungan menggunakan sosial media dalam proses rekrutmen, yaitu:

1. *Increase in the reach of recruiters*

Media sosial menjadi solusi dalam mendapatkan kandidat yang paling cocok dengan perusahaan melalui teknik perekrutan dengan mendekati kandidat yang tidak menggunakan metode rekrutmen konvensional.

2. *Finding highly skilled candidates*

Rekruter dapat melakukan pengecekan terhadap *skill* yang dibutuhkan dan melakukan evaluasi kelayakan kerja terhadap kandidat dalam hal yang sama.

3. *Increased return on investment*

Dengan menggunakan media sosial, proses perekrutan menjadi lebih ekonomis dengan proses rekrutmen yang lebih singkat dan mendapatkan kandidat yang lebih berkualitas.

4. *Become the candidate's preferred employer*

Melalui sosial media, kandidat dapat mengetahui informasi terbaru mengenai perusahaan dan juga dapat mengundang teman mereka ke halaman perusahaan tersebut sehingga memungkinkan perusahaan untuk menjadi tempat kerja yang disukai para pencari kerja.

### 2.1.27 *Employer of Choice*

*Employer of choice* merupakan perusahaan yang dapat mendorong calon karyawan untuk bergabung dan bertahan di perusahaan (Cable & Turban, 2003 dalam Tanwar & Kumar, 2019). *Employer of choice* merupakan pilihan utama perusahaan yang disukai diantar berbagai perusahaan lainnya di pasar yang

dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pilihan perusahaan yang diinginkan (Petkovic M., 2008 dalam Aboul-Ela, 2016).

*Employer of choice* merupakan perusahaan yang dapat mendorong orang untuk bergabung dan bertahan di perusahaan tersebut (Bellou et al., 2015). Bagi karyawan, *employer of choice* merupakan perusahaan yang secara sadar mereka pilih untuk dapat bekerja dibandingkan dengan pekerjaan lainnya (Herman & Gioia, 2000 dalam Bellou et al., 2015).

Berdasarkan definisi dari *employer of choice* yang dijelaskan diatas, penulis memakai definisi *employer of choice* dari Cable & Turban (2003) dalam Tanwar & Kumar (2019) sebagai perusahaan yang dapat mendorong calon karyawan untuk bergabung dan bertahan di perusahaan.

#### **2.1.28 Nilai – nilai dari *Employer of Choice***

Menurut Baker (2014), terdapat beberapa nilai yang membentuk kerangka kerja untuk dapat menjadi *employer of choice*. Nilai – nilai tersebut adalah:

1. *Flexible deployment*

Menyediakan tenaga kerja yang fleksibel secara fungsional sehingga dapat beradaptasi dalam perubahan pasar yang cepat.

2. *Customer focus*

Segala sesuatu yang dilakukan dalam perusahaan harus dilakukan dengan mempertimbangkan kepentingan pelanggan.

3. *Performance focus*

Menghubungkan antara *reward* dan *benefit* dengan kinerja karyawan dibandingkan dengan ketergantungan terhadap perusahaan.

4. *Project-based work*

Melakukan pekerjaan berbasis proyek daripada berbasis divisi organisasi. Hal ini dapat mendorong komunikasi lintas divisi dan meruntuhkan adanya masalah internal.

5. *Human spirit and work*

menghubungkn pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan nilai hidup sendiri sehingga dapat berdampak pada produktivitas yang lebih besar dan rendahnya *turnover*.

6. *Commitment*

Sebuah perusahaan yang memiliki komitmen akan membantu karyawan untuk dapat tumbuh berkembang dan mengelola tanggung jawab karyawan untuk dapat berkomitmen mencapai tujuan perusahaan.

7. *Learning and development*

Karyawan dapat terus belajar dan berkembang di tempat kerja secara profesional maupun personal.

8. *Open information*

Berkomunikasi sevara terbuka dengan karyawan sehingga mereka dapat memahami dan mengevaluasi keputusan yang dibuat oleh perusahaan.

## 2.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.2.1 Pengaruh *Work Culture* terhadap *Person-Organization Fit*

Tanwar & Kumar (2019) dalam penelitiannya menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *work culture* terhadap *person-organization fit* dengan melihat dari beberapa aspek, yaitu hubungan antar rekan kerja, waktu kerja yang fleksibel, dan keamanan dalam bekerja (Tanwar & Kumar, 2019). Para pencari kerja menumbuhkan persepsi *person-organization fit* yang tinggi bagi perusahaan yang memberikan penawaran terhadap waktu kerja yang fleksibel dan kebijakan *work-life balance* yang baik (Firfiray & Mayo, 2017 dalam Tanwar & Kumar, 2019).

Chatman (1989) dalam Firfiray & Mayo (2016) menemukan bahwa dengan adanya *work-life balance* sebagai salah satu aspek dalam *work culture* dapat memenuhi kebutuhan psikologis para pencari kerja karena mereka dapat menggunakan informasi untuk mengetahui seberapa besar kemungkinan suatu

perusahaan mendukung nilai – nilai yang sesuai dengan diri mereka dan akan mempengaruhi *person-organization fit* mereka.

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Boon et al. (2011) yang menyatakan bahwa seorang karyawan lebih menyukai bekerja di suatu perusahaan yang mempunyai kecocokan dengan individu lain yang berada dalam suatu lingkungan. Dengan kata lain, *work culture* menjadi salah satu hal yang mempengaruhi *person-organization fit* dalam memilih tempat kerja.

Berdasarkan penjelasan beberapa penelitian terdahulu terkait dengan *work culture* dan *person-organization fit*, maka penulis ingin melakukan pengujian antara *work culture* terhadap *person-organization fit*.

Dari penjelasan diatas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

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

### **2.2.2 Pengaruh *Salary and Incentives* terhadap *Person-Organization Fit***

Cable & DeRue (2002) dalam Tanwar & Kumar (2019) memperlihatkan adanya pengaruh dari *salary and incentives* terhadap *person-organization fit* yang menyatakan bahwa karyawan merasa cocok untuk bekerja dengan perusahaan yang berfokus pada pemenuhan keperluan gaji mereka.

Menurut Kasekende et al. (2020) *salary and incentives* yang sesuai dengan kinerja dan pemberian bonus kepada karyawan tidak hanya memenuhi kebutuhan mereka, melainkan juga menunjukkan bahwa adanya *person-organization fit* yang baik. Praktik HRM seperti *reward*, pelatihan, pengembangan karir, dan *work-life balance* dapat mempengaruhi *person-organization fit* (Presbitero et al., 2016 dalam Kasekende et al., 2020).

Venkatesh et al. (2017) mengungkapkan bahwa *salary and incentives* berpengaruh positif terhadap *person-organization fit*. Diukur dengan hasil eksternal yang merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan dengan fokus eksternal di tempat kerja, seperti gaji, promosi, dan keamanan kerja (Schuler, 1975 dalam Venkatesh et al., 2017). Faktor terpenting yang dapat



mempengaruhi *person-organization fit* adalah gaji, promosi, dan keamanan kerja yang terkait dengan perusahaan (Venkatesh et al., 2017).

Berdasarkan penjelasan beberapa penelitian terdahulu terkait dengan *salary and incentives* dan *person-organization fit*, maka penulis ingin melakukan pengujian antara *salary and incentives* terhadap *person-organization fit*.

Dari penjelasan diatas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

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

### **2.2.3 Pengaruh *Diversity* terhadap *Person-Organization Fit***

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *diversity* memiliki hubungan positif dengan *person-organization fit* serta daya tarik kandidat untuk mengejar pekerjaan di perusahaan tersebut (Lovelace & Rosen, 1996; Verquer et al., 2003 dalam Tanwar & Kumar, 2019).

Makraiova et al. (2014) mengungkapkan pendapatnya dalam penelitiannya dimana *diversity* di dalam perusahaan merupakan hal terpenting untuk dapat menciptakan *person-organization fit*. Dengan mempelajari mengenai *diversity* dapat membantu memperluas wawasan setiap individu sehingga dapat membantu untuk membentuk gagasan bahwa banyak pandangan dunia dan tidak ada satupun dari mereka yang benar atau salah (Makraiova et al., 2014).

Turban & Greening (1997) dalam Madera et al. (2018) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa salah satu cara perusahaan dalam mengelola *diversity* seperti perilaku terhadap perempuan dan minoritas berpengaruh terhadap indikator pelamar kerja mengenai kondisi kerja di perusahaan. Kebijakan perusahaan dalam mengelola *diversity* dapat berpengaruh terhadap *person-organization fit* kandidat karena menunjukkan kondisi kerja di perusahaan tersebut (Williams & Bauer, 1994 dalam Madera et al., 2018).

Berdasarkan penjelasan beberapa penelitian terdahulu terkait dengan *diversity* dan *person-organization fit*, maka penulis ingin melakukan pengujian antara *diversity* terhadap *person-organization fit*.

Dari penjelasan diatas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut:  
H1c: *Diversity* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit*.

#### **2.2.4 Pengaruh *Ethics and CSR* terhadap *Person-Organization Fit***

Valentine at al. (2002) dalam Tanwar & Kumar (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja yang beretika memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit*, karena karyawan lebih suka untuk masuk ke dalam perusahaan yang menumbuhkan nilai – nilai moral yang sesuai dengan pedoman kehidupan pribadi.

Hasil tersebut serupa dengan hasil penelitian dari Bouraoui et al. (2019) dimana jika sebuah perusahaan memperlakukan seluruh pemangku kepentingan secara adil, maka besar kemungkinannya karyawan tersebut merasa cocok dengan nilai yang dimiliki oleh organisasi dan diri sendiri sehingga mereka dapat merasakan tingkat *person-organization fit* yang tinggi (Bouraoui et al., 2019).

S. Kim & Park (2011) mengungkapkan pendapatnya mengenai CSR dimana perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial atau melakukan kegiatan CSR akan berdampak terhadap karyawan yang akan meningkatkan kualitas dirinya. Hal ini dapat meningkatkan *person-organization fit* dilihat dari aspek *ethics and CSR* yang dilakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan beberapa penelitian terdahulu terkait dengan *ethics and CSR* dan *person-organization fit*, maka penulis ingin melakukan pengujian antara *ethics and CSR* terhadap *person-organization fit*.

Dari penjelasan diatas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut:  
H1d: *Ethics and CSR* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit*.

## 2.2.5 Pengaruh *Person-Organization Fit* Memediasi Hubungan antara

### *Employer Brand dengan Employer of Choice*

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tanwar & Kumar (2019), *person-organization fit* dapat menjadi variabel mediasi antara *employer brand* dan *EOC* atau juga *person-organization fit* mengarah terhadap pembentukan *EOC*. Faktor *employer brand* yang sesuai bagi perusahaan untuk dapat menjadi *employer of choice* dengan menghasilkan penciptaan *person-organization fit* yang nantinya akan mengarah terhadap pembentukan *employer of choice*.

*Employer brand* yang tepat dan potensial dapat berpengaruh secara signifikan dalam mencapai *person-organization fit* (Wilden et al., 2010 dalam Chawla, 2020). Reputasi dan budaya yang positif, serta kebijakan SDM yang kuat, dapat mewakili penilaian karyawan dalam membentuk *person-organization fit* (Boon et al., 2011 dalam Chawla, 2020).

Hal tersebut didukung oleh Rampl (2014) yang mengungkapkan bahwa *person-organization fit* memediasi hubungan antara *employer brand* dan *employer of choice* dilihat dari adanya kecocokan antara nilai yang dimiliki oleh perusahaan dan individu dengan *employer brand* yang merupakan hasil anteseden dari *EOC*.

Berdasarkan penjelasan beberapa penelitian terdahulu terkait dengan *person-organization fit* sebagai variabel mediasi dalam hubungan *employer brand* dan *employer of choice*, maka penulis ingin melakukan pengujian terkait dengan pengaruh *person-organization fit* memediasi hubungan *employer brand* dengan *employer of choice*.

Dari penjelasan diatas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

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

## 2.2.6 Pengaruh *Use of Social Media* Memoderasi Hubungan antara *Person-*

### *Organization Fit* dengan *Employer of Choice*

Tanwar & Kumar (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *person-organization fit* yang baik menandakan adanya kecocokan antara nilai-nilai terkait dengan pekerjaan yang dianut oleh kandidat dengan budaya perusahaan. *Social media* dapat memoderasi hubungan antara *person-organization fit* dan *employer of choice* dengan menjadi sarana yang dapat membantu perusahaan dalam menyebarkan nilai dan budaya yang dimiliki.

Menurut Bissola & Imperatori (2014) *social media* sebagai moderasi dalam hubungan antara *person-organization fit* dan *employer of choice* dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan sesuai keinginan perusahaan dengan biaya yang lebih hemat dan membantu mengumpulkan informasi dengan biaya rendah.

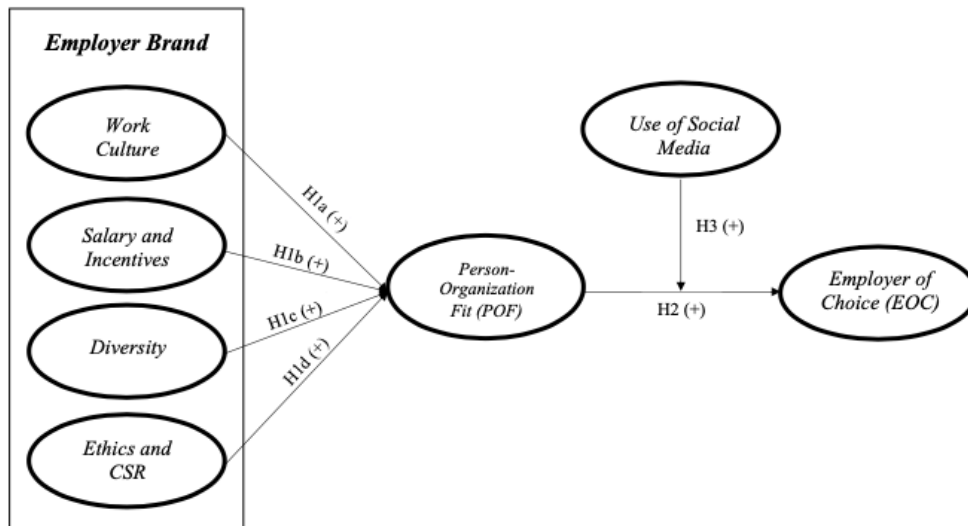
Backhaus & Tikoo (2004) mengungkapkan pendapatnya mengenai peranan *social media* dalam mempengaruhi *employer of choice* dengan menciptakan *employer brand* yang baik.. Perusahaan harus dapat memberikan informasi yang lengkap dan akurat melalui *social media* yang dimiliki perusahaan kepada kandidat untuk dapat membantu meningkatkan tingkat *person-organization fit* dan menjadi *employer of choice*.

Berdasarkan penjelasan beberapa penelitian terdahulu terkait dengan *ude of social media* sebagai variabel moderasi dalam hubungan *employer brand* dan *employer of choice*, maka penulis ingin melakukan pengujian terkait dengan pengaruh *use of social media* memoderasi hubungan *employer brand* dengan *employer of choice*.

Dari penjelasan diatas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

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

## 2.3 Model dan Hipotesis Penelitian



Gambar 2. 3 Model Penelitian

Sumber: Tanwar dan Kumar (2019)

H1a: *Work culture* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit*

H1b: *Salary and incentives* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit*

H1c: *Diversity* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit*

H1d: *Ethics and CSR* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit*

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

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

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 2.4 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan	Manfaat Penelitian
1.	Karnica Tanwar & Amresh Kumar (2019)	<i>Personnel Review</i>	<i>Employer brand, person-organization fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> membantu memediasi hubungan antara <i>employer brand</i> dengan EOC. Selain itu, <i>use of social media</i> memperkuat hubungan antara <i>person-organization fit</i> dan EOC dengan menjadi variabel moderasi.	Sebagai acuan utama dalam penelitian.
2.	Kristin Backhaus & Surinder Tikoo (2004)	<i>Career Development International</i>	<i>Conceptualizing and researching employer branding</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa kandidat yang berpotensi melakukan perbandingan antara <i>employer brand</i> perusahaan dengan	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>employer brand</i> terhadap



				kebutuhan, kepribadian, dan nilai yang mereka miliki untuk mengetahui adanya <i>person-organization fit</i> .	<i>person-organization fit</i> .
3.	Poonam Chawla (2020)	<i>International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals</i>	<i>Impact of Employer Branding on Employee Engagement in BPO Sector in India With the Mediating Effect of Person-Organization Fit</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa landasan dari <i>employer branding</i> yang kuat dan berpengaruh terhadap <i>person-organization fit</i> adalah proporsi nilai karyawan yang baik.	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>employer branding</i> terhadap <i>person-organization fit</i> .
4.	Shainaz Firfiray & Margarita Mayo (2016)	<i>Human Resource Management</i>	<i>The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-Organization Fit as A Mechanism Explaining Job Seeker Attraction to Organizations</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa <i>work-life</i> balance dapat memenuhi kebutuhan psikologis para pencari kerja dengan menggunakan informasi untuk mengetahui seberapa besar kemungkinan suatu perusahaan mendukung	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>work culture</i> terhadap <i>person-organization fit</i> .

				nilai – nilai yang sesuai dengan diri mereka dan akan mempengaruhi <i>person-organization fit</i> mereka.	
5.	Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, Paul Boselie & Jaap Paauwe	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	<i>The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organization and person-job fit</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan lebih menyukai bekerja di suatu perusahaan yang mempunyai kecocokan dengan individu lain yang berada dalam suatu lingkungan.	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>work culture</i> terhadap <i>person-organization fit</i> .
6.	Francis Kasekende, Sentrine Nasiima & Sam Omuudu Otengei (2017)	<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 menunjukkan bahwa <i>salary</i> yang sesuai dengan kinerja dan pemberian bonus kepada karyawan tidak hanya memenuhi kebutuhan mereka, melainkan juga menunjukkan bahwa adanya	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>salary and incentives</i> terhadap <i>person-organization fit</i> .

				<i>person-organization fit</i> yang baik.	
7.	Viswanath Venkatesh, Jaime B. Windeler, Kathryn M. Bartol & Ian O. Williamson (2020)	<i>MIS Quarterly</i>	<i>Person-Organization and Person-Job Fit Perceptions of New IT Employees: Work Outcomes and Gender Differences</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa gaji, promosi, dan keamanan kerja merupakan faktor penentu adanya <i>person-organization fit</i> .	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>salary and incentives</i> terhadap <i>person-organization fit</i> .
8.	Jana Makraiova, Erika Pokorna & Paul Woolliscroft (2014)	<i>Procedia Engineering</i>	<i>Person-Organization Fit in the Context of Cultural Learning</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa <i>diversity</i> dalam perusahaan merupakan hal yang penting untuk menciptakan <i>person-organization fit</i> .	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>diversity</i> terhadap <i>person-organization fit</i> .
9.	Juan M. Madera, Mary Dawson & Jack A. Neal	<i>Journal of Hospitality &amp; Tourism Research</i>	<i>Why investing in diversity management matters: organizational attraction and person-organization fit</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan dalam mengelola <i>diversity</i> dapat berpengaruh terhadap daya tarik kandidat.	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>diversity</i> terhadap <i>person-organization fit</i> .

10.	Khadija Bouraoui, Sonia Bensemmane, Marc Ohana & Marcello Russo (2019)	<i>Management Decision</i>	<i>Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa karyawan akan merasa cocok dengan nilai yang dimiliki oleh organisasi dan merasa <i>person-organization fit</i> yang tinggi apabila perusahaan memperlakukan seluruh pemangku kepentingan secara adil.	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>ethics and CSR</i> terhadap <i>person-organization fit</i> .
11.	Soo-Yeon Kim & Hyoujung Park (2011)	<i>Journal of Business Ethics</i>	<i>Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa karyawan akan meningkatkan harga diri mereka ketika sebuah perusahaan lebih bertanggung jawab secara sosial hal ini akan menghasilkan peningkatan dalam <i>person-organization fit</i> .	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>ethics and CSR</i> terhadap <i>person-organization fit</i> .

12.	Poonam Chawla (2020)	<i>International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals</i>	<i>Impact of Employer Branding on Employee Engagement in BPO Sector in India With the Mediating Effect of Person-Organization Fit</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa <i>employer branding</i> yang tepat dan potensial dapat berpengaruh secara signifikan dalam mencapai <i>person-organization fit</i> .	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>person-organization fit</i> memediasi terhadap <i>employer brand</i> dan <i>employer of choice</i> .
13.	Linn 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 brands</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> dan <i>employer brand</i> merupakan hasil dari anteseden dari <i>EOC</i> .	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>person-organization fit</i> memediasi terhadap <i>employer brand</i> dan <i>employer of choice</i> .
14.	Rita Bissola Barbara Imperatori (2016)	<i>Social Media in Human Resource Management</i>	<i>Recruiting Gen Yers Through Social Media: Insight from the Italian Labor Market</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa <i>social media</i> dapat membantu perusahaan dalam melakukan <i>employer branding</i> dan mendapatkan	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>use of social media</i> memoderasi terhadap <i>employer</i>

				karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan.	<i>brand dan employer of choice.</i>
15.	Kristin Backhaus & Surinder Tikoo (2004)	<i>Career Development International</i>	<i>Conceptualizing and researching employer branding</i>	Jurnal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus dapat memberikan informasi yang lengkap dan akurat kepada kandidat untuk dapat membantu meningkatkan tingkat <i>person-organization fit</i> dan menjadi <i>EOC</i> .	Sebagai acuan untuk pengembangan hipotesis <i>use of social media</i> memoderasi terhadap <i>employer brand dan employer of choice.</i>

UMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA