

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian aktivitas strategis yang berfokus pada pengelolaan individu dalam organisasi agar tercapai kinerja optimal baik bagi perusahaan maupun karyawan. Dessler (2020) mendefinisikan MSDM sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan serta mengelola hubungan mereka dengan organisasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Pandangan ini menegaskan bahwa manusia bukan sekadar fakto produksi, melainkan aset strategis yang perlu dikembangkan dan dipertahankan.

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), MSDM berperan penting dalam menciptakan nilai organisasi melalui praktik yang mendukung keterlibatan karyawan, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Mereka menekankan pentingnya integrasi antara strategi bisnis dan strategi SDM agar perusahaan mampu bersaing secara berkelanjutan. Sementara itu, Mathis dan Jackson (2021) menyatakan bahwa peran MSDM modern tidak hanya terbatas pada fungsi administratif, tetapi juga mencakup fungsi strategis seperti *employer branding*, manajemen talenta, dan pengembangan budaya organisasi yang menarik bagi calon tenaga kerja.

Dalam konteks Indonesia, Hasibuan (2022) menyebutkan bahwa MSDM bertujuan mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien, sehingga baik kebutuhan organisasi maupun karyawan dapat terpenuhi secara seimbang. Sedarmayanti (2021) menambahkan bahwa praktik SDM yang baik harus memperhatikan aspek kemanusiaan, lingkungan kerja yang sehat, serta kesejahteraan psikologis karyawan agar tercipta hubungan kerja yang produktif dan beretika. Pada era digital dan kompetisi global, MSDM juga berperan dalam

membangun citra perusahaan sebagai tempat kerja yang ideal atau *employer of choice*. Hal ini dilakukan melalui strategi *employer branding* yang kuat, yang mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. peran HR dalam branding internal dan eksternal menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menarik generasi muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap nilai, budaya, dan reputasi organisasi.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif tenaga kerja melainkan juga pada penciptaan nilai strategis melalui pengembangan reputasi organisasi, budaya kerja yang menarik, dan penguatan citra perusahaan, MSDM yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan karakteristik generasi baru akan lebih efektif dalam menarik serta mempertahankan talenta potensial, terutama dari kalangan Generasi Z.

### **2.1.2 Generasi Z**

Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir antara tahun 1995 hingga tahun 2010 dan saat ini mulai memasuki dunia kerja. Menurut Twenge (2023), Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal penggunaan teknologi, ekspektasi terhadap keseimbangan kerja-hidup, dan keinginan untuk bekerja di lingkungan yang memiliki tujuan sosial yang jelas. Generasi ini dikenal lebih kritis, adaptif terhadap teknologi, serta menilai organisasi tidak hanya dari sisi kompensasi finansial, tetapi juga dari nilai dan reputasi yang dijunjung oleh perusahaan.

Francis dan Hoefel (2018) dari *McKinsey & Company* menjelaskan bahwa Generasi Z memiliki orientasi nilai yang kuat terhadap keaslian (*authenticity*), keberagaman, dan keberlanjutan (*sustainability*). Mereka lebih memilih organisasi yang memiliki integritas, terbuka terhadap perubahan, dan memberikan ruang bagi kreativitas serta ekspresi diri. Deloitte (2022) menambahkan bahwa Gen Z sangat memperhatikan citra publik dan tanggung jawab sosial perusahaan sebelum

memutuskan untuk melamar pekerjaan, sehingga perusahaan harus mampu menunjukkan komitmen etis dan sosial dalam employer branding-nya.

Dari perspektif lokal, Rachmawati dan Handoyo (2023) mengungkapkan bahwa Generasi Z Indonesia menilai tinggi aspek fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan pribadi, serta peluang pengembangan diri dalam memilih tempat kerja. Mereka juga lebih responsif terhadap reputasi digital perusahaan, terutama melalui media sosial, yang menjadi sarana utama mereka mencari informasi tentang calon pemberi kerja. Pandangan serupa dikemukakan oleh Rahman dan Dwi (2021) yang menyoroti Gen Z lebih memilih perusahaan yang terbuka, menghargai keberagaman, dan memberikan kesempatan karir yang jelas.

Selain faktor nilai dan teknologi, motivasi Generasi Z juga dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis akan pengakuan dan keterlibatan. Schroth (2019) menyebut bahwa Gen Z cenderung menginginkan umpan balik yang cepat, penghargaan terhadap ide, serta lingkungan kerja kolaboratif yang memberikan makna pada pekerjaan mereka. Hal ini membuat perusahaan harus menyesuaikan pendekatan MSDM, terutama dalam strategi rekrutmen, komunikasi organisasi, dan pembentukan budaya kerja yang transparan.

Berdasarkan pandangan para ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa Generasi Z merupakan kelompok tenaga kerja yang unik dengan orientasi nilai yang menekankan keseimbangan hidup, bermakna kerja, dan citra sosial organisasi. Perusahaan yang ingin menarik Gen Z harus mampu menampilkan reputasi positif, budaya kerja fleksibel, serta *employer branding* yang otentik dan relevan dengan nilai-nilai mereka. Oleh karena itu, pemahaman terhadap karakteristik Generasi Z menjadi dasar penting dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia dan *employer branding* yang efektif.

### **2.1.3 Employer Brand Attractiveness (EBA)**

*Employer Brand Attractiveness* (EBA) menggambarkan sejauh mana perusahaan mampu menciptakan citra positif yang menarik perhatian calon tenaga kerja. Berthon, Ewing, dan Hah (2005) mendefinisikan *employer brand attractiveness* sebagai persepsi individu terhadap manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang diperoleh dari bekerja di suatu organisasi. Konsep ini menekankan bahwa daya tarik perusahaan tidak hanya berasal dari gaji dan kompensasi, tetapi juga dari nilai emosional yang melekat pada citra organisasi.

Menurut Berthon et al. (2005), EBA terdiri atas lima dimensi utama yaitu *Interest Value*, ketertarikan terhadap pekerjaan yang kreatif dan menantang; *Social Value*, lingkungan kerja yang suportif dan harmonis; *Economic Value*, kompensasi serta stabilitas keuangan; *Development Value*, kesempatan pengembangan diri dan karir; serta *Application Value*, kesempatan menerapkan kemampuan pribadi. Kelima dimensi ini menunjukkan bahwa *employer branding* mencakup manfaat rasional dan emosional yang membentuk persepsi calon karyawan terhadap perusahaan.

Dalam konteks modern, *employer branding* menjadi strategi penting untuk memenangkan kompetisi talenta di pasar tenaga kerja. Menurut Evrina dan Wulansari (2023), perusahaan dengan *employer branding* yang kuat akan lebih mudah menarik perhatian Generasi Z, karena generasi ini menilai perusahaan dari nilai-nilai dan reputasi sosialnya, bukan sekedar gaji. Mereka menemukan bahwa faktor *interest value* dan *development value* berpengaruh paling kuat terhadap niat melamar pekerjaan di kalangan mahasiswa tingkat akhir. Hal ini menunjukkan bahwa Gen Z cenderung mencari pekerjaan di kalangan mahasiswa tingkat akhir. Hal ini menunjukkan bahwa Gen Z cenderung mencari pekerjaan yang memberi ruang ekspresi diri, pembelajaran berkelanjutan, dan fleksibilitas kerja.

Ekhsan dan Fitri (2021) juga menegaskan bahwa *employer branding* merupakan representasi nilai-nilai perusahaan yang dikomunikasikan secara internal dan eksternal untuk menarik calon karyawan potensial. EBA terbukti berpengaruh signifikan terhadap *organizational reputation*, yang juga pada

gilirannya meningkatkan *intention to apply*. Dengan demikian, strategi *employer branding* tidak hanya berfungsi sebagai alat pemasaran tenaga kerja, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan reputasi jangka panjang.

Secara global, Elbendary (2022) menjelaskan bahwa perusahaan yang konsisten membangun *employer brand* yang positif dapat memperkuat kepercayaan publik terhadap integritas organisasi. *Employer branding* yang kuat memberikan sinyal (*signal*) kepada calon karyawan bahwa perusahaan memiliki lingkungan kerja yang sehat, peluang karir yang jelas, dan sistem penghargaan yang adil. Hal ini sejalan dengan *Signaling Theory* (Spence, 1973), yang menyatakan bahwa calon pelamar menilai kredibilitas organisasi berdasarkan sinyal yang ditampilkan, seperti reputasi, komunikasi perusahaan, serta pengalaman karyawan sebelumnya.

Selain itu *Resource-Based View* (Barney, 1991) mendukung bahwa *employer brand* merupakan sumber daya tidak berwujud yang bernilai dan sulit ditiru. Citra positif perusahaan yang tertanam kuat akan menjadi keunggulan kompetitif dalam menarik tenaga kerja berkualitas. Evrina dan Wulansari (2023) juga menemukan EBA berpengaruh signifikan terhadap *intention to apply* melalui reputasi organisasi sebagai variabel mediasi. Artinya, persepsi positif terhadap perusahaan akan meningkatkan rasa percaya dan mendorong niat melamar dari calon tenaga kerja Generasi Z.

Dalam konteks Indonesia, perusahaan yang berhasil membangun daya tarik merek sebagai pemberi kerja umumnya mengedepankan nilai-nilai seperti keterbukaan, kesempatan belajar, keseimbangan hidup, serta budaya kerja inklusif. Nilai-nilai ini dianggap penting oleh Gen Z yang lebih berorientasi pada makna dan kesejahteraan psikologis. Dengan demikian, keberhasilan *employer branding* bukan hanya diukur dari jumlah pelamar, tetapi juga dari kesesuaian nilai antara perusahaan dan calon karyawan (*person-organization fit*)

Berdasarkan pandangan para ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa *Employer Brand Attractiveness* merupakan kombinasi dari faktor rasional (gaji,

keamanan kerja, kesempatan karir) dan emosional (nilai budaya, dan reputasi organisasi) yang membentuk persepsi calon tenaga kerja terhadap daya tarik perusahaan. Dalam konteks Generasi Z, daya tarik perusahaan tidak hanya bergantung pada aspek finansial, tetapi juga pada nilai-nilai sosial, peluang pengembangan diri, dan makna kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun *employer brand* yang otentik, konsisten, dan relevan dengan ekspektasi generasi muda agar mampu menarik minat mereka untuk melamar pekerjaan.

#### **2.1.4 Organizational Reputation (OR)**

Reputasi organisasi merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang mencerminkan persepsi kolektif publik terhadap kredibilitas, keandalan, dan kualitas kinerja suatu perusahaan. Fombrun et al. (2000) menjelaskan bahwa *organizational reputation* adalah hasil evaluasi jangka panjang atas tindakan organisasi yang secara konsisten menghasilkan kinerja positif dan sesuai dengan nilai-nilai sosial yang diharapkan masyarakat. Reputasi dibentuk melalui pengalaman, komunikasi, serta persepsi yang berkembang di antara karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas terhadap organisasi.

Menurut Elbendary (2022), reputasi organisasi berfungsi sebagai sinyal (*signal*) bagi calon karyawan dan pemangku kepentingan eksternal tentang karakter dan nilai perusahaan. Semakin baik reputasi perusahaan, semakin besar kepercayaan publik terhadap kredibilitas dan tanggung jawab sosialnya. Dalam konteks rekrutmen, reputasi yang positif mendorong calon pelamar untuk percaya bahwa organisasi memiliki lingkungan kerja yang adil, profesional, dan berintegritas. Hal ini memperkuat *Signaling Theory* (Spence, 1973), di mana reputasi perusahaan berperan sebagai sinyal kualitas yang memengaruhi persepsi calon tenaga kerja sebelum mereka memiliki pengalaman langsung dengan organisasi.

Ekhsan dan Fitri (2021) menambahkan bahwa reputasi organisasi dapat bertindak sebagai variabel mediasi antara *employer brand attractiveness* dan



*intention to apply*. Ketika perusahaan mampu membangun citra positif di mata publik, daya tarik merek sebagai pemberi kerja akan semakin kuat dan meningkatkan niat melamar dari calon karyawan. Reputasi organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh strategi komunikasi eksternal, tetapi juga oleh pengalaman internal karyawan yang kemudian menciptakan *word of mouth* positif di lingkungan sosial mereka.

Dalam konteks modern, Corporate Image Theory (Dowling, 1994) menyatakan bahwa reputasi terbentuk dari dua sisi: persepsi eksternal (bagaimana publik memandang organisasi) dan persepsi internal (bagaimana anggota organisasi mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai perusahaan). Reputasi eksternal berkaitan dengan prestise dan citra publik, sedangkan reputasi internal berkaitan dengan rasa bangga, kesetiaan, dan kesamaan nilai antara karyawan dengan organisasi. Bergami dan Bagozzi (2000) menegaskan bahwa kedua dimensi ini saling memperkuat, karena reputasi eksternal yang baik akan meningkatkan identifikasi internal, dan sebaliknya.

Penelitian Evrina dan Wulansari (2023) menunjukkan bahwa reputasi organisasi yang positif dapat meningkatkan kepercayaan calon tenaga kerja Generasi Z terhadap perusahaan, terutama bila reputasi tersebut ditampilkan secara transparan melalui media digital. Generasi Z menilai reputasi organisasi bukan hanya dari prestasi bisnis, tetapi juga dari nilai etika, keberlanjutan, dan kontribusi sosial perusahaan. Oleh karena itu, reputasi digital di media sosial menjadi faktor penting dalam proses pengambilan keputusan mereka untuk melamar pekerjaan.

Selain itu, reputasi organisasi juga berkaitan erat dengan Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1986), yang menyatakan bahwa individu cenderung ingin menjadi bagian dari organisasi dengan citra positif karena hal itu memperkuat identitas sosial mereka. Calon pelamar yang memandang perusahaan memiliki reputasi baik akan merasakan kebanggaan potensial dan rasa memiliki terhadap organisasi tersebut bahkan sebelum bergabung. Dengan demikian,

reputasi organisasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang meningkatkan daya tarik perusahaan di mata calon tenaga kerja.

Dalam studi yang diterbitkan di Heliyon (2022), reputasi organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh employer brand attractiveness terhadap intention to apply. Artinya, reputasi berfungsi sebagai “refleksi” dari citra merek pemberi kerja ketika pelamar menilai perusahaan memiliki citra positif, maka kepercayaan dan keinginan mereka untuk melamar juga akan meningkat.

Dalam konteks perusahaan Indonesia, reputasi organisasi sering kali terbentuk dari konsistensi perilaku etis, kinerja stabil, dan kontribusi sosial. Ketika perusahaan secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosial, mendukung kesejahteraan karyawan, serta menjaga komunikasi publik yang transparan, reputasi positif akan terbentuk secara alami. Hal ini sejalan dengan temuan Ekhsan dan Fitri (2021) bahwa perusahaan yang memiliki reputasi tinggi lebih mudah menarik minat calon tenaga kerja, terutama dari kalangan muda yang menghargai nilai sosial dan tanggung jawab organisasi.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa organizational reputation merupakan persepsi kolektif yang terbentuk dari konsistensi perilaku, komunikasi, dan nilai yang dijalankan oleh organisasi. Reputasi yang baik menjadi sinyal kepercayaan dan kredibilitas perusahaan, serta memediasi hubungan antara employer brand attractiveness dan intention to apply. Dalam konteks Generasi Z, reputasi tidak hanya dilihat dari prestasi ekonomi, tetapi juga dari integritas, nilai kemanusiaan, dan kontribusi sosial organisasi. Oleh karena itu, membangun reputasi positif menjadi strategi penting bagi perusahaan dalam menarik tenaga kerja muda yang berorientasi pada nilai dan makna kerja.

#### **2.1.5 Intention to Apply**



*Intention to apply* atau niat melamar kerja merupakan kecenderungan seseorang untuk mengambil keputusan mengajukan lamaran ke suatu organisasi. Highhouse, Lievens, dan Sinar (2003) menyatakan bahwa *intention to apply* merupakan bentuk nyata dari *organizational attraction*, yaitu sejauh mana individu merasa tertarik dan ingin bergabung dengan perusahaan tertentu. Niat melamar terbentuk melalui persepsi positif terhadap citra, reputasi, dan nilai organisasi yang dianggap sesuai dengan nilai pribadi pelamar.

Konsep ini berakar pada *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991), yang menegaskan bahwa perilaku manusia digerakkan oleh niat, sementara niat itu sendiri terbentuk dari tiga komponen utama: sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*), norma subjektif (*subjective norms*), serta persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*). Dalam proses rekrutmen, sikap terhadap perusahaan dipengaruhi oleh citra dan reputasi organisasi; norma subjektif terbentuk melalui pandangan sosial atau opini orang lain; sedangkan kontrol perilaku muncul dari persepsi individu tentang peluang keberhasilan dalam diterima kerja.

Menurut Ekhsan dan Fitri (2021), *intention to apply* dipengaruhi oleh kombinasi antara *employer brand attractiveness* dan *organizational reputation*. Calon pelamar yang menilai perusahaan memiliki reputasi positif cenderung membentuk sikap positif yang kemudian memunculkan niat untuk melamar. Penelitian tersebut menemukan bahwa reputasi perusahaan berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan daya tarik merek perusahaan dengan niat melamar, menunjukkan bahwa persepsi kepercayaan terhadap organisasi menjadi faktor psikologis penting dalam proses rekrutmen.

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Evrina dan Wulansari (2023) terhadap mahasiswa Generasi Z menunjukkan bahwa niat melamar tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga oleh nilai-nilai sosial, makna kerja, dan kesesuaian budaya perusahaan dengan kepribadian individu (*person-organization fit*). Generasi Z cenderung melihat

pekerjaan sebagai sarana aktualisasi diri, sehingga mereka lebih tertarik kepada perusahaan yang memberikan ruang ekspresi dan kebermanaknaan dalam bekerja. Hasil penelitian ini menguatkan pentingnya citra organisasi dan employer branding yang sesuai dengan nilai-nilai generasi muda dalam meningkatkan intention to apply.

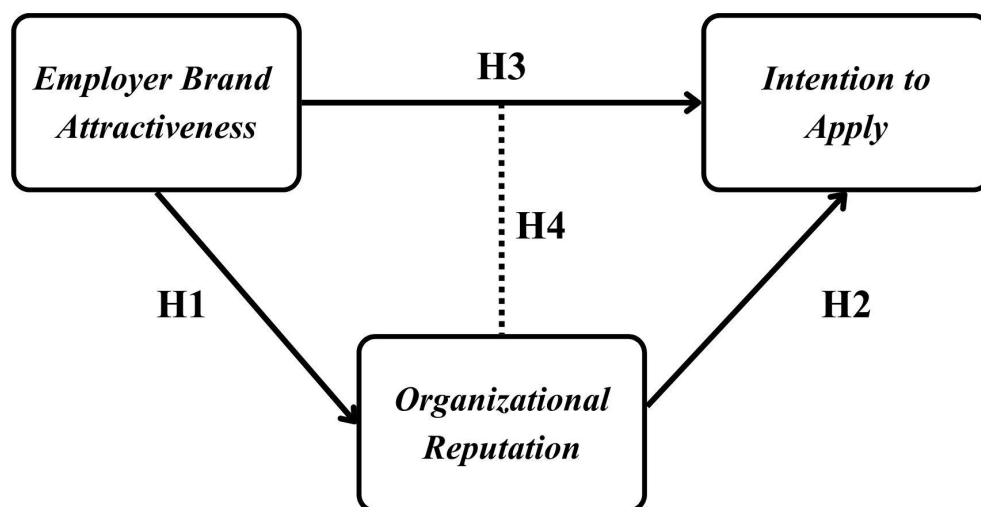
Selain Theory of Planned Behavior, model Attraction–Selection–Attrition (ASA) dari Schneider (1987) juga memberikan dasar teoritis penting dalam menjelaskan fenomena intention to apply. Model ini menyatakan bahwa individu cenderung tertarik (attraction) pada organisasi yang memiliki nilai dan karakteristik mirip dengan dirinya, memilih (selection) untuk melamar dan bergabung, serta individu yang tidak sesuai akan meninggalkan organisasi (attrition). Dalam konteks Generasi Z, model ini relevan karena kelompok ini dikenal sangat selektif dan kritis terhadap reputasi perusahaan.

Chapman et al. (2021) menambahkan bahwa niat melamar juga dipengaruhi oleh komunikasi organisasi dan pengalaman kandidat selama proses rekrutmen. Pengalaman positif, seperti transparansi informasi, respon cepat, dan komunikasi yang ramah, dapat memperkuat citra perusahaan dan meningkatkan minat melamar. Sebaliknya, pengalaman negatif dapat menurunkan persepsi kredibilitas organisasi bahkan sebelum proses rekrutmen selesai. Oleh karena itu, reputasi dan candidate experience menjadi faktor strategis dalam membentuk niat melamar kerja.

Dalam konteks Indonesia, hasil penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan dan Fitri (2021) serta Evrina dan Wulansari (2023) menunjukkan bahwa reputasi organisasi dan employer brand attractiveness memiliki pengaruh signifikan terhadap intention to apply pada mahasiswa tingkat akhir. Faktor reputasi menjadi mediator utama antara daya tarik merek perusahaan dan niat melamar. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi positif terhadap perusahaan bukan hanya memunculkan ketertarikan, tetapi juga membangun kepercayaan dan komitmen psikologis calon pelamar untuk benar-benar mengajukan lamaran.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa *intention to apply* merupakan niat sadar individu untuk melamar pekerjaan di perusahaan tertentu, yang terbentuk melalui interaksi antara sikap, persepsi reputasi, dan kesesuaian nilai dengan organisasi. Faktor *employer brand attractiveness* menciptakan ketertarikan awal, sedangkan reputasi organisasi memperkuat kepercayaan dan keyakinan calon pelamar terhadap kredibilitas perusahaan. Dalam konteks Generasi Z, niat melamar lebih banyak dipengaruhi oleh nilai sosial, reputasi digital, dan kesesuaian budaya organisasi, bukan semata-mata oleh imbalan finansial. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun reputasi dan citra yang relevan dengan ekspektasi generasi muda agar dapat menarik mereka untuk melamar pekerjaan.

## 2.2 Model Penelitian



**Gambar 2.1** Model Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari Soeling et al. (Heliyon 2022)

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, peneliti mengembangkan model penelitian untuk menggambarkan hubungan antara *Employer Brand Attractiveness* (EBA), *Organizational Reputation* (OR), dan *Intention to Apply* (ITA). Model ini

mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Soeling et al. dalam jurnal Heliyon (2022), yang menunjukkan bahwa reputasi organisasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara daya tarik merek perusahaan dan niat melamar kerja calon karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan dan Fitri (2021), yang menegaskan bahwa *employer branding* yang kuat dapat meningkatkan reputasi organisasi dan pada akhirnya mendorong niat pelamar untuk mengajukan lamaran.

Dalam konteks generasi muda, terutama Generasi Z, reputasi organisasi tidak hanya menjadi hasil dari citra perusahaan, tetapi juga menjadi tolak ukur kredibilitas dan kepercayaan. Penelitian Evrina dan Wulansari (2023) menunjukkan bahwa generasi muda cenderung lebih memperhatikan citra dan reputasi perusahaan di media sosial sebelum memutuskan untuk melamar. Dengan demikian, reputasi organisasi berfungsi sebagai sinyal (Spence, 1973) yang menegaskan nilai dan keunggulan kompetitif perusahaan di mata calon pelamar, sebagaimana dijelaskan pula oleh *Resource-Based View* (Barney, 1991) yang memandang reputasi sebagai aset tidak berwujud yang mampu memberikan keunggulan strategis dalam menarik talenta terbaik.

Penelitian Elbendary (2022) memperkuat hubungan antarvariabel dalam model ini dengan menunjukkan bahwa *employer brand attractiveness* berpengaruh positif terhadap reputasi organisasi, dan reputasi yang baik akan meningkatkan *intention to apply*. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi positif terhadap merek perusahaan dapat menumbuhkan kepercayaan dan persepsi kredibilitas, yang selanjutnya memperkuat niat individu untuk bergabung. Dengan demikian, *Organizational Reputation* berperan sebagai jembatan yang menjelaskan bagaimana daya tarik merek perusahaan (EBA) memengaruhi minat pelamar (ITA) melalui persepsi reputasi yang terbentuk.

Secara keseluruhan, model penelitian ini menunjukkan adanya tiga hubungan langsung, yaitu antara EBA terhadap OR, OR terhadap ITA, dan EBA terhadap ITA, serta satu hubungan tidak langsung, yaitu pengaruh EBA terhadap ITA yang dimediasi oleh OR. Hubungan tersebut menggambarkan bahwa

Employer Brand Attractiveness yang kuat dapat meningkatkan Organizational Reputation, dan reputasi yang positif akan memperkuat Intention to Apply calon pelamar.

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian disusun berdasarkan model penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Setiap hipotesis menggambarkan arah hubungan antarvariabel yang didukung oleh teori dan hasil penelitian terdahulu. Peneliti menggunakan temuan empiris dari berbagai studi terkini untuk memperkuat argumen hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

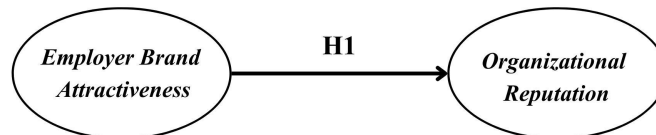
#### **2.3.1 Pengaruh *Employer Brand Attractiveness* terhadap *Organizational Reputation***

Employer Brand Attractiveness (EBA) menggambarkan seberapa menarik citra perusahaan di mata calon karyawan. Ketika perusahaan mampu menampilkan nilai, budaya, dan lingkungan kerja yang positif, hal ini akan membentuk persepsi reputasi organisasi yang baik. Signaling Theory (Spence, 1973) menjelaskan bahwa calon karyawan menilai kredibilitas perusahaan melalui sinyal yang disampaikan lewat employer branding.

Penelitian oleh Ekhsan dan Fitri (2021) menemukan bahwa employer branding berpengaruh positif terhadap reputasi organisasi, karena calon pelamar menilai reputasi perusahaan berdasarkan citra yang dibangun melalui promosi merek kerja dan budaya organisasi. Selanjutnya, Elbendary (2022) juga membuktikan bahwa perusahaan dengan employer brand yang kuat cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata publik, karena daya tarik merek perusahaan mencerminkan kualitas organisasi dan lingkungan kerjanya.

Hal ini sejalan dengan temuan Evrina dan Wulansari (2023) yang menyatakan bahwa pada konteks Generasi Z, reputasi organisasi terbentuk dari persepsi terhadap keaslian dan konsistensi komunikasi employer branding di media sosial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa citra perusahaan yang menarik dan konsisten berperan penting dalam membangun reputasi positif organisasi di mata calon pelamar.

Berdasarkan penjelasan dan temuan penelitian terdahulu pada sebelumnya, maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2** H1 Model Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari Soeling et al. (Heliyon 2022)

H1: *Employer Brand Attractiveness* berpengaruh terhadap *Organizational Reputation*

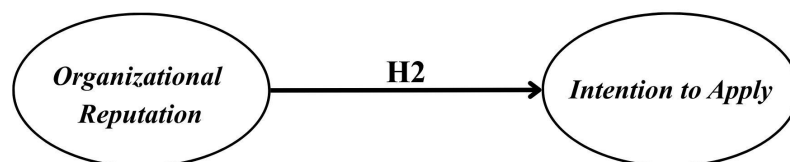
### **2.3.2 Pengaruh *Organizational Reputation* terhadap *Intention to Apply***

Reputasi organisasi merefleksikan kepercayaan, kredibilitas, dan kehormatan perusahaan di mata masyarakat. Reputasi yang baik memberikan sinyal positif kepada calon pelamar bahwa perusahaan memiliki sistem kerja, nilai, dan etika yang kuat. Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1986) menyatakan bahwa individu cenderung tertarik pada organisasi yang memiliki reputasi tinggi karena hal tersebut dapat meningkatkan kebanggaan dan citra diri mereka.

Penelitian oleh Elbandary (2022) membuktikan bahwa reputasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap intention to apply, karena reputasi yang baik meningkatkan kepercayaan dan motivasi pelamar untuk bergabung. Ekhsan dan Fitri (2021) juga menemukan bahwa reputasi organisasi bertindak sebagai sinyal kualitas yang meningkatkan daya tarik perusahaan di mata pencari kerja. Sementara itu, Evrina dan Wulansari (2023) menegaskan bahwa generasi muda lebih cenderung melamar pada perusahaan yang dikenal memiliki reputasi baik di



media sosial, karena hal itu menunjukkan kredibilitas dan integritas organisasi. Oleh karena itu, reputasi organisasi yang positif dapat menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan niat melamar calon karyawan. Berdasarkan penjelasan dan temuan penelitian terdahulu pada subbab sebelumnya, maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.3** H2 Model Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari Soeling et al. (Heliyon 2022)

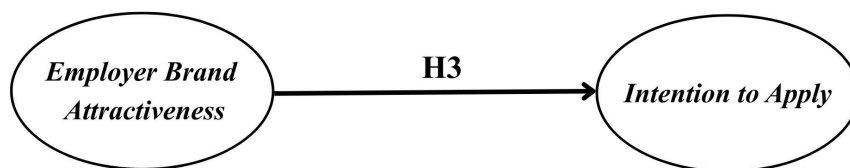
H2: *Organizational Reputation* berpengaruh terhadap *Intention to Apply*.

### 2.3.3 Pengaruh Employer Brand Attractiveness terhadap Intention to Apply

*employer brand attractiveness* menjadi faktor utama dalam menarik perhatian calon pelamar. Menurut Resource-Based View (Barney, 1991), citra positif perusahaan dapat menjadi keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta berkualitas. Ketika calon pelamar menilai perusahaan memiliki lingkungan kerja yang menarik, budaya yang positif, serta peluang pengembangan diri, hal tersebut akan memperkuat niat mereka untuk melamar pekerjaan.

Penelitian oleh Soeling et al. (Heliyon, 2022) menunjukkan bahwa *employer branding* memiliki pengaruh langsung terhadap *intention to apply*, karena persepsi

positif terhadap citra perusahaan meningkatkan minat pelamar untuk bergabung. Evrina dan Wulansari (2023) juga mengonfirmasi bahwa *employer brand attractiveness* berdampak signifikan terhadap minat melamar Generasi Z di Indonesia. Temuan ini diperkuat oleh Ekhsan dan Fitri (2021) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan merek kerja yang kuat mampu membangun persepsi positif yang mendorong *organizational attraction* dan *intention to apply*. Dengan demikian, semakin menarik citra dan reputasi employer brand suatu perusahaan, semakin tinggi pula minat individu untuk melamar pekerjaan di perusahaan tersebut. Berdasarkan penjelasan dan temuan penelitian terdahulu pada subbab sebelumnya, maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.4 H3 Model Penelitian**

Sumber: Diadaptasi dari Soeling et al. (Heliyon 2022)

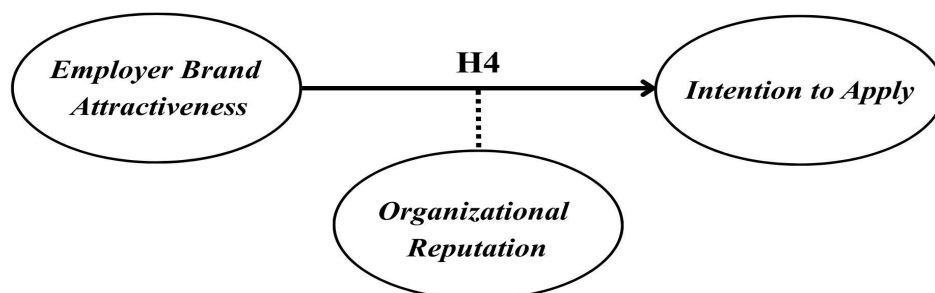
H3: *Employer Brand Attractiveness* berpengaruh terhadap *Intention to Apply*.

#### **2.3.4 Peran Mediasi *Organizational Reputation* antara *Employer Brand Attractiveness* dan *Intention to Apply***

Dalam hubungan antara *employer brand attractiveness* dan *intention to apply*, *organizational reputation* berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh keduanya. Signaling Theory (Spence, 1973) menjelaskan bahwa reputasi organisasi bertindak sebagai sinyal eksternal yang memperkuat

persepsi pelamar terhadap nilai dan kredibilitas perusahaan. Ketika citra *employer brand* positif berhasil membangun reputasi yang kuat, maka niat pelamar untuk melamar akan semakin tinggi.

Penelitian oleh Ekhsan dan Fitri (2021) membuktikan bahwa *organizational reputation* secara signifikan memediasi hubungan antara *employer brand attractiveness* dan *intention to apply*. Hal ini diperkuat oleh temuan Elbendary (2022) yang menunjukkan bahwa reputasi organisasi memperkuat hubungan antara citra perusahaan dan niat melamar, terutama di kalangan pelamar muda. Selain itu, Evrina dan Wulansari (2023) menemukan bahwa reputasi organisasi menjadi faktor kunci yang menjelaskan mengapa *employer brand* yang menarik dapat meningkatkan niat melamar Generasi Z, karena reputasi mencerminkan nilai dan konsistensi perusahaan di mata publik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational reputation* memiliki peran penting sebagai jembatan dalam memperkuat pengaruh *employer brand attractiveness* terhadap *intention to apply*. Berdasarkan penjelasan dan temuan penelitian terdahulu pada subbab sebelumnya, maka hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.5** H4 Model Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari Soeling et al. (Heliyon 2022)

H4: *Organizational Reputation* memediasi pengaruh *Employer Brand Attractiveness* terhadap *Intention to Apply*.



## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Author	Literature Title	Adopted Insights	Ground Theory	Dependent Variable	Key Findings
1	Cable & Turban (2001)	Establishing Applicant Attraction Through Organizational Reputation	Reputasi perusahaan meningkatkan minat melamar.	Signaling Theory	Job Pursuit Intention	Organizational reputation signifikan terhadap niat melamar.
2	Highhouse et al. (2003)	Organizational Attractiveness and Applicant Behavior	Citra organisasi memengaruhi ketertarikan pelamar.	Attraction–Selection Framework	Applicant Attraction	Organizational image signifikan memengaruhi applicant attraction.
3	Lievens & Highhouse (2003)	Employer Branding and Organizational Image	Employer branding memengaruhi persepsi reputasi dan ketertarikan.	Employer Image Theory	Organizational Image, Applicant Attraction	Employer branding meningkatkan persepsi reputasi & ketertarikan.
4	Berthon et al. (2005)	Dimensions of Employer Attractiveness	Menjelaskan lima dimensi employer brand attractiveness.	Employer Attractiveness Framework	Employer Attractiveness	Employer brand meningkatkan ketertarikan pelamar.

5	Backhaus & Tikoo (2004)	Conceptualizing Employer Branding	Employer branding berpengaruh pada reputasi, citra, dan niat melamar.	Employer Branding Conceptual Framework	Organizational Reputation, Applicant Perception	Employer branding meningkatkan reputasi & persepsi pelamar.
6	Ekhsan & Fitri (2021)	The mediating role of organizational reputation in employer branding	Reputasi dapat menjadi mediator pada kondisi tertentu.	Branding & Reputation Model	Intention to Apply	Reputasi memediasi, namun tidak selalu signifikan.
7	Tanwar & Prasad (2016)	Exploring the Dimensions of Employer Branding	Dimensi employer branding membentuk reputasi perusahaan.	Employer Branding Model	Employer Attractiveness	Employer branding meningkatkan daya tarik & reputasi.
8	Elbendary (2022)	Employer branding and organizational reputation in the digital era	Employer branding memperkuat reputasi perusahaan.	Employer Branding Theory	Organizational Reputation	Employer branding signifikan meningkatkan reputasi.
9	Soeling et al. (2022)	Employer branding attractiveness and its influence on organizational reputation and intention to apply	EBA meningkatkan reputasi & niat melamar; reputasi tidak memediasi.	Signaling Theory	Organizational Reputation, Intention to Apply	EBA signifikan; OR tidak signifikan & tidak memediasi.



10	Evrina & Wulansari (2023)	Employer Branding, Organizational Reputation, and Intention to Apply among Gen Z	Gen Z lebih terpengaruh employer branding dibanding reputasi organisasi.	Generational Work Perception	Intention to Apply	Employer branding signifikan; reputasi tidak dominan bagi Gen Z.
----	---------------------------	--	--	------------------------------	--------------------	--

Sumber : Olahan Data Penulis (2025)