

BAB II

LANDASAN TEORI

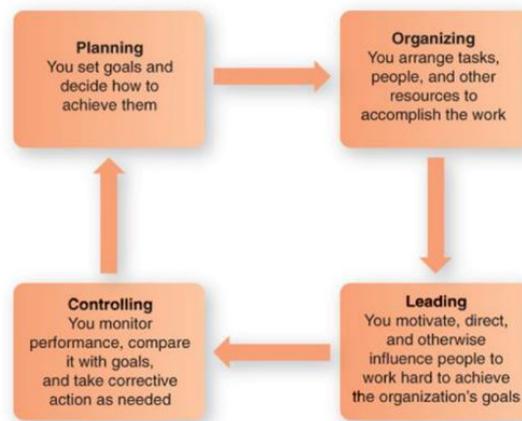
2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Mengutip teori menurut Kinicki & Williams (2020) yang mengidentifikasikan istilah manajemen sebagai suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan untuk mencapai efektivitas dalam mewujudkan pencapaian terhadap tujuan dari organisasi tersebut. Dalam melakukan upaya tersebut, diberlakukannya implementasi pekerjaan manusia secara berintegritas melalui beberapa tindakan, yaitu: Planning, Organizing, Leading, dan Controlling. Mengimplementasikan hal tersebut melibatkan aktivitas dan pengawasan kegiatan kerja dengan tujuan mencapai efisiensi organisasi.

Robbins & Coutler (2018) mengungkapkan bahwa efisiensi yang dimaksudkan di suatu organisasi berarti maksimal dalam melaksanakan pekerjaan rutin dengan menghasilkan banyak output-output, dengan catatan, input yang diberikan seminimal mungkin. Kemudian Assauri (2021) pun juga menjelaskan teorinya mengenai proses yang terjadi dalam istilah manajemen yakni suatu proses mengelolah dan mengkoordinasikan semua aktivitas kerja dalam suatu organisasi melalui orang lain agar dapat diselesaikan dengan baik, efektif, serta efisien.

Berdasarkan beberapa uraian teori pemahaman dari para ahli diatas, peneliti memahami definisi manajemen dari teori Kinicki & Williams (2020) yang membagi kedalam 4 (empat) fungsi utama dengan penjabaran sebagai berikut:



Gambar 2. 1 The Management Process
Sumber: Kinicki & Williams (2020)

1. *Planning*

Tahapan pertama dari fungsi utama proses manajemen berupa perencanaan yang dimana suatu organisasi sebelum membuat suatu keputusan diawali dengan rancangan tujuan dari organisasi yang hendak dicapai. Dengan kata lain, pada tahapan ini organisasi secara rinci akan melakukan perencanaan mulai dari tujuan, menentukan strategi yang tepat dan sesuai dengan tujuan tersebut agar organisasi dapat mengukur serta menentukan sumber daya yang dibutuhkan, hingga indentifikasi hasil yang ditujukan. Melalui mengimplementasikan tahapan perencanaan ini mempermudah organisasi untuk menganalisis dan mengidentifikasi keadaan jangka panjang, termasuk mengantisipasi tantangan mendatang.

2. *Organizing*

Fungsi utama berikutnya yaitu pengorganisasian. Tahapan ini memberlakukan proses koordinasi yang melibatkan pengalokasian pekerjaan berupa tugas dan/atau tanggung jawab para internal di organisasi (karyawan) ke dalam unit kerja masing-masing yang sesuai dengan sumber daya lainnya dengan tujuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut secara efisien dan efektif. Proses koordinasi ini tidak semata-mata dilakukan untuk

pembagian tanggung jawab saja, namun juga dialokasikan agar dapat berkesinambungan karena sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat menciptakan bentuk Kerjasama yang baik dan maksimal.

3. *Leading*

Fungsi utama lainnya berkaitan dengan kepemimpinan. Tahapan *Leading* ini mendefinisikan adanya yang tidak hanya memimpin keberlangsungan proses, namun juga sekaligus sebagai yang memberikan motivasi, arahan, serta pengaruh yang signifikan terhadap individu-individu yang dipimpin dalam mencapai tujuan utama, yakni tujuan organisasi. Sosok pemimpin yang diuraikan pada teori ini digambarkan sebagai yang memberikan bimbingan dan dorongan yang efektif agar mencapai organisasi dan karyawan.

4. *Controlling*

Tahapan terakhir pada fungsi utama ini adalah pengendalian yang sebagaimana maksudnya, pengendalian ini berarti proses pengawasan terhadap proses-proses sebelumnya yang diimplementasikan oleh organisasi. Pengawasan atau pemantauan ini berfokus pada kinerja karyawan. Melalui proses ini dalam memastikan kesesuaian yang dilaksanakan oleh sumber daya, maka apabila terdapat sesuatu yang berpotensi menghambat proses, maka dilakukannya tindakan korektif untuk mengantisipasi proses yang dilakukan serta hasil yang dikeluarkan sudah sesuai dan seimbang dengan tujuan awal organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Peneliti mengutip definisi manajemen sumber daya manusia (SDM) melalui teori menurut Gary Dessler pada bukunya yang berjudul “Human Resources Management” edisi ke 15th (2016) yang membagi proses SDM kedalam beberapa kategori yang strategis, yaitu: proses memperoleh, proses melatih, proses menilai, proses memberikan kompensasi, dan terakhir yaitu

proses mengatasi permasalahan ketenagakerjaan, kesehatan & keamanan, dan keadilan karyawan.

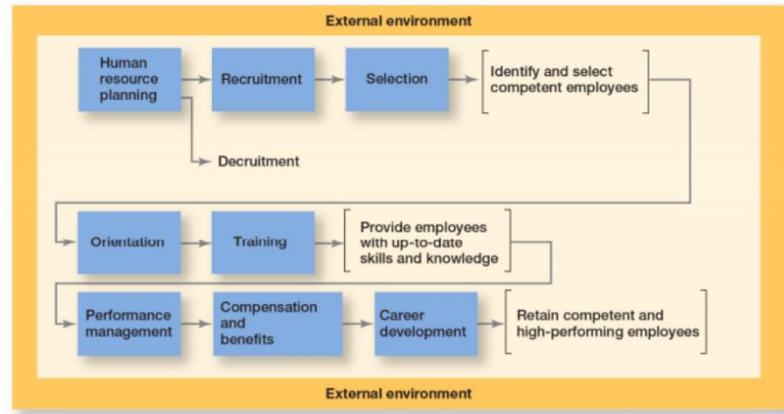
Menurut teori ungkapan Mondy & Martocchio (2016), manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan-karyawannya ketika melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Dilanjutkan teori menurut Kinicki & Williams (2020) menuliskan bahwa manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh seorang manajer memiliki beberapa peran penting dalam menjalankan aktivitas pengelolaan SDM, yaitu: merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya tenaga kerja yang efektif.

Mengutip teori menurut Robbins & Coulter (2018) yang mendefinisikan aktivitas aktivitas yang berlangsung dalam manajemen sumber daya manusia dilakukan bertujuan guna memastikan bahwasanya sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi adalah orang yang tepat dan berkualitas dalam mengeksekusikan tujuan utama organisasi, sehingga diperlukan proses manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi.

2.1.3 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam buku “Human Resources Management” edisi ke 15th Gary Dessler (2016) mengungkapkan pemahamannya mengenai proses manajemen sumber daya manusia yang secara struktur dikategorikan ke dalam 8 (delapan) proses, yaitu: Human Resources Planning, Recruitment, Selection, Orientation, Employee Training, Employee Performance Management, Compensation & Benefits, dan terakhir Career Development.

Mengingat tujuan utama manajemen sumber daya manusia yang kembali lagi akan berorientasi kepada hubungan antara antar individu dalam suatu organisasi, menurut Robbins & Coulter (2012) berikut tahapan dalam proses manajemen sumber daya manusia:



Gambar 2. 2 The Human Resources Management Process

Sumber: Robbins & Coulter (2012)

Dapat dilihat berdasarkan gambar 2.2 yang dimana Robbins & Coulter (2012) juga merumuskan bahwasanya terdapat 8 (delapan) tahapan proses manajemen sumber daya manusia, berikut uraiannya:

1. *Human Resources Planning*

Proses ini mencakup perencanaan awal terhadap manajemen sumber daya manusia yang diimplementasikan oleh manajer organisasi dalam memastikan organisasi memiliki sumber daya yang cukup dan sesuai. Hal ini dimaksudkan, manajer harus mengetahui kebutuhan dan kesesuaian karyawan dalam sisi jumlahnya dengan posisi/ unit yang ditempatkan, tegak lurus atau seranjang disesuaikan juga dengan waktu yang direncanakan juga dari awal agar dapat berkesinambungan dengan fungsi manajemen pada organisasi tersebut.

2. *Recruitment*

Tahapan ini dapat diartikan sebagai proses yang berupaya mencari sumber daya manusia tersebut. Proses mencari ini juga dilakukan sekaligus mengidentifikasi dan menganalisis baik kebutuhan maupun kualifikasi kandidat calon karyawan tersebut untuk mengisi posisi dan memegang tanggung jawab tertentu.

3. *Selection*

Tahapan ini secara tidak langsung berkaitan dengan tahapan sebelumnya, seleksi dilakukan dengan tujuan memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi ketika merekrut karena nantinya calon karyawan tersebut akan menduduki posisi dan mengeksekusi pekerjaan serta tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan utama organisasi sehingga tahapan ini memerlukan proses pengambilan keputusan yang tepat.

4. *Orientation*

Ketika organisasi telah memperoleh sejumlah karyawan yang memang sudah sesuai dengan kualifikasi tertentu yang strategis, berikutnya orientasi ini diberlakukan oleh organisasi. Tujuan dari tahapan ini secara garis besar diterapkan untuk membuat karyawan-karyawan yang baru bergabung dengan organisasi dapat secara keseluruhan memahami lingkungan dan budaya disana.

5. *Training*

Tahapan ini merupakan salah satu fungsi terpenting dalam mempertahankan kinerja karyawan, dengan memberikan pelatihan secara rutin dapat meningkatkan hal tersebut. Pelatihan ini dilakukan mengingat bahwa akan ada periodenya organisasi mulai melihat adanya perubahan dalam hal job demand dan keterampilan yang perlu ditingkatkan, tambah, dan/atau ubah dari karyawan melalui kegiatan training tersebut.

6. *Performance Management*

Setiap organisasi baiknya memiliki tahapan ini secara rutin, yakni proses penilaian yang berorientasi pada standar kinerja karyawan selama bekerja di organisasi tersebut. Tahapan ini mencakup kegiatan evaluasi untuk kinerja jangka waktu tertentu.

7. *Compensation & Benefits*

Tahapan ini diberlakukan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mengabdikan diri untuk bekerja pada organisasi dengan cara diberikan penghargaan kepada karyawan tersebut, terutama yang memiliki kinerja yang luar biasa baik. Tidak hanya penghargaan, namun juga berupa tunjangan yang difasilitasi oleh organisasi dan kompensasi yang menyesuaikan dengan performa masing-masing individu. Hal ini dapat berupa gaji pokok dan insentif, termasuk jika ada individu yang perlu diberikan kenaikan gaji.

8. *Career Development*

Terakhir merupakan salah satu upaya krusial yang dilakukan oleh organisasi untuk memajukan kapasitas karyawan di sisi keterampilan dan kemampuannya dalam menangani tugas dan tanggung jawab. Pengembangan karir lebih titik berpusat pada pengembangan dalam hal Tingkat pemahaman data, konsep, dan kapasitas pekerja. Mengetahui hasil dari upaya pengembangan ini diukur dari akumulasi banyak karyawan yang memenuhi syarat untuk mendapatkan pengembangan karirnya di organisasi.

2.1.4 Intention to Apply (Y)

Verma et al (2024) menggunakan studi yang didemonstrasikan oleh Highhouse et al (2003) yang menunjukkan bahwa daya tarik dan prestise organisasi dapat meningkatkan niat calon pelamar untuk bergabung. Gomes & Neves (2011) menanggapi timbulnya “Intention to apply” seseorang karena menjadi suatu indikator yang mendorong ketika organisasi menjalankan proses seleksi calon pelamar yang masuk dan faktor-faktor yang membuat pelamar memiliki ketertarikan. Dengan kata lain, dapat didefinisikan sebagai suatu niat yang timbul dari para pencari kerja atau pelamar kerja terhadap faktor yang menjadi daya tarik organisasi tersebut yang diekspektasikan oleh pencari kerja jika masuk dan bekerja menjadi bagian dari organisasi.

Hal ini berkaitan dengan pemahaman Oh et al. (2014) yang mengidentifikasi terdapat kriteria spesifik yang digunakan pelamar kerja untuk mengevaluasi peluang kerja, pemberi kerja, dan keputusan mereka untuk melamar. Kriteria spesifik tersebut dikaitkan dengan pemahaman Chapman et al (2005) mengungkapkan bahwa adanya atribut pekerjaan yang ditawarkan kepada karyawan sebagai yang berperan dalam mempengaruhi kriteria, pilihan pekerjaan, dan keputusan calon kandidat untuk mengejar dan menerima pekerjaan tersebut.

2.1.5 Job Security (X1)

Job Security pada dasarnya mengacu pada keamanan kerja yang dimana menurut Mondy & Noe (2005) dalam Kraja (2015) merupakan pertimbangan penting bagi individu, karena berlandas pada perlindungan terhadap kehilangan pekerjaan dan sering kali menjadi faktor kunci dalam memilih pemberi kerja. Hal ini dapat berkaitan dengan keamanan kerja di dalam perusahaan tertentu atau pada lintasan karir individu. Singkatnya, keamanan kerja berkaitan dengan rasa aman dan kepastian seseorang dalam menghadapi kehilangan pekerjaan yang tidak disengaja karena keamanan kerja dibentuk dari adanya kemampuan untuk mempertahankan pekerjaan tanpa takut akan pemutusan hubungan kerja secara tiba-tiba.

Folarin (2015) menggunakan teori Wilthagen (2008) yang mendefinisikan Job Security sebagai perlindungan karyawan dari pemecatan aktual atau konstruktif. Hal ini mencakup suatu tindakan untuk membangun dan mempertahankan kemampuan orang untuk tetap berada di pasar tenaga kerja. Kemudian teori menurut Adeogun (1986) juga digunakan oleh Folarin (2015) yang menjelaskan Job Security mencakup perlindungan karyawan terhadap pemecatan serta pemberian kompensasi dalam jumlah besar ketika karyawan kehilangan karena alasan ekonomi perusahaan.

Dalam studi yang dilakukan oleh Verma et al. (2024) membuktikan bahwa Job Security memiliki pengaruh positif terhadap Intention to Apply pada organisasi. Kemudian Auzan & Neneng (2023) melakukan penelitian terhadap

minat generasi Z dalam memilih tempat kerja, hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Job Security yang diperankan dalam variabel Safety Value dibuktikan memiliki pengaruh yang positif terhadap Intention to Apply. Dalam studi yang dilakukan oleh Gomes & Neves (2011) yang meneliti tentang pengaruh daya tarik dari suatu organisasi terhadap minat calon karyawan untuk melamar, hasil telaah menunjukkan Organizational Attributes berpengaruh positif dan pada atribut tersebut terdapat “Stability and Safety on the Job”, dengan demikian Job Security dapat mempengaruhi Intention to Apply.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah diulas dan memberikan pengaruh, dapat disimpulkan bahwa Job Security memiliki pengaruh positif terhadap Intention to Apply calon karyawan terhadap suatu organisasi. Dengan demikian membentuk Hipotesis pertama, yaitu:

H1: *Job Role* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

2.1.6 International Assignments (X2)

Mengutip pemahaman dari buku “Strategic Management and Business Policy, 15th edition” oleh Thomas et al (2018) menjelaskan banyak Perusahaan terutama yang sudah menjadi multinasional mengalokasikan pekerjaan-pekerjaan secara internasional untuk karyawan terutama level manajerial dengan tujuan untuk meningkatkan pembelajaran organisasi, sangat penting untuk memiliki pemahaman yang komprehensif tentang operasi perusahaan di seluruh dunia, bersama dengan perspektif para pengambil keputusan. Penugasan internasional sangat efektif dalam menekankan pengalaman internasional dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang kuat. Selain itu, semakin banyak manajer senior yang pernah menjadi ekspatriat dapat berkontribusi secara signifikan untuk mencapai tujuan ini.

Sparrow et al (2014) menyatakan bahwa individu yang bekerja dalam konteks internasional harus memiliki kompetensi dalam keterampilan interpersonal seperti empati budaya, mempengaruhi dan bernegosiasi,

kemampuan analitis dan konseptual, serta pemikiran strategis. Individu harus memiliki basis pengetahuan yang luas di berbagai bidang seperti bisnis internasional, keuangan internasional, undang-undang ketenagakerjaan internasional, pasar tenaga kerja lokal, perbedaan budaya, serta kompensasi dan tunjangan internasional. Mengelola tenaga kerja internasional di organisasi mana pun membutuhkan pola pikir yang percaya diri dan seperangkat keterampilan khusus. Pengaturan kerja yang fleksibel (*flexible work arrangements* atau FWA) adalah sistem kerja yang tidak asing lagi bagi perusahaan karena memformalkan di mana, kapan, dan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka (Chen & Fulmer, 2017).

Verma et al (2024) mengutip teori menurut Pucik (1992) yang menjelaskan cakupan *International Assignments*, yaitu penugasan yang digerakkan oleh permintaan yang mencakup koordinasi dan kontrol, komunikasi, transfer pengetahuan, transfer penugasan internasional yang didorong oleh pembelajaran, yang dimulai untuk pengembangan kompetensi dan peningkatan karier. Bussin (2015) juga mengadopsikan teori McNulty (2009) mengenai *International Assignments* yang didefinisikan sebagai suatu peluang untuk mengisi kesenjangan keterampilan/menyediakan keahlian teknis, meluncurkan usaha baru, tujuan pengembangan untuk perencanaan karier, kepemimpinan atau manajemen yang diperlukan di lokasi tertentu, integrasi internasional (globalisasi), membangun jaringan global, transfer pengetahuan, transfer keahlian teknis, manajemen, dan teknologi, transfer budaya perusahaan, retensi dan keperluan politik.

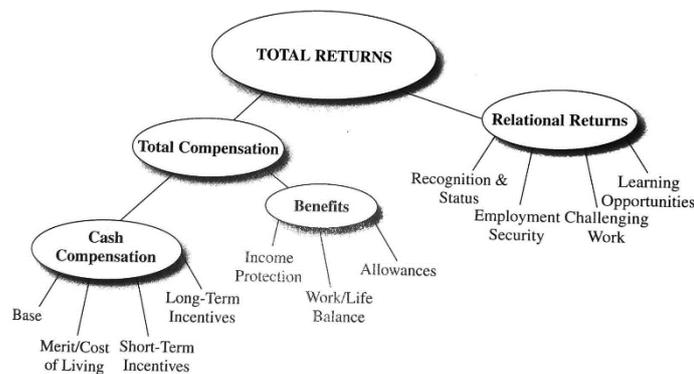
Dalam studi yang dilakukan Christopher dan Aiswarya (2019) mengulas variabel *value development* mempengaruhi secara positif terhadap *intention to apply* calon pelamar, sekaligus *retention* terhadap karyawan. *Value development* yang diindikasikan pada penelitian sebagai kesempatan pengembangan karir dan dengan adanya kesempatan karyawan untuk diberi penugasan secara ranah internasional menjadi suatu kesempatan pengembangan jenjang karir yang lebih tinggi. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa International Assignment memiliki pengaruh positif terhadap Intention to Apply calon karyawan terhadap suatu organisasi. Sehingga membentuk Hipotesis kedua, yaitu:

H2: *International Assignments* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

2.1.7 Compensation & Benefits (X3)

Peneliti menggunakan buku “Compensation, 11th edition” dari penulis George et al. (2013) sebagai teori utama dalam menjelaskan compensation & benefits. Pertama, definisi compensation mengacu pada semua bentuk keuntungan finansial dan layanan serta tunjangan berwujud yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja, sedangkan benefit menjadi salah satu bagian dari total compensation. Melihat pada kerangka dibawah ini memberikan gambaran mengenai beberapa “returns” yang diterima oleh karyawan ketika bekerja.



Gambar 2. 3 Total Returns for Work

Sumber: George, Jerry, Barry (2013)

Berdasarkan gambar 2.3 menjelaskan total compensation yang diterima oleh karyawan terdiri dari cash compensation dan benefits. Pada cash compensation dikategorikan ke dalam 4 (empat) jenis:

1. *Base*

Umumnya disebut sebagai upah pokok, yang merupakan kompensasi tunai yang dibayarkan pemberi kerja untuk pekerjaan yang dilakukan dan cenderung mencerminkan nilai pekerjaan atau keterampilan dan umumnya mengabaikan perbedaan yang dapat diatribusikan kepada masing-masing karyawan.

2. *Merit Pay/ Cost-of-living adjustments*

Kenaikan merit diberikan sebagai kenaikan gaji pokok dan didasarkan pada kinerja. Berbeda dengan kenaikan gaji, penyesuaian biaya hidup memberikan kenaikan yang sama kepada semua orang, terlepas dari kinerjanya. Perusahaan juga dapat menggunakan bonus prestasi seperti halnya kenaikan gaji, bonus prestasi didasarkan pada peringkat kinerja tetapi, tidak seperti kenaikan gaji, bonus prestasi dibayarkan dalam bentuk jumlah sekaligus dan bukan menjadi bagian permanen dari gaji pokok.

3. *Incentives*

Insentif tidak meningkatkan upah dasar sehingga harus diperoleh kembali setiap periode pembayaran. Besarnya potensi pembayaran insentif umumnya sudah diketahui sebelumnya. Insentif juga mengaitkan kenaikan gaji dengan kinerja, sehingga insentif dapat dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan, tim karyawan, unit bisnis secara keseluruhan, atau kombinasi dari individu, tim, dan unit. Insentif adalah pembayaran satu kali, mereka tidak secara permanen meningkatkan biaya tenaga kerja. Ketika kinerja menurun, pembayaran insentif secara otomatis juga menurun. Oleh karena itu, insentif sering disebut sebagai upah variabel.

4. *Long-term incentives*

Jenis insentif ini dimaksudkan untuk memfokuskan upaya karyawan pada hasil yang berlapis-lapis. Biasanya insentif ini berbentuk kepemilikan saham atau opsi untuk membeli saham dengan harga tetap.

Adapula pada gambar 2.3 menjelaskan benefit sebagai bagian dari total compensation yang dimana dibagi menjadi 3 (tiga) jenis benefit:

1. *Benefits: Income Protection*

Asuransi kesehatan, program pensiun, asuransi jiwa, dan program tabungan adalah manfaat yang umum. Tunjangan-tunjangan ini membantu melindungi karyawan dari risiko keuangan yang melekat dalam kehidupan sehari-hari. Seringkali perusahaan dapat memberikan perlindungan ini kepada karyawan dengan biaya yang lebih murah daripada yang dapat diperoleh karyawan sendiri.

2. *Benefits: Work/Life Balance*

Program yang membantu karyawan mengintegrasikan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan mereka dengan lebih baik mencakup waktu cuti dari pekerjaan seperti liburan atau tugas juri, akses ke layanan untuk memenuhi kebutuhan khusus seperti konseling narkoba, perencanaan keuangan, rujukan untuk perawatan anak serta orang tua, dan pengaturan kerja yang fleksibel seperti telecommuting, jadwal non-tradisional, cuti tanpa bayaran. Medtronics percaya bahwa program ini memungkinkan karyawan untuk sepenuhnya hadir di tempat kerja dan tidak terganggu oleh konflik antara tanggung jawab pekerjaan dan nonpekerjaan.

3. *Benefits: Allowances*

Hampir semua perusahaan menemukan tunjangan sebagai cara lain untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Tunjangan seperti transportasi, mobil, perumahan (asrama atau apartemen), dan tunjangan lainnya sesuai dengan yang diharapkan.

Dessler (2016) mendefinisikan Compensation sebagai suatu cakupan terhadap semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan dari pekerjaannya dengan 2 komponen utama yaitu direct financial payment seperti upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, serta indirect financial payment seperti tunjangan asuransi, liburan, dan promosi yang dapat memberikan kesempatan untuk menghargai kinerja yang luar biasa, dan untuk mengisi posisi yang kosong dengan karyawan yang telah teruji dan loyal.

Compensation and Benefits dapat memberikan pengaruh berdasarkan penelitian Verma et al. (2024) yang menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap Intention to Apply. Kemudian menurut penelitian Baum & Kabst (2013) juga menjelaskan kompensasi memiliki daya tarik yang mempengaruhi secara positif terhadap niat untuk melamar pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Compensation and Benefits memiliki pengaruh positif terhadap Intention to Apply calon karyawan terhadap suatu organisasi. Sehingga membentuk Hipotesis ketiga, yaitu:

H3: *Compensation and Benefits* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

2.1.8 Organizational Culture (X4)

Peneliti mengulas teori organizational culture berdasarkan buku “Organizational Behaviour, Pearson 17th edition” oleh Stephen & Timothy (2017) sebagai landasan utama. Organizational culture didefinisikan sebagai suatu sistem yang memiliki makna bersama yang dipegang oleh para karyawan, budaya ini yang membedakannya dengan organisasi lain. Terdapat 7 (tujuh) karakteristik utama yang menjadi esensi budaya organisasi:

1. Inovasi & pengambilan risiko
Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail
Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi pada hasil
Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada orang
Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak dari hasil yang diperoleh dari orang-orang di dalam organisasi.

5. Orientasi tim

Tingkat di mana aktivitas kerja diorganisir di sekitar tim daripada individu.

6. Agresivitas

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif, bukannya santai.

7. Stabilitas

Sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pada mempertahankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Stephen & Timothy (2017) menjelaskan bahwa organizational culture menunjukkan bagaimana karyawan memandang karakteristik organisasi dan mewakili persepsi yang dimiliki oleh karyawannya. Organisasi dengan culture yang dominan lebih mengekspresikan nilai-nilai inti yang dianut oleh sebagian besar karyawan dan yang memberikan kepribadian yang berbeda bagi organisasi. Culture di organisasi menyatukan organisasi dengan memberikan standar untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan. Sehingga culture yang kuat memiliki nilai inti organisasi yang lebih dipegang teguh dan dibagikan secara luas, maka semakin banyak karyawan organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka. Oleh karena itu, organizational culture yang kuat didukung oleh aturan dan peraturan formal memastikan karyawan akan bertindak dengan cara yang relatif seragam dan dapat diprediksi, serta mengurangi perputaran karyawan karena hal ini menunjukkan kesepakatan yang tinggi tentang apa yang diwakili oleh organisasi.

Menurut Schermerhorn et al., (2012) Organizational Culture didefinisikan sebagai kebijakan, sikap, nilai, dan keyakinan bersama yang berkembang dalam sebuah organisasi untuk memandu perilaku karyawan/anggotanya. Hal ini didukung oleh teori menurut Jeff & Sandra (2002) yang menjelaskan cakupan Organizational Culture terdiri dari nilai, norma, dan sikap orang-orang yang membentuk organisasi organisasi tersebut. Nilai-nilai tersebut untuk menunjukkan apa yang penting sedangkan Norma-norma menunjukkan perilaku, sikap, dan pola pikir yang diharapkan sikap

menunjukkan pola pikir individu. Dengan demikian, budaya digunakan untuk memberi tahu anggota tentang hal-hal apa yang menjadi kepentingan dalam organisasi, perilaku, dan sudut pandang terhadap sesuatu.

Adanya pengaruh dari Organizational Culture oleh Verma et al. (2024) yang menyatakan variabel Organizational Culture dapat memberikan berpengaruh positif. Hal ini disebabkan, budaya dalam suatu perusahaan dapat yang berperan sebagai komponen utama dalam mendorong minat pelamar kerja terhadap perusahaan karena diimplikasikan perusahaan yang memiliki tujuan mendorong inovasi dan kreativitas karyawannya untuk menarik aspirasi sebanyak-banyaknya. Penelitian oleh Firfiray & Mayo (2016) juga menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang positif yang dibentuk oleh para pencari kerja terhadap organizational culture apabila perusahaan tersebut menawarkan kebijakan yang menguntungkan seperti jam kerja yang fleksibel, adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan perusahaan yang menganut budaya komunikasi yang terbuka.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Organizational Culture memiliki pengaruh positif terhadap Intention to Apply calon karyawan terhadap suatu organisasi. Sehingga membentuk Hipotesis keempat, yaitu:

H: *Organizational Development* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

2.1.9 Job Role (X5)

Peran pekerjaan berarti adanya penjelasan terkait tugas pekerjaan tersebut, berdasarkan Lisa & Frauke (2022) tugas pekerjaan dikemas sebagai suatu kewajiban yang dimiliki individu sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari, biasanya ini diuraikan dalam kontrak kerja atau dapat muncul dari tuntutan keadaan tertentu dalam struktur organisasi tenaga kerja.

Viola (2012) menggunakan teori McKenna(2006) yang mendefinisikan Job Role sebagai seperangkat pola perilaku yang diharapkan yang dikaitkan

dengan seseorang yang menduduki posisi tertentu dan ada tiga aspek peran yang berbeda, yaitu peran yang diharapkan, peran yang dirasakan, dan peran yang diberlakukan. Selain itu, Viola (2012) juga menggunakan pemahaman menurut Schein (1971) yang menjelaskan Job Role sebagai suatu atribut yang penting, relevan, dan peripheral karena terdiri dari tuntutan yang dapat mencakup harapan, tanggung jawab pekerjaan, norma, dan tabu untuk suatu posisi dalam organisasi.

Organisasi menjelaskan peran pekerjaan karyawan untuk membiasakan karyawannya terhadap tugas-tugas mereka. Umumnya calon karyawan melihat lowongan pekerjaan yang menjelaskan perannya ketika menduduki jabatan tersebut melalui deskripsi pekerjaan yang menguraikan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan tersebut yang berkesinambungan dengan harapan organisasi (Dessler, 2016, Marsden, Caffrey, & McCaffery, 2013).

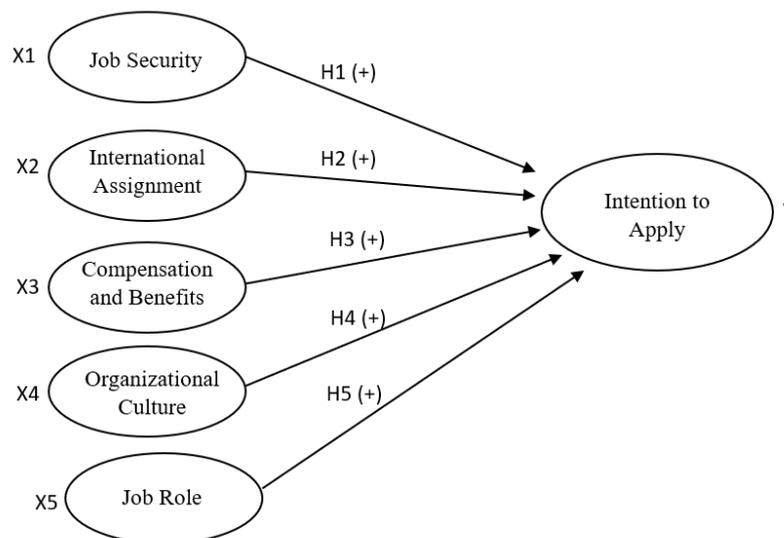
Bagi calon karyawan atau pelamar baru, kejelasan terkait peran pekerjaan dapat secara tidak langsung mengakomodasikan panduan kepada karyawan baru terkait aspek-aspek yang diharapkan dari organisasi. Adapun fungsinya sebagai instrumen untuk mengevaluasi apakah karyawan melakukan tugas mereka seperti sebagaimana dijelaskan perannya di pekerjaan tersebut, untuk menentukan kompensasi, serta mempertahankan struktur upah dan gaji yang adil. Penting bagi organisasi dalam memastikan adanya ketepatan dalam menegaskan peran pekerjaan yang dibuat dengan baik untuk mencegah timbulnya kesalahpahaman dengan memberikan informasi-informasi detail yang diperlukan kepada karyawan tentang peran mereka.

Job Role menurut penelitian Verma et al. (2024) menunjukkan hasil pengaruh yang positif terhadap Intention to apply dengan implikasi bahwa perusahaan memiliki tujuan pengembangan profesional karyawan melalui penetapan role atau penugasan yang ditawarkan kepada karyawannya. Kemudian penelitian Gomes & Neves (2011) menunjukkan bahwa variabel Job Characteristic memiliki korelasi positif terhadap Intention

to Apply. Hal tersebut dapat diindikasikan menjadi Job Role karena pada studi menggunakan definisi yang serupa dengan Job Role yaitu sebagai suatu tugas/pekerjaan (task). Penelitian oleh Baum & Kabst (2013) juga menjelaskan Job Role (Task) tarik yang mempengaruhi secara positif terhadap niat untuk melamar pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Job Role memiliki pengaruh positif terhadap Intention to Apply calon karyawan terhadap suatu organisasi. Sehingga membentuk Hipotesis kelima, yaitu:

H5: *Job Role* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

2.2 Model Penelitian dan Hipotesis



Gambar 2. 4 Model Penelitian

Sumber: Verma et al. (2024)

H1: *Job Security* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

H2: *International Assignments* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

H3: *Compensation and Benefits* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

H4: *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

H5: *Job Role* berpengaruh positif terhadap *Intention to Apply*

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti | Judul Penelitian | Temuan | Manfaat Penelitian |
|-----|--|--|--|--|
| 1. | Subir Verma, Rajwinder Kaur, Nidhi Kapoor Bhasin. (2024) | Does Employer Branding Shake Application Intentions of Potential Employees? | Penelitian pada Jurnal ini membuktikan bahwa employer branding memberikan pengaruh positif terhadap Intention to Apply. Penelitian di aplikasikan kepada para kandidat berupa mahasiswa MBA terhadap perusahaan tertentu. | Studi literatur, kerangka, dan temuan pada jurnal ini sebagai acuan utama bagi penelitian ini. |
| 2. | Sophia Reni Susilo, Chandra Wibowo Widhianto. (2022) | Effect of Employer Branding and Prestige on Intention to Apply in the Top 5 E- Commerce in Indonesia | Penelitian pada Jurnal ini membuktikan bahwa variabel employer branding, salah satunya Compensation Attractiveness memberikan | Hasil penelitian ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesis pengaruh Compensation & Benefits |

| | | | | |
|----|---|---|---|--|
| | | | <p>pengaruh positif yang signifikan terhadap minat untuk melamar di perusahaan industri E-commerce di Indonesia.</p> | <p>terhadap Intention to Apply.</p> |
| 3. | <p>Auzan Amanatullah Agnar, Neneng Nurlaela Arief. (2023)</p> | <p>Analysis on the Impact of Company Employer Branding with the Desire of Generation Z in Choosing Their Workplace: A Case Study of PT BRI.</p> | <p>Penelitian pada jurnal ini membuktikan bahwa variabel employer branding, secara spesifik safety value mempengaruhi secara positif terhadap minat bekerja di perusahaan BUMN karena dari hasil wawancara menunjukkan adanya rasa aman dalam bekerja di BRI sebagai salah satu BUMN Indonesia.</p> | <p>Hasil penelitian ini menjadi acuan dalam pengembangan hipotesis dengan variabel safety value yang dimana dapat diidentifikasi sebagai Job Security dari definisinya yang diuraikan dalam jurnal tersebut.</p> |
| 4. | <p>Christopher N. Arasanmi,</p> | <p>Employer Branding: Perceived</p> | <p>Penelitian pada jurnal ini membuktikan</p> | <p>Hasil dari penelitian ini menjadi acuan</p> |

| | | | | |
|----|----------------------------------|--|---|---|
| | Aiswarya Krishna. (2019) | Organisational Support and Employee Retention – the Mediating Role of Organisational Commitment. | bahwa variabel employer branding, yakni value of interest, social value, economic value, dan value development, mempengaruhi secara positif terhadap intention to apply calon pelamar, sekaligus retention terhadap karyawan. | pengembangan hipotesis untuk variabel international assignment yang diidentifikasi dari value development yakni kesempatan pengembangan karir professional yang beranah internasional. |
| 5. | Daniel Gomes, Jose´ Neves (2011) | Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. | Penelitian pada jurnal ini membuktikan bahwa Job Characteristic, Organizational Attributes, dan Organizational Attractiveness mempengaruhi secara positif terhadap Intention to Apply terhadap calon pelamar organisasi. | Hasil dari penelitian ini menjadi acuan untuk mendukung pengembangan hipotesis variabel Job Security, Compensation & Benefits, dan Job Role yang diidentifikasi dari variabel Job Charactristic dan |

| | | | | Organizational Attributes. |
|----|---|---|--|---|
| 6. | Matthias Baum, Rüdiger Kabst (2013) | How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary | Penelitian pada jurnal ini membuktikan bahwa Job Role (Task) dan Compensation mempengaruhi secara positif terhadap Intention to Apply. | Hasil dari penelitian ini menjadi acuan untuk mendukung pengembangan hipotesis Job Role dan Compensation and Benefit. |
| 7. | Shainaz Firfiray, Margarita Mayo (2016) | The Lure of Work-Life-Benefits: Perceived Person-Organization Fit as a Mechanism Explaining Job Seeker Attraction to Organizations. | Hasil dari penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif yang dibentuk oleh para pencari kerja terhadap organizational culture apabila perusahaan tersebut menawarkan kebijakan yang menguntungkan seperti jam kerja yang fleksibel, adanya keseimbangan | Hasil dari temuan penelitian ini dapat menjadi referensi pendukung pengembangan hipotesis Organizational Culture. |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | <p>antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan perusahaan yang menganut budaya komunikasi yang terbuka, hal ini pada penelitian diindikasikan sebagai Person Organization Fit.</p> | |
|--|--|--|--|--|

