

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 LATAR BELAKANG

Persaingan bisnis saat ini menjadi penuh rintangan bagi *employer*. Keterbatasan atas kepemilikan sumber daya dan persaingan menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengembangan sehingga dapat menciptakan keselarasan dengan tujuan dari organisasi. Satu hal yang memerlukan perhatian yaitu dalam hal mencari atau menemukan orang (*people*) yang tepat serta memahami kebutuhan mereka dalam organisasi khususnya dalam hal karir (Kane, *et. al.*, 2017). Terlebih tantangan semakin nyata saat ini dimana pasar tenaga kerja dengan dominasi Generasi Y dan Z, yang memilih pekerjaan tidak hanya didasarkan pada tingkatan gaji dan karir mereka (Snell dan Morris, 2019).

Salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah melakukan rekrutmen karyawan untuk mengisi lowongan pekerjaan di dalam organisasi. Setiap organisasi tentunya ingin menjadi organisasi yang paling depan dalam merekrut talenta terbaik ke dalam organisasi dibanding pesaingnya (Snell dan Morris, 2019). Salah satu pilihan dalam mewujudkan hal tersebut menjadi nyata adalah dengan meningkatkan *employer branding* (Snell dan Morris, 2019; Panda dan Sahoo, 2013; Mello, 2015). Prinsip yang mengasumsikan pelamar sebagai pelanggan dan perusahaan sebagai penjual yang menyediakan apa yang mereka butuhkan dalam hal karir dan pekerjaan

adalah cara untuk meningkatkan apa yang disebut sebagai *employer branding* (Snell dan Morris, 2019).

Istilah *employer branding* pertama kali muncul pada penelitian Ambler dan Barrow (1997) yang mendefinisikan *employer branding* sebagai seperangkat manfaat yang mencakup manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis di dalam pekerjaan dan teridentifikasi dengan perusahaan yang mempekerjakan. Istilah serupa juga dikenal pada buku karya Snell dan Morris (2019) dengan istilah *employment branding* yang didefinisikan sebagai seperangkat usaha yang dilakukan organisasi yang bertujuan untuk meyakinkan karyawan yang ada maupun calon karyawan bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang tepat.

Teori *employer branding* kemudian dikembangkan oleh Berthon, Ewing, dan Hah (2005) menjadi lima faktor *employer attractiveness* atau secara bahasa dapat diartikan sebagai daya tarik *employer*. Pada beberapa penelitian lain, *employer attractiveness* disebut juga dengan *organizational attractiveness*. Mereka mendefinisikan *employer attractiveness* sebagai manfaat yang diharapkan diperoleh oleh karyawan ketika bekerja untuk suatu organisasi. Berthon, Ewing, dan Hah (2005) menyatakan bahwa *employer attractiveness* –namun *organizational attractiveness* cenderung lebih banyak digunakan– merupakan sebuah efek dari *employer branding*.

Penting untuk dapat melakukan usaha untuk pengembangan konsep *employer attractiveness* untuk menarik dan mempertahankan telenta

terbaik. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Khalid dan Tariq (2015). Diketahui perusahaan dengan kelebihan dalam menarik pelamar karena memiliki tingkat *organizational attractiveness* yang tinggi.

*Organizational attractiveness* dapat membantu organisasi mengatasi masalah berhubungan dengan kelangkaan bakat dengan membangun citra organisasi dan membangun identitas. Hal tersebut tentu akan dapat membantu organisasi untuk menarik calon karyawan dan orang yang tepat pada tempat yang tepat (Khalid dan Tariq, 2015). Sivertzen, Nilsen dan Olafsen (2013) merumuskan bahwa persepsi calon karyawan terhadap reputasi perusahaan memiliki hubungan positif dengan lima faktor *employer attractiveness* yang dikembangkan oleh Berthon, Ewing dan Hah (2005).

Selain itu, berdasarkan penelitian untuk melakukan pengembangan *organizational attractiveness*, diketahui bahwa perusahaan juga dapat melakukan upaya tanggung jawab sosial atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) untuk menarik pelamar. Meskipun tidak selalu dijadikan alasan utama bagi perusahaan untuk menjalankan CSR, namun sejumlah penelitian menyatakan adanya hubungan antara CSR dengan *organizational attractiveness*.

Penelitian yang dilakukan Jones, Willness, dan Madey (2014) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kegiatan CSR perusahaan terhadap *organizational attractiveness*. Selain itu,

penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2017) juga menyatakan menyatakan hasil serupa.

Dengan adanya bukti hasil penelitian tersebut, tentu perusahaan akan mendapat tambahan urgensi untuk melakukan kegiatan CSR. Diperkuat juga oleh pernyataan Snell dan Morris (2019) yang menyatakan bahwa kegiatan filantropik dapat membantu meningkatkan *employer brand*, faktor yang tentu berdasarkan pemaparan sebelumnya dapat memicu peningkatan *organizational attractiveness*, terkhusus diantara kalangan Generasi Z dan Y yang membutuhkan pekerjaan bukan hanya pekerjaan dan juga gaji bulanan.

Kemampuan perusahaan melakukan rekrutmen melalui media Internet menjadi keunggulan tersendiri bagi perusahaan. Mello (2015) menyebutkan bahwa alasan utama *employer* melakukan rekrutmen melalui Internet khususnya melalui media sosial, adalah untuk menarik kandidat pasif yang tidak secara aktif mencari pekerjaan. Kecepatan, biaya yang murah, dan kemampuan mendapatkan karyawan dengan kemampuan teknis menjadi kelebihan rekrutmen ketika mengandalkan Internet dibandingkan ketika masih menggunakan koran sebagai media.

Bahkan kini Snell dan Morris (2019) juga menyebutkan bahwa cara membangun *brand* untuk *organizational attractiveness* dapat dilakukan melalui jaringan Internet, agar calon pelamar dapat dengan mudah berinteraksi dengan *employer*. Rekrutmen melalui Internet yang

pada awalnya hanya bertujuan merekrut kandidat yang pasif, kini berkembang seiring perubahan distribusi usia dalam pasar tenaga kerja mulai didominasi Generasi Y dan Z. Kini Internet dimanfaatkan untuk merekrut kandidat Generasi Y dan Z yang amat sulit bisa melepas kehidupan sehari-hari dari sosial media dan *smartphone* mereka (Snell dan Morris, 2019).

Penggunaan media Internet menjadi sangat relevan untuk menjaring dan membangun *organizational attractiveness*. Riset Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) mengemukakan pengguna Internet terus berkembang jumlahnya setiap tahun di Indonesia. Pada tahun 2012 pengguna Internet di Indonesia baru berjumlah 63 juta pengguna saja, namun pertumbuhan pesat terus terjadi hingga mencapai jumlah 143,26 juta pengguna dan hampir separuh (49,52 persen) penggunanya berusia 19-34 tahun di tahun 2017.

Dapat diakui kini Internet menjadi alat yang handal dalam menarik pelamar (Mello, 2015). Lebih lanjut Mello (2015) mengemukakan bahwa menjaring pelamar melalui Internet merupakan sebuah tren. Pernyataan ini didukung riset yang dilakukan APJII pada tahun 2017 mengenai perilaku pengguna Internet, yang mengemukakan bahwa sebanyak 26,19 persen pengguna Internet di Indonesia menggunakan Internet untuk mencari kerja. Namun angka tersebut tidak dapat diakui sebagai jumlah yang lebih banyak atau sedikit, sebelum menemukan pembandingnya atau tingkat pertumbuhannya dari tahun ke tahun.

Seiring dengan pengguna Internet yang terus meningkat, perusahaan turut serta menggunakan Internet, khususnya media sosial digunakan untuk melakukan komunikasi. *Employer* dapat menggunakannya untuk berkomunikasi dengan pelanggan, pemasok, karyawan bahkan dengan calon karyawan. Menggunakan media sosial memungkinkan perusahaan dapat berinteraksi dengan pengguna media sosial dan dapat menampilkan profil yang dapat disaksikan oleh publik. Selain itu, perusahaan yang menggunakan media sosial dapat membangun pandangan calon karyawan bahwa perusahaan tersebut memiliki reputasi yang baik (Sivertzen, Nilsesn, dan Olafsen, 2013).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Chhabra dan Sharma (2014) menunjukkan bahwa Internet menjadi saluran yang dipilih paling banyak oleh mahasiswa tingkat akhir sebagai saluran dimana mereka menerima promosi *brand image* dari perusahaan. 32 persen memilih *job portal* di Internet, 29 persen mengaku bahwa mereka menerima promosi *brand image* melalui presentasi perusahaan atau kunjungan perusahaan, 23 persen melalui koran atau majalah, situs web resmi perusahaan hanya dipilih oleh 12 persen responden dan terakhir *job fairs* hanya dipilih oleh 4 persen responden.

Berbagai inovasi terus dilakukan hingga sebuah inovasi untuk memberikan kesempatan bagi karyawan memberikan ulasan terhadap *employer* di situs lowongan pekerjaan muncul. Aktivitas memberikan komentar positif, negatif, dan menengah diberikan karyawan untuk

memberikan sedikit gambaran mengenai kondisi kerja pada *employer*, tentu hal tersebut menjadi hal yang akan mempengaruhi keputusan pelamar (Melián-González dan Bulchand-Gidumal, 2015). Dipandang sebagai sarana yang ampuh untuk menjaring pelamar bukan berarti menjadi hal yang tanpa tantangan bagi organisasi. Melián-González dan Bulchand-Gidumal (2015) melakukan kajian terhadap ulasan yang ditulis karyawan atau mantan karyawan dalam situs lowongan pekerjaan. Dalam penelitiannya, mereka menemukan bahwa responden bahkan tidak tertarik untuk mengirim berkas lamarannya pada perusahaan dengan ulasan negatif yang lebih dominan dan bahkan tidak untuk merekomendasikannya pada orang lain.

Calon pelamar akan begitu mudah menemukan informasi dan ribuan lowongan pekerjaan ketika melakukan pencarian di Internet. Terdapat banyak situs web dan media sosial yang menjadi tempat bagi *employer* membagikan informasi mengenai lowongan pekerjaan yang terbuka di dalam organisasi. Beberapa perusahaan memanfaatkan situs web resmi milik mereka, namun ada pula yang memilih memanfaatkan jaringan media lain di Internet untuk menarik pelamar.

Ada pula portal lowongan pekerjaan yang menyediakan kolom ulasan mengenai perusahaan yang dapat diisi oleh karyawan yang pernah atau sedang bekerja di suatu perusahaan. Melián-González dan Bulchand-Gidumal (2015) memilih Glassdoor sebagai untuk dilibatkan dalam penelitian sebagai contoh dimana WEWOM terlibat dalam penjaringan

talenta. Pencari kerja juga bisa menjadikan ulasan tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam memilih pekerjaan, karena ulasan bisa berisi muatan positif, negatif, dan menengah (Melián-González dan Bulchand-Gidumal, 2015). Selain ulasan, bentuk penilaian lainnya dapat berupa rating yang diberikan oleh pekerja di Internet dan inilah yang disebut dengan *Worker Electronic Word-of-Mouth* (WEWOM) dalam penelitian Melián-González dan Bulchand-Gidumal (2015).

Beberapa portal lowongan pekerjaan serupa Glassdoor juga dikenal di Indonesia. Portal-portal ini juga memungkinkan setiap karyawan dapat memberikan ulasan bagi *employer* mereka yang dapat ditampilkan di dalam portal lowongan pekerjaan. Portal lowongan pekerjaan yang dikenal di Indonesia diantaranya adalah Qerja (Qerja.com), Job-like (Job-like.com), dan Job Street (Jobstreet.co.id). Ulasan bagi *employer* ditampilkan pada portal berupa komentar-komentar singkat dan pemberian nilai dalam bentuk bintang dalam skala 1-5 bintang. Pada portal Qerja dan Job-like bahkan memberikan kesempatan untuk membocorkan informasi terkait dengan kompensasi yang diberikan berdasarkan posisi bagi setiap *employer*.

Konsep *Word-of-Mouth* dalam konteks Sumber Daya Manusia berawal dari konsep yang dikemukakan oleh Van Hoyer dan Lievens (2005) yang menerapkan *word-of-mouth* pada konteks manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah bentuk komunikasi interpersonal yang independen dari aktivitas rekrutmen organisasi mengenai organisasi sebagai pemberi kerja (*employer*) dan mengenai spesifikasi pekerjaan. Informasi yang



diperoleh oleh calon karyawan menjadi beragam untuk dapat melakukan pertimbangan melakukan keputusan melamar pekerjaan. Globalisasi merupakan era keterbukaan, beragam informasi mulai dari yang kredibel dan maupun tidak dapat di pertanggungjawabkan di Internet beredar bebas. WEWOM menjadi layak diperhitungkan perusahaan karena akan mempengaruhi pandangan calon pelamar terhadap perusahaan hingga berimbas pada fluktuasi tingkat pelamar kerja.

Sempat dijelaskan sebelumnya bahwa Snell dan Morris (2019) mengasumsikan pelamar sebagai pelanggan dan perusahaan sebagai penjual menyediakan apa yang mereka butuhkan dalam hal pekerjaan dan karir adalah cara perusahaan untuk meningkatkan apa yang disebut dengan *employer branding*. Sementara penelitian dalam bidang pemasaran yang dilakukan Jotopurnomo, Laurensia, dan Semuel (2015) menyatakan bahwa minat beli dapat dipengaruhi oleh *Electronic Word-of-Mouth* yang dapat ditunjukkan dengan signifikansi terhadap nilai beli produk jasa yang dalam penelitian tersebut adalah jasa hotel.

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia *employer* diasumsikan sebagai penjual dan pelamar diasumsikan sebagai pelanggan.

Dalam konteks Manajemen Pemasaran, *Electronic Word-of-Mouth* (EWOM) menjadi faktor yang dapat mempengaruhi minat beli, sementara dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, dikenal dengan istilah WEWOM atau *Worker Electronic Word-of-Mouth*. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia subjek atau pelaku dalam WEWOM

yaitu adalah seorang karyawan yang bekerja di suatu perusahaan atau orang yang pernah bekerja di suatu perusahaan.

Perusahaan yang mengembangkan konsep *employer branding* dapat memberikan manfaat berupa meningkatkan *employer attractiveness* sehingga dapat menarik pelamar agar melamar kerja pada perusahaan tersebut. Namun hal tersebut tentu tergantung pada seberapa kuat *employer branding* sebagai variabel anteseden dapat mempengaruhi *employer attractiveness*. Perlu diketahui, perusahaan yang melakukan CSR sebagai salah satu upaya untuk melakukan *employer branding* yang tentu juga dapat mempengaruhi *organizational attractiveness*. Keputusan memilih pekerjaan pula dipengaruhi *organizational attractiveness* bahkan dapat juga dipengaruhi oleh WEWOM.

Sementara itu, WEWOM diketahui dapat mempengaruhi minat seseorang untuk melamar pekerjaan. Ketertarikan terhadap melamar dapat dipengaruhi dengan adanya WEWOM, namun hal tersebut juga masih bergantung pada muatan WEWOM tersebut adalah negatif, seimbang, ataupun positif seperti penelitian Melian-Gonzalez dan Bulchand-Gidumal (2015). Penelitian ini akan mencoba melibatkan mahasiswa yang telah mengambil tugas akhir sebagai tanda mahasiswa tersebut akan menyelesaikan studi sarjana dan siap terjun memasuki dunia kerja. Dapat pula melibatkan mahasiswa yang sudah menyelesaikan ujian skripsi dan belum diwisuda. Penelitian ini mengharapkan sebuah temuan untuk dapat

memahami seberapa jauh WEWOM akan memberikan pengaruh pada aktivitas rekrutmen suatu perusahaan.



## 1.2 RUMUSAN MASALAH

1. Apakah persepsi pada *corporate social responsibility* dapat mempengaruhi minat mahasiswa dan *fresh graduate* untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan?
2. Apakah persepsi pada *corporate social responsibility* dapat mempengaruhi *organizational attractiveness*?
3. Apakah *organizational attractiveness* dapat mempengaruhi minat mahasiswa dan *fresh graduate* untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan?
4. Apakah terdapat pengaruh positif *organizational attractiveness* terhadap minat mahasiswa dan *fresh graduate* untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan setelah dilalui WEWOM sebagai variabel moderasi?
5. Apakah terdapat pengaruh negatif *organizational attractiveness* terhadap minat mahasiswa dan *fresh graduate* untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan setelah dilalui WEWOM sebagai variabel moderasi?

### 1.3 TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menganalisa besarnya pengaruh persepsi pada *corporate social responsibility* terhadap *organizational attractiveness*.
2. Untuk menganalisa besarnya pengaruh dari *organizational attractiveness* terhadap minat mahasiswa dan *fresh graduate* untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan.
3. Untuk menganalisa besarnya pengaruh dari persepsi pada *corporate social responsibility* pada minat mahasiswa dan *fresh graduate* untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan.
4. Untuk menganalisa adanya pengaruh negatif pada *organizational attractiveness* terhadap minat mahasiswa dan *fresh graduate* untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan setelah dilalui WEWOM.
5. Untuk menganalisa adanya pengaruh positif pada *organizational attractiveness* terhadap minat mahasiswa dan *fresh graduate* untuk melamar pekerjaan pada suatu perusahaan setelah dilalui WEWOM.

## 1.4 MANFAAT PENELITIAN

### 1) Bagi Peneliti

Meningkatkan pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki pada bidang manajemen sumber daya manusia. Meningkatkan pengetahuan tentang pandangan pencari kerja mengenai tanggung jawab sosial perusahaan, mempelajari urgensi untuk melakukan tanggung jawab sosial perusahaan jika dipandang dari kacamata bidang manajemen sumber daya manusia. Mempelajari puluhan literatur mengenai *organizational attractiveness* juga sangat penting bagi peneliti, hal ini tentu dapat memberikan pengetahuan bagi peneliti mengenai organisasi mana saja yang bersungguh-sungguh bersaing untuk mendapatkan talenta dengan yang tidak.

Memahami minat melamar pekerjaan teman sebaya yang juga diantaranya adalah seorang *job seeker* juga menjadi hal yang menarik dipelajari. Peneliti memahami bahwa saat ini pasar tenaga kerja telah berubah. Minat melamar pekerjaan tidak lagi berasal dari atribut-atribut organisasi yang dahulu menjadi hal yang favorit bagi pencari kerja, tapi bagaimana peran tanggung jawab sosial menjadi hal yang diutamakan dalam memilih pekerjaan.

Penelitian ini memacu peneliti untuk dapat memahami bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh generasi milenial dipengaruhi oleh

penggunaan jaringan internet. Termasuk dalam memilih dan memicu daya tarik bagi pelamar-pelamar milenial, termasuk peneliti sendiri.

## 2) Bagi Organisasi

Dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis terutama berkaitan dengan keputusan-keputusan rekrutmen dan kegiatan melakukan *employer branding* serta meningkatkan kesadaran untuk penerapan konsep CSR sebagai upaya untuk menarik minat pelamar. Menarik pelamar memerlukan pertimbangan yang matang, peneliti berharap penelitian ini dapat menjadi acuan bagi setiap organisasi untuk melakukan strategi rekrutmen yang efektif dan menjaring talenta berkualitas dan meningkatkan daya saing organisasi melalui manusia.

Penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya tanggung jawab sosial dan etika dipenuhi oleh suatu organisasi. Meskipun begitu, peningkatan *organizational attractiveness* melalui citra perusahaan hanyalah tambahan keuntungan dari terlaksananya tanggung jawab sosial.

Organisasi mungkin tidak menyadari informasi yang beredar diluar yang membicarakan hal positif dan negatif disekitarnya. Hal ini karena sifatnya yang independen dan tak bisa organisasi kendalikan kecuali hanya dengan memperbaiki citra diri untuk menciptakan pandangan positif dari lingkungan.

### 3) Bagi Kalangan Akademisi

Memperkaya keberagaman topik dalam penelitian sumber daya manusia. Besar harapan, penelitian ini dapat menjadi rujukan penelitian-penelitian selanjutnya khususnya penelitian-penelitian mengenai topik ini yang dilakukan di wilayah Indonesia.

Bisnis yang berkelanjutan menjadi tren yang baru di kalangan *job seeker*. Belum banyak peneliti yang melakukan pengamatan mendalam tentang hal itu, penelitian dominan dilakukan di Eropa, Amerika, dan beberapa Asia dan Afrika. Belum banyak penelitian di Indonesia yang memberikan pandangan akan keberadaan tren yang baik ini.

Penelitian *organizational attractiveness* dan minat melamar pekerjaan menjadi sangat penting menjelang bonus demografi yang akan dihadapi Indonesia yang memungkinkan perusahaan akan memperebutkan talenta terbaik di pasar tenaga kerja. Berharap penelitian ini dapat membuka pandangan baru dalam mengkaji keberadaan bonus demografi yang akan terjadi di masa yang akan datang di Indonesia.