

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) mengacu kepada proses manajemen orang/kelompok/individu. Untuk mencapai tujuannya, organisasi perlu bertanggung jawab dan mengarahkan upaya kepada setiap karyawan. Dalam mengelola organisasi melalui proses manajemen, terdapat lima tugas penting yang perlu dipahami yaitu Perencanaan/*Planning*, Pengorganisasian/*Organizing*, Staffing, Memimpin/*Leading*, dan Pengendalian/*Controlling* (Gary Dessler, 2020). Berikut penjelasan mengenai lima tugas tersebut:

1. Perencanaan/*Planning* adalah aktivitas dimana tujuan dan standar ditetapkan, aturan dan proses yang ada di organisasi dikembangkan, serta rencana dan proyeksi mulai direalisasikan. Aktivitas ini bertujuan untuk membentuk tenaga kerja yang efektif, efisien dan sesuatu dengan kebutuhan perusahaan.
2. Pengorganisasian/*Organizing* adalah aktivitas untuk menetapkan tugas-tugas tertentu untuk setiap karyawan yang ada di dalam organisasi, membuat departemen-departemen, mendistribusikan wewenang kepada karyawan dan bawahan, membangun komunikasi antar karyawan serta mengelola kegiatan setiap karyawan. Aktivitas ini dilakukan agar setiap tugas-tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi mudah dipahami.
3. *Staffing* adalah aktivitas dalam memutuskan siapa yang harus dipekerjakan dalam organisasi sesuai dengan tahap seleksi. Tidak hanya itu, tugas ini juga berfokus kepada menetapkan tujuan kinerja, memberikan penghargaan dalam bentuk gaji, insentif, dan lain-lain

kepada karyawan, meninjau dan menilai kinerja karyawan, serta memberikan pengembangan dan pelatihan kepada karyawan.

4. Memimpin/*Leading* adalah aktivitas untuk mengarahkan semua karyawan agar bekerja dengan efektif, efisien, dan mau membantu mencapai tujuan dari organisasi. Memimpin juga merupakan aktivitas untuk menjaga moral yang ada diorganisasi dan memotivasi para karyawan.
5. Pengendalian/*Controlling* adalah aktivitas mengendalikan semua karyawan didalam organisasi agar setiap individu menaati peraturan yang ada dan bekerja sesuai dengan rencana. Tidak hanya itu, aktivitas ini juga mengendalikan standar kualitas organisasi, tingkat produksi dari organisasi, serta memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan tolak ukur. Jika terdapat penyimpangan, maka dibutuhkan tindakan perbaikan terhadap karyawan maupun sistem organisasi.

Menurut Mahardiah (2019), dalam manajemen SDM, manusia merupakan aset atau kekayaan utama yang harus dipelihara dengan baik karena faktor yang menjadi perhatian dalam SDM adalah manusia itu sendiri. Armstrong (2008) juga mengatakan bahwa dalam HRM, kandidat pada organisasi merupakan aset berharga yang menjadi strategi pendekatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan dari beberapa penjelasan para ahli bahwa peran karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah penting. Maka dari itu, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui kandidat yang bernilai dan memiliki kualitas kerja tinggi demi meningkatkan dan mengembangkan perusahaan. Manajemen SDM harus berupaya untuk memiliki kandidat pekerja yang berkompentensi tinggi dengan kemampuannya dan memiliki sifat no substitute (memiliki bakat dan komitmen yang tinggi serta profesional sehingga tidak dapat digantikan oleh orang lain) (Noe et al., 2007).

2.1.2 Rekrutmen

Dalam Hermaddin (2017), dijelaskan oleh Mathis dan Jackson bahwa rekrutmen adalah proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasional. Rekrutmen juga merupakan serangkaian aktivitas yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menarik para pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Marwansyah dalam Rosento, 2018).

Hasibuan dalam Hermaddin (2017) mengatakan bahwa rekrutmen adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan. Gerbang awal untuk menyeleksi calon karyawan adalah dengan adanya proses rekrutmen. Karyawan sebagai human capital akan sangat mempengaruhi produktivitas suatu organisasi (Nurjanah, Supramono, & Rachmatuallaily, 2019). Proses perekrutan terdiri dari kegiatan apapun yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik calon karyawan yang dibutuhkan. Proses ini dilakukan untuk mendorong orang-orang yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan (Noe, et al., 2020).

Berdasarkan dari definisi yang diberikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa proses perekrutan merupakan salah satu usaha untuk mendorong orang yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan di perusahaan. Proses ini tentang pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Proses ini juga mendorong para manajer dari perusahaan untuk mengambil keputusan tentang kandidat yang akan dipilih untuk mengisi posisi tersebut.

Dengan perkembangan dunia digital saat ini, sudah banyak perusahaan yang melakukan proses rekrutmen ini secara online atau yang biasa dikenal sebagai *E-Recruitment*. Perusahaan menggunakan jejaring sosial atau sosial media sebagai salah satu usaha digitalisasi manajemen SDM dalam melakukan strategi pemasaran perusahaan agar mendapatkan kandidat (Kucherov & Zhiltsova, 2020).

Menurut Valentina & Badea (2013), *E-Recruitment* merupakan proses perekrutan yang harus diperhatikan secara berkala untuk memastikan bahwa hasil yang diberikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses *E-Recruitment*

melibatkan beberapa media digital untuk perekrutan seperti media sosial perusahaan, website, dan iklan lowongan kerja lainnya.

Rivai dalam Putra & Sari (2018) menyatakan beberapa alasan dan tujuan dilaksanakannya rekrutmen yaitu:

1. Rekrutmen dilakukan untuk merealisasikan program dan strategi yang telah dibuat oleh perusahaan.
2. Rekrutmen dilakukan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang yang berkaitan dengan perubahan dalam perusahaan.
3. Rekrutmen dilakukan untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses pemilihan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan sesuai dengan kebutuhan.
4. Rekrutmen dilakukan untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam.
5. Rekrutmen dilakukan untuk mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang baru bekerja.
6. Rekrutmen dilakukan sebagai upaya dalam mengkoordinasikan penarikan dengan program pemilihan dan pengembangan tenaga kerja.
7. Rekrutmen dilakukan sebagai evaluasi efektif atau tidaknya berbagai teknik yang dilakukan oleh perusahaan dalam menarik tenaga kerja.
8. Rekrutmen dilakukan sebagai pemenuhan kegiatan perusahaan untuk mendukung program pemerintah mengurangi tingkat pengangguran.

2.1.3 Generasi Z

Menurut Schmidt dalam Stillman (2018), generasi merupakan sekelompok dari kumpulan individu yang diidentifikasi melalui tahun lahir, umur, lokasi dan peristiwa yang terjadi pada kehidupan kelompok tersebut yang dapat berpengaruh secara signifikan pada pertumbuhan.

Menurut Beresford Research, Generasi Z adalah generasi yang lahir pada tahun 1997 hingga 2012 dengan usia saat ini 11 tahun sampai 26 tahun (Beresford Research, 2021). Berikut perbedaan umur dan tahun lahir pada setiap generasi,

Generations	Born	Current Ages
Gen Z	1997 - 2012	11 - 26
Millennials	1981 - 1996	27 - 42
Gen X	1965 - 1980	43 - 58
Boomers II (a/k/a Generation Jones)*	1955 - 1964	59 - 68
Boomers I*	1946 - 1954	69 - 77
Post War	1928 - 1945	78 - 95
WWII	1922 - 1927	96 - 101

Gambar 1.1 Perbedaan Umur dan Tahun Lahir pada Setiap Generasi
Sumber: (Beresford Research, 2021).

2.1.4 Employer Branding

Menurut Dewi et al. (2018) melalui *employer branding*, perusahaan berusaha untuk mendapatkan image atau reputasi perusahaan yang positif di pasar tenaga kerja untuk menarik orang-orang terbaik bekerja di organisasinya. Persepsi mengenai reputasi perusahaan (*employer branding*) memberikan informasi vital kepala seluruh pemangku kepentingan termasuk kandidat potensial dimana informasi tersebut dapat digunakan sebagai pertimbangan mereka untuk menerima atau menolak pekerjaan serta membantu mereka untuk membuat keputusan dalam melamar pekerjaan ke perusahaan tersebut atau tidak (Fombrun dalam Myrden, 2015:26).

Ambler & Barrow (1994) menyatakan bahwa *employer branding* merupakan sejumlah manfaat yang diasosiasikan dengan pekerjaan dan pemberi kerja atau lebih tepatnya merupakan paket manfaat psikologis, ekonomi, dan fungsional yang diberikan oleh pekerjaan dan diidentifikasi dengan pemberi kerja (Ambler & Barrow, 1994; Thorne, 2004; Lievens & highhouse, 2003; Kucherov & Zhiltsova, 2020). *Employer branding* memiliki peran untuk

memanfaatkan manfaat-manfaat yang dimiliki perusahaan dan memposisikannya di dalam setiap keputusan kandidat potensial sebagai tempat yang ideal untuk mereka bekerja. Dapat disimpulkan bahwa employer branding merupakan upaya perusahaan untuk mengkomunikasikan kepada kandidat potensial bahwa perusahaan tersebut merupakan tempat yang diinginkan untuk bekerja (Llyod, 2002).

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat ahli bahwa employer branding adalah cara perusahaan memasarkan tempat bekerjanya kepada pencari kerja yang diinginkan dan upaya perusahaan mengkomunikasikan bahwa organisasi mereka adalah pemberi kerja yang baik dan tempat yang tepat untuk bekerja sehingga dengan menggunakan upaya employer branding ini akan mendorong kandidat potensial membuat keputusan dalam melamar pekerjaan ke perusahaan tersebut atau tidak.

Menurut Lybrand (2018) terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi keputusan seseorang untuk menerima tawaran pekerjaan atau tidak, yaitu:

1. Nilai-nilai dan budaya perusahaan
2. Lokasi dan fasilitas perusahaan termasuk aksesibilitas dan kenyamanan
3. Kompensasi secara keseluruhan
4. Pengembangan karir
5. Gaya manajemen
6. Kaliber dan kualitas tim
7. Kualitas pekerjaan
8. Pengakuan karyawan yang sedang berlangsung
9. *Work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan waktu libur
10. Tunjangan yang didapatkan (*benefits*)
11. Fasilitas di tempat bekerja
12. Tunjangan keuangan non-gaji
13. Kesempatan untuk bertemu klien dan melakukan perjalanan bisnis
14. Kesempatan untuk melakukan layanan masyarakat

15. Keamanan kerja

Perusahaan yang gagal untuk beradaptasi dan tidak memiliki employer branding yang kuat kemungkinan akan kalah dalam hal menarik orang-orang yang mereka butuhkan. Employer branding yang kuat dapat membantu perusahaan menarik pelamar kerja yang berkualitas dan hal ini akan membantu mereka berhasil dalam *war of talent* (Wayne & Casper, 2012; Egerova et al, 2015; Micik & Micudova, 2018).

2.1.5 Information Availability

Dalam Micik & Micudova (2018), perusahaan sudah menggunakan berbagai aktivitas rekrutmen untuk menginformasikan calon karyawan tentang peluang karir dan karakteristik perusahaan (Perkins, Thomas & Taylor, 2000). Penggunaan alat bantu internet seperti media sosial dan situs web rekrutmen terus meningkat (Dineen, Ling, Ash & DelVecchio, 2017) dan alat ini dapat memberikan kesempatan kepada kandidat potensial untuk mendapatkan banyak ketersediaan informasi (information availability) tentang organisasi itu sendiri seperti tawaran pekerjaan dan budaya organisasi (Allen et al., 2007). Para kandidat potensial tidak hanya ingin mencari posisi pekerjaan yang terbuka tetapi mereka juga ingin mengakses perusahaan yang sesuai dengan nilai-nilai mereka. Semua ketersediaan informasi ini dapat ditemukan di media sosial atau situs web karir dari masing-masing organisasi (Chandy et al., 2001).

Dalam Kucherov & Zhiltsova (2020), mereka meneliti bagaimana informasi rekrutmen dari sumber media sosial perusahaan berdampak pada persepsi employer branding dan daya tarik perusahaan yang dapat mengarah pada niat melamar. Media sosial menyediakan peluang besar untuk berkomunikasi secara langsung antara pemberi kerja dan pencari kerja menggunakan video *content* yang diunggah lewat media sosial, komunikasi dua arah melalui *direct messages* atau *comment section* dan lain-lain. Menurut Ryned, Bretz, dan Gerhard (2006) mengatakan bahwa ketersediaan dan kelengkapan informasi yang berasal dari media sosial merupakan sinyal positif bagi pencari kerja dan hal ini dapat mengurangi biaya transaksi. Ketersediaan informasi di media sosial lebih

berorientasi pada orang dan mencakup atribut organisasi yang lebih luas sehingga dapat dianggap sebagai sinyal yang lebih kredibel dan baik dalam membangun employer branding (Frasca & Edwards 2017).

Bagi McFarland & Ployhart (2015) dalam Kucherov & Zhiltsova (2020), media sosial memberikan lebih banyak kesempatan untuk berbagi informasi dengan audiens yang lebih besar, dapat memungkinkan adanya interaksi, mudahnya akses, dan konten yang lebih permanen. Dengan demikian dapat disimpulkan dari beberapa penjelasan para ahli bahwa, ketersediaan informasi (*information availability*) memiliki peran penting untuk para pencari kerja dan salah satu media yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan (pemberi kerja) adalah penggunaan media sosial. Media sosial adalah alat yang berpengaruh dalam meningkatkan daya tarik pemberi kerja dan dapat menjadi platform utama untuk membangun employer branding suatu perusahaan (Backhaus, 2016).

2.1.6 Employee Advocacy

Menurut Božacetal (2017) dalam Thelen (2020) mengatakan bahwa definisi dari *employee advocacy* adalah promosi organisasi oleh karyawannya. Beberapa ahli memandang advokasi karyawan sebagai perilaku positif dari mulut ke mulut di antara karyawan yang merekomendasikan dan mendukung perusahaan mereka seperti produk dan layanan yang mereka sediakan (Tsarenko, Leo, & Tse, 2018) kepada publik eksternal seperti teman, keluarga, kenalan, (Bettencourt & Brown, 2003; Fullerton, 2011), dan kandidat potensial yang akan melamar pekerjaan (Schweitzer & Lyons, 2008). Menurut Walden (2018) dalam Bosco et al., (2023) perusahaan mengadopsi kebijakan media sosial yang bertujuan tidak hanya untuk membangun *branding* perusahaan dan keterlibatan konsumen tetapi juga untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mempromosikan produk, layanan, dan reputasi perusahaan serta memperkuat pesan perusahaan. Penggunaan media sosial perusahaan untuk tujuan profesional telah diaplikasikan ke beberapa tujuan seperti untuk reputasi perusahaan (Etter et al., 2019), untuk keterlibatan karyawan (Goldring et al., 2022) dan untuk akuisisi talenta (Korzynski et al., 2020).

Kesimpulan dari pengertian beberapa ahli bahwa *employee advocacy* mengacu pada karyawan yang secara aktif mempromosikan branding dari perusahaannya. Dengan membagikan konten yang tepat terkait perusahaan mereka, karyawan sedang menyebarkan kesadaran branding yang positif bagi perusahaannya (HubSpot, 2020). Menurut Ilyas et al., (2018) dari perspektif manajemen sumber daya manusia, advokasi karyawan juga membantu dalam menarik kandidat potensial dan mempertahankan karyawan perusahaan.

Keberhasilan dari penggunaan advokasi karyawan dapat diukur dari beberapa indikator yaitu peningkatan pencarian atas perusahaan tersebut, peningkatan *traffic* pada web perusahaan atau media sosial perusahaan, dan peningkatan keterlibatan pengguna (*engagement* dalam *comment section*).

Berikut merupakan manfaat dari penggunaan *employee advocacy* kepada perusahaan (HootSuite, 2019):

1. Dikarenakan meningkatnya kesadaran merek dan persepsi positif pada branding perusahaan, maka akan ada dampak positif terhadap pertumbuhan dan penjualan
2. Meningkatkan dan menarik kandidat potensial yang ingin melamar pekerjaan
3. Meningkatkan reputasi perusahaan (*branding*) dan membantu mengurangi permasalahan manajemen

2.1.7 Employer Brand Image

Menurut Azam & Qureshi (2021), *Employer brand image* (EBI) merupakan kesan persepsi di benak karyawan saat ini atau calon karyawan mengenai perusahaan tertentu. Karyawan yang berbakat dan kompeten adalah sumber utama untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing dan EBI merupakan sumber untuk menarik karyawan yang berbakat. Ini adalah proses menciptakan citra unik sebuah institusi yang menarik dan mempertahankan karyawan (Martin, 2010). Tujuan dari *employer brand image* adalah untuk meyakinkan karyawan bahwa organisasi mereka adalah tempat yang baik untuk bekerja, untuk mempertahankan mereka, dan untuk

memastikan pemahaman mereka terhadap tujuan organisasi dan komitmen terhadap mereka. *Employer brand image* meliputi aspek-aspek unik dari penawaran atau lingkungan kerja suatu perusahaan.

Bagi Dawson (2013), *Employer brand image* (EBI) secara tidak langsung penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. EBI yang baik dan kuat memungkinkan organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif berdasarkan karyawan yang berbakat dan kompeten dalam jangka panjang. Dawson (2013) dan Martin (2010) sepakat tentang hubungan EBI dengan keunggulan kompetitif.

Dapat disimpulkan dari beberapa penjelasan para ahli bahwa *employer brand image* (EBI) merupakan persepsi yang diterima oleh karyawan dan calon kandidat potensial terhadap perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan memiliki EBI yang kuat maka perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya dan bersaing dalam fenomena *war of talent*.

2.1.8 Employer Attractiveness

Berthon et al., (2005) dalam Kucherov & Zhiltsova (2020) menjelaskan bahwa *employer attractiveness* merupakan daya tarik pemberi kerja (perusahaan) sebagai manfaat yang dibayangkan dan dilihat oleh kandidat potensial dalam bekerja untuk organisasi tertentu. Daya tarik sebuah organisasi terkait dengan bagaimana karakteristik pekerjaan dan perusahaan dipersepsikan oleh kandidat potensial (Ehrhart & Ziegert, 2005). Oleh karena itu, *employer attractiveness* sangat bergantung pada evaluasi organisasi dalam hal citra perusahaan (Kissel & Büttgen, 2015). Bagi Ehrhart & Ziegert (2005) dalam Brinke (2021), persepsi citra perusahaan merupakan penentu bagaimana rasanya bekerja di organisasi tersebut. Dapat disimpulkan dari penjelasan para ahli bahwa suatu perusahaan memiliki kemampuan untuk menarik kandidat potensial dengan membangun citra perusahaan. Citra perusahaan secara signifikan mempengaruhi daya tarik terhadap perusahaan karena dengan hal tersebut perusahaan yang menarik dapat menarik kandidat potensial untuk melamar pekerjaan dan mempertahankan kandidat potensial yang berkompentensi (Chhabra & Sharma, 2014).

Dalam Brinke (2021), Berthon et al., (2005) menjelaskan bahwa *employer attractiveness* ditentukan oleh lima nilai:

1. Nilai ketertarikan (nilai inovasi) mengacu pada sejauh mana lingkungan kerja dianggap menarik, bagaimana kondisi pekerjaan, apakah perusahaan tersebut memberikan keuntungan dan peluang bagi karyawan mereka untuk menjadi inovatif, dan apakah perusahaan tersebut memberikan produk dan layanan berkualitas tinggi.
2. Nilai sosial mengacu pada budaya perusahaan seperti apakah orang tersebut merasa tertarik pada lingkungan kerja pada perusahaan tersebut, bagaimana hubungan dengan rekan kerja, dan lingkungan yang positif di dalam organisasi dan tim tersebut.
3. Nilai ekonomi menggambarkan sejauh mana orang tersebut tertarik pada keadaan pekerjaan secara ekonomi seperti gaji yang diberikan, keamanan kerja dalam organisasi tersebut, dan peluang yang akan didapatkan.
4. Nilai pengembangan mengacu pada sejauh mana perusahaan dipandang sebagai organisasi yang merupakan batu loncatan untuk pengembangan profesional lebih lanjut seperti apakah perusahaan dan lingkungan kerja didalamnya memberikan pengakuan, harga diri, dan kepercayaan diri kepada para karyawan.
5. Nilai aplikasi menggambarkan sejauh mana pengetahuan dapat diterapkan kepada karyawan dan apakah ada lingkungan dalam perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dan mencakup tujuan-tujuan ekologi dan sosial.

2.1.9 Application Intention

Bagi Cable et al., (2001) dalam Giffari (2019), intensi melamar pekerjaan adalah tindakan dari seseorang untuk aktif mencari informasi, menjalin hubungan, dan mencoba untuk mendapatkan kesempatan untuk diwawancarai oleh calon perusahaan. Menurut Highhouse et al (2003), intensi melamar kandidat potensial

dipengaruhi oleh daya tarik dan citra organisasi. Perusahaan dengan reputasi yang baik akan lebih menarik di mata pemangku kepentingan seperti investor, pelanggan, *supplier*, karyawan, dan calon karyawan serta lebih mudah untuk mempertahankannya dari waktu ke waktu (Roberts & Dowling, 2002). Tiga komponen dalam intensi kandidat potensial dalam proses rekrutmen menurut Highhouse et al (2003) adalah daya tarik organisasi, niat untuk bergabung dengan organisasi atau perusahaan, dan prestise organisasi atau perusahaan.

Bagi Barber & Roehling (1993), mereka menyatakan bahwa intensi untuk melamar pekerjaan berhubungan juga dengan kepentingan pribadi. Intensi untuk melamar pekerjaan dapat diidentifikasi dalam tiga jenis, yaitu:

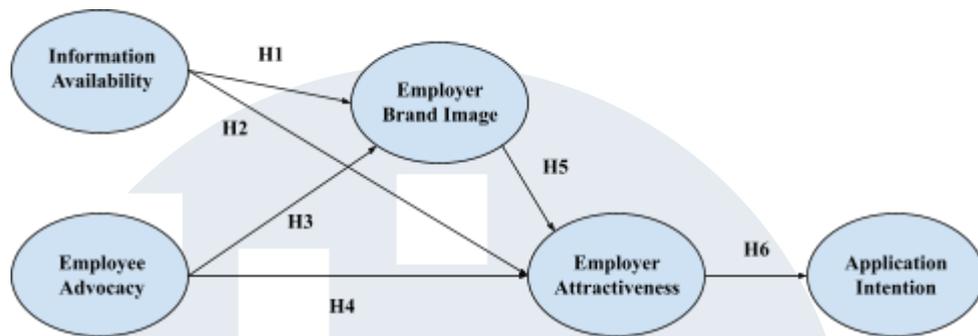
1. Niat untuk melamar tawaran pekerjaan yaitu keinginan pribadi dan niat untuk mengajukan penawaran pekerjaan.
2. Niat untuk mengejar pekerjaan yaitu niat untuk secara aktif mengejar pekerjaan atau memilih kandidat potensial untuk tawaran pekerjaan.
3. Niat untuk menerima pekerjaan yaitu kemungkinan kandidat potensial akan menerima tawaran pekerjaan jika ditawarkan.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa intensi kandidat potensial untuk melamar pekerjaan (*application intention*) dipengaruhi oleh daya tarik perusahaan (*employer attractiveness*) dan citra perusahaan (*employer branding*). Maka dari itu, semakin tinggi reputasi perusahaan semakin tinggi pula motivasi kandidat potensial untuk melamar pekerjaan di perusahaan tersebut (Edwards, 2010).

2.2 Model Penelitian

Bentuk model penelitian yang digunakan oleh penulis berdasarkan jurnal, adalah (Thelen, 2020; Kucherov & Zhiltsova, 2020):

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



Gambar 2.1 Model Penelitian
 Sumber: (Thelen, 2020; Kucherov & Zhiltsova, 2020)

Penelitian ini menggunakan generasi Z yang berusia 18-26 tahun. Model penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Information Availability* dan *Employee Advocacy* merupakan variabel independen yaitu variabel yang memberikan pengaruh kepada variabel lainnya dan tidak menerima panah (pengaruh) dari variabel lainnya atau yang disebut juga sebagai variabel eksogen. Sedangkan *Employer Brand Image*, *Employer Attractiveness* dan *Application Intention* merupakan variabel yang menerima pengaruh dari variabel lain atau disebut juga sebagai variabel endogen.

Ketersediaan informasi (*Information Availability*) memiliki peran penting untuk para pelamar pekerjaan dan salah satu media yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan (pemberi kerja) adalah penggunaan media sosial. Dengan membagikan konten yang tepat terkait perusahaan mereka sebagai salah satu upaya dari *Employee Advocacy*, karyawan sedang menyebarkan kesadaran mengenai perusahaannya kepada kandidat potensial yang ingin melamar pekerjaan. *Employer Brand Image* (EBI) adalah kesan persepsi yang diterima oleh karyawan dan calon kandidat potensial terhadap perusahaan atau organisasi tersebut. Untuk mengetahui apakah ketersediaan informasi dari media sosial yang dibagikan oleh karyawan dalam membentuk *employer brand image* untuk menarik intensi kandidat potensial melamar pekerjaan pada perusahaan tersebut (*Application Intention*), perusahaan menggunakan kemampuan *Employer Attractiveness*.

2.3 Hipotesis

- H1: *Information Availability* pada media sosial memiliki pengaruh positif terhadap *Employer Brand Image*
- H2: *Information Availability* pada media sosial berpengaruh positif terhadap *Employer Attractiveness*
- H3: *Employee Advocacy* memberikan pengaruh positif terhadap *Employer Brand Image*
- H4: *Employee Advocacy* berpengaruh positif terhadap *Employer Attractiveness*
- H5: *Employer Brand Image* memberi pengaruh positif terhadap *Employer Attractiveness* Generasi Z
- H6: *Employer Attractiveness* memiliki pengaruh positif terhadap *Application Intention*

2.3.1 Pengaruh *Information Availability* Terhadap *Employer Brand Image*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kucherov & Zhiltsova (2020), ketersediaan informasi ketenagakerjaan di media sosial lebih berorientasi pada orang, mencakup atribut organisasi yang lebih luas dan dapat dianggap sebagai sinyal yang lebih kredibel dan diinginkan dalam membangun *employer brand image* (Frasca dan Edwards 2017). Kualitas informasi yang tersedia merupakan aspek lain dari persepsi perusahaan terhadap kandidat potensial. Semakin sering dan semakin banyak ketersediaan informasi yang ada untuk kandidat potensial, semakin banyak perhatian yang dapat diambil oleh perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan *employer brand image* diperlukan peningkatan ketersediaan informasi tentang perusahaan oleh kandidat potensial.

Tidak hanya itu, dalam hasil penelitian terdahulu oleh Mičik & Mičudová (2018) mengatakan bahwa faktor yang dianggap penting oleh generasi Milenial

adalah bagaimana budaya organisasi, nilai-nilai utama perusahaan, tanggung jawab sosial perusahaan dan aspirasi jangka panjang perusahaan, serta lingkungan kerja yang positif. Generasi Milenial juga menganggap bahwa informasi yang mereka dapatkan mengenai citra perusahaan (*employer brand image*) dapat mempengaruhi mereka ketika memilih perusahaan. Temuan dari penelitian ini menghasilkan bahwa perusahaan yang fokus mengkomunikasikan struktur organisasi mereka juga berusaha membangun citra positif bagi generasi Milenial.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat bahwa semakin banyak dan baik ketersediaan informasi bagi kandidat potensial dari sumber media sosial, semakin baik persepsi mereka terhadap *employer brand image*.

H1: *Information Availability pada media sosial memiliki pengaruh positif terhadap Employer Brand Image*

2.3.2 Pengaruh *Information Availability* Terhadap *Employer Attractiveness*

Dalam Brinke (2021), penelitian yang dilakukan oleh Lemmink et al., (2003), Ia menekankan pentingnya ketersediaan informasi. Saat kandidat potensial mendapatkan informasi, mereka akan menjadi lebih akrab dengan perusahaan karena secara tidak langsung mereka akan merasakan daya tarik dari perusahaan yang dapat meningkatkan *employer attractiveness*. Lebih banyak informasi yang didapat, maka keakraban akan lebih besar dan secara positif mempengaruhi persepsi kandidat potensial terhadap organisasi serta meningkatkan niat melamar mereka (Lemmink et al., 2003; Foroudi, 2019).

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Kucherov & Zhiltsova (2020) mengatakan bahwa selain ketersediaan informasi tentang peluang karir dan posisi suatu perusahaan, kandidat potensial juga akan mencari informasi tambahan mengenai perusahaan termasuk data keuangan, kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan, serta isu-isu terkait dalam berita. Dengan ketersediaan informasi yang mudah didapat dan diakses oleh kandidat potensial, akan menarik perhatian mereka dan mempertimbangkan niat melamar mereka.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat bahwa semakin banyak dan baik *Information availability* suatu perusahaan maka semakin baik pula persepsi kandidat potensial terhadap ketertarikan mereka (*employer attractiveness*).

H2: *Information Availability* pada media sosial berpengaruh positif terhadap *Employer Attractiveness*

2.3.3 Pengaruh *Employee Advocacy* Terhadap *Employer Brand Image*

Menurut Thelen (2020), penelitian yang telah dilakukan oleh Morhart, Herzog, & Tomczak (2009) dan Löhndorf & Diamantopoulos (2014) mendefinisikan bahwa perilaku membangun *employer brand image* merupakan “perilaku karyawan baik di dalam maupun di luar pekerjaan yang berkontribusi terhadap upaya *branding* organisasi dan kami menyebut karyawan yang terlibat dalam perilaku seperti itu sebagai *brand champion*”. *Employee advocacy* merupakan bentuk promosi perusahaan oleh karyawannya (Božacetal, 2017 dalam Thelen, 2020). *Employee advocacy* dilakukan sebagai perilaku positif karyawan yang merekomendasikan dan mendukung perusahaan terhadap produk dan layanan yang disediakan (Tsarenko, Leo, & Tse, 2018) kepada publik eksternal seperti teman, keluarga, kenalan, (Bettencourt & Brown, 2003; Fullerton, 2011), dan kandidat potensial yang akan melamar pekerjaan (Schweitzer & Lyons, 2008).

Dalam penelitian terdahulu oleh Thelen (2020) terdapat hasil dari para narasumber yang menyatakan bahwa terdapat dampak positif dari *employee advocacy* terhadap SDM dan memberikan pengaruhnya terhadap akuisisi talenta, retensi karyawan, keterlibatan karyawan, dan produktivitas. Salah satu narasumber yang telah diwawancarai mengatakan bahwa perusahaan yang memiliki banyak karyawan yang berbicara tentang nilai dari tempat kerja mereka dan berbagi cerita positif tentang organisasi mereka sebagai salah satu bentuk dari *employee advocacy* akan lebih mudah mendapatkan talenta baru untuk melamar dan menerima posisi yang terbuka. Hal ini dikarenakan *employee advocacy* yang dilakukan dengan baik oleh karyawan akan memperkuat suatu *brand image* perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Kucherov & Zhiltsova (2020) mengatakan bahwa kandidat potensial mungkin tertarik pada perusahaan tertentu karena teman atau kerabat mereka bekerja di perusahaan tersebut atau karena mereka mendengar tentang perusahaan tersebut di berbagai acara. Maka dari itu, informasi yang kredibel dari perusahaan harus diberikan. Bagi para generasi muda khususnya generasi Z, media sosial merupakan media yang lebih berharga dan nyaman serta cara yang cepat dan mudah untuk mendapatkan pengetahuan dalam mengevaluasi perusahaan yang potensial. Selain itu, informasi yang diberikan oleh karyawan perusahaan dianggap lebih menentukan dibandingkan dengan informasi yang dihasilkan oleh perusahaan itu sendiri karena data tersebut mungkin bias untuk mendukung *employer brand image* mereka. Itulah alasan mengapa *employee advocacy* (yaitu keterlibatan karyawan dalam konten yang dibuat dan yang berhubungan dengan *branding* perusahaan) memainkan peran penting dalam pengembangan *employer brand image* suatu perusahaan melalui media sosial.

Berdasarkan hal tersebut, semakin tinggi *Employees Advocacy* yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi *Employer Brand Image* pada perusahaan tersebut.

H3: *Employee Advocacy* memberikan pengaruh positif terhadap *Employer Brand Image*

2.3.4 Pengaruh *Employee Advocacy* Terhadap *Employer Attractiveness*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Thelen (2020), *employee advocacy* dilakukan untuk membantu perusahaan untuk merekrut karyawan yang sesuai dan menarik SDM yang memiliki keterampilan tinggi (Cervellon & Lirio, 2017; Collins & Stevens, 2002). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Thelen (2020) menyatakan bahwa karyawan memiliki kekuatan untuk membentuk reputasi perusahaan dengan membagikan pengalaman mereka saat bekerja di perusahaan tersebut. Dengan membuat persepsi mengenai perusahaan di benak

para kandidat potensial, akan meningkatkan ketertarikan mereka terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kucherov & Zhiltsova (2020) membuktikan bahwa kandidat potensial akan mengikuti media sosial perusahaan ketika sudah diterima di perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan informasi yang disediakan oleh karyawan dari perusahaan tersebut dipertimbangkan untuk menentukan perbandingan informasi umum yang dimiliki suatu perusahaan sebagai data yang berkemungkinan untuk bias dalam mensupport suatu ulasan.

Berdasarkan hal tersebut, semakin tinggi *Employees Advocacy* yang dilakukan oleh perusahaan maka semakin tinggi *Employer Attractiveness* pada perusahaan tersebut.

H4: *Employee Advocacy* berpengaruh positif terhadap *Employer Attractiveness*

2.3.5 Pengaruh *Employer Brand Image* Terhadap *Employer Attractiveness*

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Kucherov & Zhiltsova (2020) adalah semakin tinggi dari employer brand image suatu perusahaan maka akan semakin tinggi daya tarik perusahaan tersebut. Dengan skala 10 item yang diadaptasi dari Fombrun, Gardberg, dan Sever (2000) dan Kissel dan Buttgen (2015), Kucherov & Zhiltsova (2020) mengukur bahwa jika employer brand image yang diciptakan baik maka kandidat potensial akan memiliki rasa menghormati perusahaan tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kalińska-Kula & Staneic (2021), Berthon et al., (2005) mengatakan bahwa upaya membangun *employer brand image* bertujuan untuk mengkomunikasikan manfaat-manfaat yang dimiliki oleh perusahaan yang akan meningkatkan *employer attractiveness*. *Employer brand image* yang lengkap dan beragam memungkinkan kandidat potensial untuk memahami nilai-nilai dari perusahaan dan menemukan kesamaan antara mereka dan perusahaan (Backhous, 2016). Bagi Backhous dan Tikoo (2004), manfaat

fungsi dari *employer brand image* menggambarkan elemen-elemen pekerjaan di perusahaan yang diinginkan secara objektif (seperti gaji, tunjangan, dan tunjangan cuti). Tidak hanya itu, manfaat simbolis berhubungan dengan persepsi tentang kemampuan perusahaan dan persetujuan sosial untuk bekerja di perusahaan tersebut. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Kalińska-Kula & Staneic (2021) menunjukkan bahwa kandidat potensial akan membandingkan *employer brand image* dengan kebutuhan, kepribadian, dan nilai-nilai mereka sendiri. Maka dari itu, semakin banyak nilai-nilai organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai calon karyawan akan semakin besar kemungkinan mereka akan tertarik (Byrne dan Neuman, 1992; Cable dan Judge, 1996; Judge dan Cable, 1997; Backhaus dan Tikoo, 2004).

Berdasarkan hal tersebut, semakin tinggi *Employer Brand Image* dari suatu perusahaan maka akan semakin tinggi *Employer Attractiveness*.

H5: *Employer Brand Image* memberi pengaruh positif terhadap *Employer Attractiveness*

2.3.6 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Application Intention*

Konsep dari *employer attractiveness* telah digunakan dalam berbagai penelitian (Ahamand, 2019). Menurut Berthon et al., (2005), *employer attractiveness* didefinisikan sebagai manfaat yang dibayangkan dan dilihat oleh kandidat potensial dalam bekerja di suatu perusahaan. Dalam Brinke (2021), penelitian yang telah dilakukan oleh Agrawal & Swaroop (2009) menemukan bahwa sikap kandidat potensial terhadap perusahaan akan mempengaruhi niat melamar mereka. Kesan baik yang diberikan oleh perusahaan akan meningkatkan *employer attractiveness* dan hal ini akan meningkatkan niat melamar kandidat potensial. Maka dari itu, bagi Kissel & Büttgen (2015), *employer attractiveness* merupakan hal penting dari niat melamar.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kucherov & Zhiltsova (2020) membuktikan bahwa kandidat potensial merasa tertarik terhadap suatu perusahaan dari informasi yang mereka dapatkan dari teman, keluarga, atau dari media sosial.

Penelitian terdahulu menggunakan empat pertanyaan untuk mengukur bagaimana pengaruh employer attractiveness terhadap niat melamar (Kissel dan Buttgen, 2015; Kucherov & Zhiltsova, 2020), salah satu contohnya adalah responden menganggap perusahaan ini sebagai calon pemberi kerja potensial di masa depan.

Berdasarkan hal tersebut, semakin tinggi *employer attractiveness* yang dimiliki oleh kandidat potensial terhadap perusahaan maka semakin tinggi intensi atau niat kandidat potensial untuk melamar pekerjaan.

H6: *Employer Attractiveness* memiliki pengaruh positif *Application Intention*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Hasil Penelitian
1.	Dmitry Kurcherov dan Ekatarina Zhiltsonva	<i>Social Media in Employer Branding in FMCG in Russia: Millennials' Perspective</i>	2020	Penelitian ini menemukan bahwa ketersediaan informasi yang tinggi dan keterlibatan karyawan di media sosial menyebabkan persepsi positif terhadap citra merek perusahaan serta persepsi daya tarik pada kandidat potensial.
2.	Michal Mičík dan Kateřina Mičudová	<i>Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y</i>	2018	Terbukti bahwa perusahaan menggunakan situs web karir untuk menarik perhatian tetapi penggunaan situs media sosial masih kurang. Hal ini merupakan faktor utama yang dipertimbangkan oleh Generasi Milenial ketika memutuskan perusahaan di masa depan.
3.	Patrick D. Thelen	<i>Internal communicators' understanding of the</i>	2020	Terdapat hubungan antara upaya advokasi karyawan dalam suatu perusahaan

		<i>definition and importance of employee advocacy</i>		dengan peningkatan daya tarik perusahaan dan citra merek perusahaan yang dibuat.
4.	Amit Kumar	<i>A Study On Recruitment through Social Media Role for Online Engaging in Job Search</i>	2020	Penggunaan media sosial antara pemberi kerja dan kandidat potensial memberikan hubungan positif untuk mencapai kemampuan asosiasi.
5.	Minh Ha Nguyen, Nguyen Vinh Luan dan Bui Thanh Khoa	<i>Employer Attractiveness and Employee Performance an Exploratory Study</i>	2021	Ditemukan hubungan yang signifikan antara daya tarik perusahaan dengan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi.
6.	Amir Dabirian, Jeannette Paschen, dan Jan Kietzmann	<i>Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies</i>	2021	Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa employer branding suatu perusahaan sangat mempengaruhi talenta dan karyawan baru. Tetapi dapat terlihat penurunan brand image dengan bertambahnya masa kerja (tidak terpenuhinya ekspektasi).
7.	Joanna Santiago	<i>The relationship between brand attractiveness and the intent apply for a job</i>	2018	Hasil penelitian ini mendukung bahwa daya tarik perusahaan (seperti pentingnya faktor ekonomi dan kemajuan karir) dianggap sangat penting bagi generasi milenial dalam mempertimbangkan pekerjaan di masa depan.
8.	Manfred Auer, Gabriela Edlinger, dan Andreas Mlk	How do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands?	2021	Penelitian ini membuktikan bahwa employer branding dan employer attractiveness akan mempengaruhi pengambilan keputusan

				yang dominan oleh calon kandidat potensial.
9.	Dorien ten Brinke	Employer Attractiveness by Gen Z Through Organization Values in Job Applications and Social Media	2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi melalui lamaran pekerjaan akan meningkatkan nilai ketertarikan dan nilai aplikasi daya tarik perusahaan tersebut.
10.	D. G. Kucheroiv, A. L. Zamulin, dan V. S. Tsybova	How Young Professionals Choose Companies: Employer Brand and Salary Expectations	2019	Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pencari kerja ingin bekerja di perusahaan dengan employer branding yang baik.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA