

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Employer branding pertama kali diperkenalkan oleh Simon Barrow dan Tim Ambler pada tahun 1996 sebagai pendekatan strategis untuk memandu pemasaran perusahaan kepada calon karyawan, karyawan saat ini, dan mantan karyawan. Barrow dan Ambler (1996) menyatakan bahwa perusahaan harus memperlakukan para karyawan seperti konsumen dan memahami bahwa *brand* perusahaan tidak hanya berlaku untuk produk dan layanan, tetapi juga mencakup reputasi sebagai tempat kerja yang menarik dan layak. Dengan demikian, perusahaan harus membangun *brand* yang kuat bagi karyawan untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif (Edwards, 2009).

Artikel Barrow dan Ambler menjadi landasan awal dalam perkembangan *employer branding* dan sejak itu konsep tersebut telah berkembang dan menjadi komponen integral dari strategi pemasaran perusahaan di seluruh dunia. Perusahaan mulai menyadari pentingnya membangun citra positif sebagai tempat kerja yang menarik, serta fokus pada keterlibatan dan kebahagiaan karyawan untuk meningkatkan reputasi mereka sebagai pemberi kerja yang diinginkan (Backhaus and Tikoo, 2004; Barrow and Mosley, 2005).

Konsep *employer branding* sejalan dengan teori resource-based view (RBV) yang merupakan pendekatan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Teori RBV

menyatakan bahwa organisasi harus melihat ke dalam untuk menemukan sumber daya kompetitif daripada melihat ke lingkungan kompetitif (Barney, 1991).



RBV menekankan pentingnya sumber daya dan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Penrose, 1959). *Employer branding*, di sisi lain, adalah proses menciptakan dan mempromosikan citra perusahaan sebagai tempat kerja untuk menarik dan mempertahankan karyawan (Ambler and Barrow, 1996). Kedua konsep tersebut terkait dalam arti bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan dapat digunakan untuk menciptakan *employer brand* yang kuat, yang pada gilirannya dapat memperkuat daya tarik perusahaan dan mempertahankan karyawan berbakat.

Sebuah teori dari Schneider (1987) yang berkaitan dengan persepsi masyarakat tentang fit subjektif disebut *Attraction–Selection–Attrition* atau ASA telah digunakan di banyak studi daya tarik organisasi. Teori ini menyatakan, "Berbagai jenis organisasi menarik, memilih, dan mempertahankan berbagai jenis individu. Dalam setiap organisasi tertentu, terdapat orang-orang yang menentukan perilaku organisasi karena mereka adalah salah satu yang tertarik untuk lingkungan organisasi tersebut, dipilih oleh hal tersebut dan tinggal dengan hal tersebut." Selanjutnya Schneider menyarankan penggunaan tindakan kepribadian dan minat sebagai salah satu implikasi ASA di mana kepribadian dari orang yang berada di dalam organisasi dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan struktur dan gaya (kepribadian) organisasi, tidak sebaliknya. Oleh karena itu, dalam teori fase daya tarik ini, Schneider menyatakan bahwa individu yang berbeda akan tertarik pada organisasi yang berbeda berdasarkan kepribadian, kebutuhan dan preferensi. Beberapa penelitian juga menegaskan teori ini dimana orang akan tertarik pada organisasi dan pada posisi/pekerjaan yang dianggap cocok dengan kepribadian mereka (Cable and Turban, 2001; Lievens *et al.*, 2001; Lievens *et al.*, 2005).



Banyak literatur telah mengidentifikasi atribut daya tarik organisasi dengan menghasilkan faktor multidimensi (Ambler and Barrow, 1996; Berthon *et al.*, 2005; Lievens *et al.*, 2005; Arachchige and Robertson, 2011). Berthon *et al.* (2005) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menentukan dimensi-dimensi apa saja yang membuat seseorang tertarik pada suatu perusahaan. Penelitian tersebut dilakukan di Australia dan menghasilkan lima dimensi daya tarik perusahaan. Daya tarik perusahaan adalah keuntungan yang didambakan oleh karyawan ketika dirinya bekerja disuatu organisasi. Daya tarik perusahaan terdiri dari *interest value*, *social value*, *economic value*, *development value* dan *application value*. *Interest value* meliputi inovasi dan minat dalam produk dan layanan. *Social value* merujuk pada kondisi lingkungan kerja dan hubungan dengan karyawan yang lain. *Economic value* berkaitan dengan keuntungan secara ekonomi. *Development value* adalah kemungkinan untuk kesempatan kerja dimasa mendatang. *Application value* meliputi kemungkinan penggunaan sesuatu yang telah dipelajari dan indikasi pada seberapa jauh organisasi berorientasi pada konsumen (Sirvertzen *et al.*, 2013). Dimensi ini merupakan pengembangan dari tiga dimensi *employer branding* yang digunakan oleh Ambler dan Barrow pada tahun 1996.

Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh Lievens dan Highhouse (2003) keunggulan penerapan *employer branding* yaitu perusahaan dapat menghasilkan dua atribut daya tarik organisasi yang berdampak positif terhadap karyawan dan calon karyawan. Atribut daya tarik organisasi terdiri dari *instrumental attribute* dan *symbolic attribute*. *Instrumental attribute* adalah atribut yang menggambarkan persepsi objektif yang terkait langsung dengan peran pekerjaan dan karakter organisasi, misalkan pengakuan dari manajemen, pengembangan karir, atau tan promosi. Di sisi lain, *symbolic attribute* menggambarkan persepsi tentang organisasi, contohnya lingkungan yang seru, atau perasaan



nyaman dalam bekerja. Atribut ini menjadi daya tarik yang menimbulkan efek besar dan menjadi impian bagi calon karyawan yang menginginkan lingkungan kerja yang nyaman, menyenangkan dan dapat berinovasi dalam bekerja.

Pada akhir abad ke-20, teknologi dan internet telah berkembang pesat, yang memungkinkan untuk mengkomunikasikan *brand* perusahaan sebagai tempat kerja melalui platform online (Brandao *et al.*, 2018). Perusahaan mulai memanfaatkan platform media sosial untuk mempromosikan budaya perusahaan, mengunggah foto dan video dari acara perusahaan, dan memperkuat *brand* perusahaan sebagai tempat kerja yang menyenangkan dan produktif (Țîru and Mohorâta, 2020).

Namun dibalik perkembangan teknologi dan kecanggihan media sosial, perusahaan menyadari bahwa reputasi mereka sebagai tempat kerja tidak hanya bergantung pada iklan dan kampanye pemasaran, tetapi juga pada pengalaman nyata karyawan mereka (Lievens and Highhouse, 2003). Ini mengarah pada pergeseran fokus dari sekadar mempromosikan citra perusahaan ke arah meningkatkan kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan untuk memperkuat *brand* perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik (Michaels *et al.*, 2011; Bărbulescu and Vasiluță-Ștefănescu, 2021).

Dengan perkembangan *employer branding*, perusahaan menyadari bahwa keterlibatan karyawan merupakan kunci untuk membangun reputasi sebagai tempat kerja yang unggul (Backaus and Tikoo, 2004). Keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat keterikatan dan kepuasan karyawan dalam bekerja (Edwards, 2009). Hoppock (1935) adalah psikolog industri pertama yang

kan konsep "*job satisfaction*". Hoppock mendefinisikan *job satisfaction* ndikasi rasa puas yang diperoleh dari keadaan psikologis, fisiologis dan



lingkungan. *Job satisfaction* merujuk pada pengalaman subjektif individu yang mencakup pandangan umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian berbagai aspek dari pekerjaan tersebut.

Menurut Locke (1969) *job satisfaction* adalah perasaan puas yang berasal dari penilaian pekerjaan seseorang dan pemahaman bahwa pekerjaan tersebut membantu dalam mencapai tujuan seseorang. Ketidakpuasan kerja adalah perasaan tidak menyenangkan yang dirasakan seseorang jika orang tersebut menilai pekerjaannya sebagai penghalang dalam mencapai tujuannya. Locke (1969) menyatakan bahwa ada tiga faktor dalam setiap proses penilaian pekerjaan: persepsi tentang aspek pekerjaan, sistem nilai, dan evaluasi hubungan antara persepsi dan sistem nilai. Setiap individu telah menetapkan tujuan dan nilai-nilai dalam pikiran mereka. Jika pekerjaan mereka membantu dalam mencapai tujuan tersebut, *job satisfaction* akan tercapai. Oleh karena itu, perusahaan mulai mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan keterlibatan karyawan melalui program pelatihan, pengembangan karir, dan inisiatif lainnya yang meningkatkan *job satisfaction* karyawan (Lievens and Highhouse, 2003; Berthon *et al.*, 2005).

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah membahas korelasi antara *employer branding* dan *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh Cable dan Turban (2001) menunjukkan bahwa *employer branding* yang kuat dapat menciptakan persepsi positif terhadap kualitas organisasi dan lingkungan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Karyawan yang merasa terhubung dengan nilai-nilai perusahaan dan merasa diberdayakan dalam pekerjaan mereka cenderung lebih puas. Penelitian yang dilakukan oleh Backhaus



o (2004) menemukan bahwa *employer branding* yang efektif dapat memberikan pengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan. Ketika perusahaan mampu mengkomunikasikan nilai-nilai, budaya, dan keunggulan

sebagai tempat kerja kepada karyawan potensial dan saat ini, hal ini dapat meningkatkan tingkat *job satisfaction* mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Berthon *et al.* (2005), ditemukan bahwa *employer branding* yang kuat dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Ketika perusahaan berhasil membangun citra positif sebagai tempat kerja yang menarik, karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Gomes *et al.* (2021), *employer branding* yang kuat terbukti memiliki dampak positif terhadap *job satisfaction* dan niat karyawan untuk tetap bekerja dalam perusahaan. Perusahaan yang berhasil membangun citra yang positif sebagai tempat kerja yang menarik dan memberikan nilai-nilai yang konsisten dengan karyawan akan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi.

Peneliti terdahulu juga membuktikan bahwa *employer branding* berkontribusi untuk mengurangi pergantian karyawan (Backhaus and Tikoo, 2004; Berthon *et al.*, 2005; Knox and Freeman, 2006). Keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada strategi dan daya tarik untuk berkembang dan mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sehingga *employer branding* berkaitan dengan *employee retention*. Menurut Dell *et al.* (2001) perusahaan telah menemukan bahwa *employer branding* yang efektif akan menghasilkan keunggulan kompetitif dan membantu karyawan menginternalisasi nilai-nilai perusahaan dan membantu dalam *employee retention*. Organisasi menjadi lebih efektif jika memelihara tingginya *employee retention* (Terera and Ngirande, 2014). Dalam hal ini, *employee retention* berperan penting karena pengetahuan dan keterampilan karyawan merupakan hal pokok dalam perusahaan untuk menjadi kompetitif sehingga *employee retention* sangat penting bagi daya saing perusahaan (Kyndt *et al.*, 2009).



Employer branding dikenal karena kemampuannya untuk “melihat ke dalam” berkaitan dengan mengikat hati dan pikiran karyawan (Martin and Hetrick, 2006) sehingga tercipta *job satisfaction* dan *employee retention* (Berry and Parasuraman 1991). Terjadi peningkatan penggunaan *employer branding* untuk menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawan (Cable and Turban, 2003). Hal tersebut terjadi karena sebagai tenaga kerja potensial yang mencari aspek positif dari citra perusahaan, kemungkinan besar mereka akan mengidentifikasi dengan *brand* dan mencari status keanggotaan organisasi guna menambah citra diri yang organisasi janjikan (Backhaus and Tikoo, 2004). Dengan *employer branding* yang kuat karyawan akan merasa nyaman, cocok, bangga serta puas bekerja di perusahaan tersebut (Collins and Steven, 2002).

Perusahaan sekarang semakin menyadari betapa pentingnya memiliki citra yang baik agar dapat menarik minat dan mempertahankan orang-orang yang berkualitas (Cable and Turban, 2003). Saat ini perusahaan di Indonesia memasuki masa persaingan yang sangat kompetitif. Perusahaan dalam berbagai sektor memiliki peran yang strategis dalam memberikan sumbangsih terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara (Tayibnapi *et al.*, 2018). Semakin meningkatnya kesadaran *workforce* terhadap citra perusahaan membuat pihak manajemen dituntut untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia yang dimiliki demi terlaksananya visi dan misi perusahaan (Howe and Strauss, 2007). Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diinginkan dan juga menjadi *benchmark* di bidangnya. Perusahaan di Indonesia dianjurkan terus mengevaluasi program-program sumber daya manusia yang telah mereka terapkan agar bisa terus dikembangkan sehingga dapat beradaptasi terhadap perubahan zaman yang semakin dimanis (Tayibnapi *et al.*, 2018).



Temuan pada penelitian terdahulu mendukung penerapan *instrumental* and *symbolic attributes* untuk mempelajari citra dan daya tarik organisasi, semua penelitian tersebut dilakukan di negara-negara Barat, yaitu Amerika Serikat dan Belgia (Harold and Ployhart, 2008; Lievens, 2007). Sementara negara-negara tersebut dicirikan oleh budaya yang sangat individualistik, banyak negara non-Barat, yang kepentingannya dalam ekonomi global meningkat pesat (Tarique and Schuler, 2008), memiliki budaya yang berbeda, yaitu budaya yang sangat kolektivisme. Oleh karena itu, belum diketahui apakah *instrumental* and *symbolic attributes* juga dapat diterapkan untuk memahami ketertarikan pencari kerja dan karyawan pada organisasi dalam budaya kolektivistik non-Barat.

Studi tentang masalah generasi meningkat secara substansial dalam literatur akademis dan manajerial (Ansoorian *et al.*, 2003; Benson and Brown, 2011; Constanza, 2012; Lyons and Kuron, 2014). Premis utama yang memandu sebagian besar penelitian tersebut adalah adanya perbedaan yang signifikan antara generasi yang saat ini ada di pasar tenaga kerja, yang tidak hanya dapat menyebabkan konflik yang lebih besar di tempat kerja, tetapi juga dapat menyebabkan perlunya memikirkan kembali praktik-praktik manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, kompensasi, pengembangan, penilaian kinerja, dan umpan balik.

Faktanya, isu generasi telah menjadi subjek penelitian di berbagai bidang, seperti studi tentang gerakan sosial dan keluarga, dan bahkan lebih sering lagi, dalam studi segmentasi konsumen (Parry and Urwin, 2010). Secara umum, penelitian tersebut berangkat dari definisi generasi yang diajukan oleh Mannheim



yang menekankan pentingnya lokasi sosial, yaitu sebuah generasi terdiri dari individu-individu yang mengalami fakta-fakta yang sama atau kejadian-historis yang relevan selama proses sosialisasi mereka, yang akan

mempengaruhi persepsi, nilai, dan cara berpikir mereka (Manheim, 1993). Parry dan Urwin (2010) mengingatkan kita bahwa generasi pada akhirnya membentuk ikatan dan mengenali diri mereka sendiri melalui simbol-simbol budaya yang sama, seperti musik, fashion, film, dan lain-lain.

Studi menunjukkan bahwa setidaknya ada tiga generasi yang berinteraksi di tempat kerja saat ini, yaitu generasi X, generasi Milenial, dan generasi Z. Namun, sebagian besar penelitian telah dilakukan di negara-negara seperti Amerika Serikat (Constanza, 2012; Mencl and Lester, 2014) dan Kanada (Ng *et al*, 2010), Eropa (Parry and Urwin, 2010), Australia dan Selandia Baru (Benson and Brown, 2011; Cennamo and Gardner, 2008; Treuren and Anderson, 2010). Oleh karena itu, beberapa penulis menekankan bahwa literatur yang ada mungkin tidak cukup mencerminkan kekhususan konteks lain, seperti Indonesia.

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020, penduduk Indonesia bertambah 32,05 juta dalam kurun 2010-2020. Dengan penambahan itu, jumlah populasi Indonesia telah mencapai 270,02 juta jiwa per September 2020. Laju pertumbuhan penduduk rata-rata ialah 1,25 persen per tahun. Sebaran penduduk Indonesia, masih terkonsentrasi di Pulau Jawa, yaitu 151,59 juta jiwa atau 56,10 persen dari seluruh penduduk. Sebaran terbesar kedua adalah di Pulau Sumatra, dengan jumlah 58,56 juta orang atau 21,68 persen. Pulau Sulawesi memberi kontribusi sebaran sebesar 7,36 persen, Pulau Kalimantan 6,15 persen, sedangkan wilayah Bali-Nusa Tenggara dan Maluku-Papua masing-masing sebesar 5,54 dan 3,17 (BPS, 2022).

BPS (2022) mencatat mayoritas penduduk Indonesia didominasi generasi Milenial (lahir pada kurun 1981-1996) dan generasi Z (lahir pada kurun 1997-2012). Proporsi generasi Milenial sebanyak 25,87 persen dan



generasi Z sebanyak 27,94 persen dari total populasi. Sebagian besar dari dua generasi ini masuk dalam kategori usia produktif yang dapat menjadi peluang mempercepat pertumbuhan ekonomi (Bărbulescu and Vasiluță-Ștefănescu, 2021), namun juga menjadi tantangan yang dihadapi pada dunia kerja saat ini (Ratnawati *et al.*, 2019).

Pada tahun 2020 sampai dengan 2030 dapat diprediksi Indonesia akan mencapai puncak populasi produktif sebesar 70% dari total seluruh penduduk Indonesia (Ratnawati *et al.*, 2019). Pada rentang tahun tersebut Indonesia akan mendapatkan bonus demografi sehingga Indonesia dituntut untuk dapat mempersiapkan tantangan sekaligus kesempatan besar tersebut. Bonus demografi itu sendiri adalah suatu masa yang jumlah penduduknya masuk usia produktif (berusia 15-64 tahun) mengalami kenaikan yang sangat pesat. Bonus demografi merupakan kesempatan besar bagi Indonesia pada rentan waktu 2030-2045 sekaligus menjadi ancaman bila kesempatan ini di sia-siakan (Ratnawati *et al.*, 2019). Momen ini perlu dimanfaatkan sebaik mungkin, terutama oleh para Milenial dan Gen Z yang akan menggantikan generasi X (Sakernas, 2019).

Dominasi generasi Milenial dan generasi Z pada era bonus demografi dapat membawa perubahan pada dunia kerja di masa yang akan datang (Alsop, 2008; Gloeckler, 2008; Anisah and Ma'rifah, 2021). Hal ini dikarenakan mereka memiliki keunikan dalam karakteristik yang membuatnya berbeda dibanding generasi sebelumnya, seperti dalam hal sikap, perilaku, harapan dan nilai-nilai pekerjaan (Kessler *et al.*, 2005; Thornton and Young-DeMarco, 2001; Twenge and Cambell, 2008; Wong *et al.*, 2008; Anitha and Aruna, 2016). Pandangan generasi Milenial

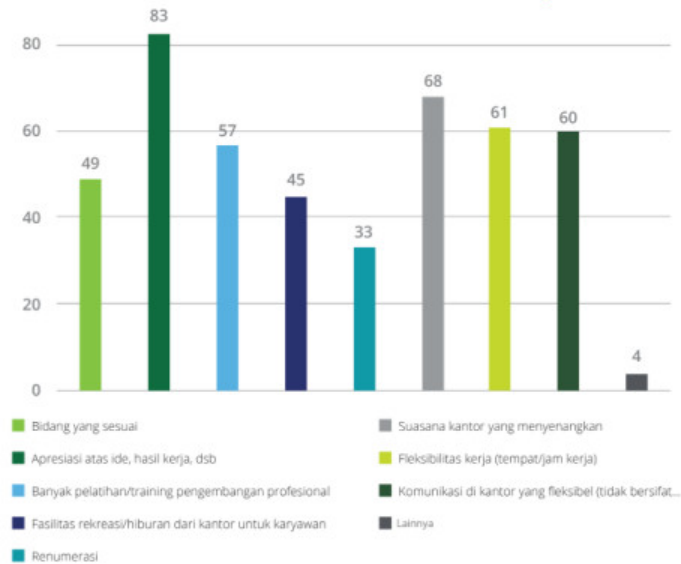
generasi Z terhadap karir, perilaku kerja dan penguasaan mereka terhadap teknologi dapat menjadi pembentuk budaya kerja baru di masa depan (Twenge *et al.*, 2021; Anisah and Ma'rifah, 2021).



Di dunia kerja, generasi Milenial seringkali dikenal sebagai *job hoppers* atau seseorang yang suka berpindah pekerjaan (Hidayat *et al.*, 2020). Hal tersebut dibuktikan melalui survei yang dilakukan oleh sebuah lembaga penyedia informasi lowongan pekerjaan, *Job Street*, kepada 3500 responden dengan hasil 65,8% responden Milenial memilih untuk meninggalkan tempat kerja setelah bekerja selama 1 (satu) tahun. Alasan mereka diantaranya adalah karena tidak bahagia di tempat kerja, tidak puas dengan tunjangan yang diterima dan lingkungan kerja yang tidak sesuai. Dalam hal karir, generasi Milenial membutuhkan karir yang dapat berkembang, fleksibilitas kerja dan kebermaknaan dalam pekerjaan. Selain itu, Milenial lebih suka mendapatkan pembinaan dibanding perintah, tidak suka diatur, dan akan merasa tidak nyaman dengan pemimpin yang tidak adil, tidak memberikan alasan yang jelas dalam penugasan, suka memerintah dan mengontrol (Badan Pusat Statistik, 2018; Devina and Dwikardana, 2019).

Jika dahulu para pemberi kerja berhasil memaksa para pegawainya untuk mengikuti prinsip perusahaan mereka, maka saat ini, perusahaan tidak dapat menggunakan strategi tersebut karena Milenial akan lebih memilih keluar dari pekerjaan (Devina and Dwikardana, 2019). Milenial yang memiliki keahlian dan kapabilitas memiliki kekuatan untuk memilih pekerjaan dan menentukan karir sesuai dengan nilai (*value*) mereka (Herachwati *et al.*, 2019).





Gambar 1.1 Ekspektasi Generasi Milenial Terhadap Tempat Kerja
Sumber: Deloitte Indonesia Perspectives (2019)

Berdasarkan Gambar 1.1 generasi Milenial mengharapkan komunikasi tim yang lancar (82%), perusahaan memfasilitasi untuk belajar hal-hal baru (70%), kemudahan komunikasi termasuk penggunaan aplikasi yang mendukung (59%), dan perusahaan juga memfasilitasi fleksibilitas dalam penerapan jam kerja (52%). Selain itu, apresiasi dan penggunaan teknologi baru dalam mengembangkan kinerja tim juga menjadi harapan para Milenial.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa mayoritas generasi Z mengharapkan tempat kerja yang memberikan insentif atas kinerja yang baik seperti komisi, kompensasi, dan uang lembur, serta jalur peningkatan karir yang cepat dan rekan kerja yang suportif. Untuk kedua faktor teratas, hasil ini sesuai dengan *workplace perception*, tetapi faktor rekan kerja yang suportif menjadi salah satu faktor utama. Hal ini sesuai dengan temuan dari O'Malley (2019) yang menekankan pada *support system* yang baik, seperti mendekatkan diri dengan pekerja secara personal dan layakan pekerja untuk berpikir seperti pemilik usaha dan dapat ambil keputusan yang menguntungkan bagi bisnis perusahaan.



Tabel 1.1 Ekspektasi Generasi Z Terhadap Tempat Kerja

Rank	Top 10 Ekspektasi Terhadap Tempat Kerja	Persentase (n= 1150)
1	Mendapat insentif berdasarkan performa kerja	41.6%
2	Pertumbuhan karir yang cepat	40.9%
3	Rekan kerja yang suportif	39.9%
4	Memiliki tujuan dan arah pekerjaan yang jelas	35.8%
5	Memberikan pengembangan profesional	33.2%
6	Kompetisi yang sehat dengan sesama pegawai	28.0%
7	Pekerjaan yang stabil	26.7%
8	Mendapatkan <i>Work-Life Balance</i>	23.9%
9	Bebas mengeluarkan pendapat	22.3%
10	Waktu kerja fleksibel	21.7%

Sumber: Savitry *et al.* (2022)

Sebagai karakteristik utamanya, Gen Z didefinisikan sebagai generasi yang sangat ambisius dan percaya diri (Pataki-Bittó dan Kapusy, 2021). Di saat yang sama, mereka dikatakan realistis dan menerima apa pun yang diberikan (Scholz, 2019). Gen Z adalah generasi yang berjiwa wirausaha (Magano *et al.*, 2020), bahkan lebih dari generasi Milenial (Lanier, 2017). Generasi ini tampaknya termotivasi untuk menemukan pekerjaan impian dan peluang untuk mengembangkan keterampilan mereka (Magano *et al.*, 2020), yang membuat mereka percaya bahwa mereka akan lebih sering berpindah pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya, dan jika mereka tidak menyukai sesuatu, mereka siap untuk segera berganti pekerjaan (Csiszárík-Kocsír dan Garia-Fodor, 2018). Pendorong motivasi lain untuk kelompok ini adalah peluang untuk maju, peningkatan gaji, pekerjaan yang berarti, dan tim yang baik (PR Newswire, 2014; Csiszárík-Kocsír dan Garia-Fodor, 2018).

Terdapat perbedaan dan persamaan ekspektasi generasi Milenial dan generasi Z terhadap tempat kerja (lihat Gambar 1.1 dan Tabel 1.1). Hal ini jelas



ang akan memiliki preferensi berbeda pada jenis organisasi yang mereka ibat di dalamnya (Edwards, 2009). Meskipun setiap generasi memiliki

perspektif yang berbeda tentang daya tarik organisasi, sangat mungkin untuk mengetahui sifat umum yang dipandang sebagai hal yang menguntungkan oleh calon karyawan dan karyawan (Edwards, 2009).

Banyak penelitian tentang *employer branding*, *job satisfaction*, dan *employee retention* telah dilakukan di berbagai negara, tetapi masih terbatas dalam konteks Indonesia, khususnya yang melibatkan perbandingan antara generasi Milenial dan Gen Z. Dengan fokus pada Indonesia, penelitian ini berpotensi memberikan wawasan yang unik tentang dinamika tenaga kerja di pasar lokal, yang memiliki karakteristik budaya, ekonomi, dan sosial yang berbeda. Oleh karena itu, peneliti melihat adanya *research gap* untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana perusahaan-perusahaan di Indonesia dapat mengoptimalkan strategi *employer branding* untuk mendukung pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan dalam pasar yang semakin kompetitif.

1.2. Rumusan Masalah

Semakin majunya zaman menuntut organisasi untuk mengikuti arus perubahan agar tetap mampu bersaing (Howe and Strauss, 2007). Mempekerjakan karyawan yang tepat untuk menduduki jabatan tertentu adalah tujuan dari setiap perusahaan. Karyawan yang sesuai akan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, sehingga perusahaan memiliki daya saing agar dapat bertahan dalam situasi apapun (Michaels *et al.*, 2011).

Komposisi penduduk Indonesia menunjukkan penurunan jumlah generasi omers dan generasi X yang signifikan (BPS, 2020). Dengan kata lain, kerja saat ini didominasi oleh generasi Milenial dan generasi Z.



Pengalaman dan peristiwa yang dihadapi oleh setiap generasi dapat menghasilkan harapan dan preferensi yang berbeda mengenai pekerjaan ketika mereka mulai membuat keputusan besar terkait karir (Twenge *et al.*, 2010).

Hadirnya generasi profesional baru (seperti generasi Milenial dan generasi Z) berpotensi menimbulkan tantangan terhadap kebijakan dan praktik yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Preferensi dan motivasi mengenai pekerjaan bisa saja berbeda untuk setiap generasi, dan akan membutuhkan penyesuaian dalam praktik manajemen sumber daya manusia (Amaral, 2004; Cennamo and Gardner, 2008), terutama dalam proses rekrutmen, *job satisfaction* dan retensi.

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa generasi yang berbeda cenderung memprioritaskan elemen-elemen yang berbeda di tempat kerja (Terjesen *et al.*, 2007; Twenge, 2010). Hal ini tampaknya berlaku untuk generasi Milenial dan generasi Z yang menunjukkan karakteristik berbeda jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Perbedaan karakteristik dapat dilihat dari ketertarikan yang lebih besar pada teknologi baru karena generasi tersebut terlahir di era “digital” (Prensky, 2019) dan keinginan mereka untuk pengembangan karier yang cepat (Smola and Sutton, 2002). Selain itu, generasi lain (seperti Baby Boomers dan Generasi X) juga memiliki keunikan dan oleh karena itu, memiliki ekspektasi yang berbeda terkait perusahaan yang potensial.

Mengidentifikasi perbedaan karakteristik ini dapat berkontribusi dalam menetapkan strategi *employer branding*. Namun, sebagian besar penelitian tentang generasi berfokus pada aspek-aspek seperti ciri-ciri kepribadian (Twenge
ipbell, 2008), nilai-nilai (Parry and Urwin, 2011), ekspektasi karir (Ng *et*



al., 2010). Sangat sedikit penelitian yang menyelidiki preferensi faktor daya tarik pemberi kerja oleh berbagai generasi.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui persepsi generasi Milenial dan generasi Z di Indonesia terhadap *employer branding dimensions* yang dapat mempengaruhi *employee retention* dengan *job satisfaction* sebagai *intervening variable* yang diduga dapat memperkuat tingkat retensi karyawan pada perusahaan. Hasil riset juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan di Indonesia agar dapat mengambil kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kualitas *employer branding* sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif.

Employer branding dapat digunakan untuk membantu organisasi bersaing secara efektif di pasar tenaga kerja dan mendorong loyalitas karyawan melalui praktik rekrutmen, keterlibatan, dan retensi yang efektif. Semua organisasi memiliki *employer brand*, terlepas dari apakah mereka secara sadar berusaha mengembangkannya atau tidak. *Brand* perusahaan akan didasarkan pada bagaimana perusahaan dianggap sebagai '*place to work*' yang ideal oleh calon karyawan, karyawan saat ini, dan mereka yang meninggalkan organisasi. Agar efektif, *brand* perusahaan tidak hanya harus terlihat jelas bagi para kandidat pada tahap rekrutmen, tetapi juga harus dijadikan pendekatan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi (Sokro, 2012).

Dalam hal *employer branding*, *instrumental* dan *symbolic attributes* berperan untuk mempengaruhi pengetahuan calon karyawan dan karyawan yang sudah ada di perusahaan terhadap *brand* perusahaan (Lievens and Highhouse, 2003). Studi



ikukan oleh Sivertzen *et al.* (2013) menemukan bahwa *instrumental-attributes* mendorong pelamar potensial untuk melamar. Lebih jauh lagi,

instrumental-symbolic attributes mendorong karyawan yang sudah ada untuk tetap tinggal dan mendukung perusahaan (Arachchige dan Robertson, 2011). Dengan kata lain, calon karyawan atau karyawan yang sudah ada lebih tertarik pada organisasi yang menawarkan kondisi kerja yang lebih baik dan juga pada organisasi yang dianggap lebih kompeten. Davies (2008) mengidentifikasi pengaruh positif dari *employer branding* terhadap loyalitas yang dirasakan karyawan, retensi, dan *job satisfaction*. Perusahaan yang secara aktif menggunakan *employer branding* dianggap mendapatkan manfaat dari peningkatan minat dari calon karyawan dan tingkat loyalitas serta komitmen yang lebih tinggi dari karyawan saat ini (Chhabra and Sharma, 2014).

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, secara umum pertanyaan penelitian yang ingin diuji adalah sebagai berikut:

1. Apakah dengan persepsi *instrumental attribute* yang kuat akan mempengaruhi tingkat *employee retention* generasi Milenial dan Z di perusahaan?
2. Apakah dengan persepsi *symbolic attribute* yang kuat akan mempengaruhi tingkat *employee retention* generasi Milenial dan Z di perusahaan?
3. Apakah dengan persepsi *instrumental attribute* yang kuat akan mempengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan generasi Milenial dan Z di perusahaan?
4. Apakah dengan persepsi *symbolic attribute* yang kuat akan mempengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan generasi Milenial dan Z di perusahaan?



5. Apakah *job satisfaction* akan mempengaruhi tingkat *employee retention* karyawan generasi Milenial dan Z di perusahaan?
6. Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh yang kuat dalam memediasi hubungan variabel *instrumental attribute* dengan *employee retention*?
7. Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh yang kuat dalam memediasi hubungan variabel *symbolic attribute* dengan *employee retention*?
8. Apakah terdapat perbedaan preferensi daya tarik *employer branding dimensions* antara generasi Milenial dan generasi Z?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh *instrumental attribute* dan *symbolic attribute* terhadap *employee retention*, dengan mempertimbangkan *job satisfaction* sebagai variabel perantara di lingkungan kerja perusahaan.

1. Menguji, menganalisis dan menjelaskan persepsi generasi Milenial dan Z terkait *instrumental attribute* yang dapat mempengaruhi tingkat *employee retention* di perusahaan.
2. Menguji, menganalisis dan menjelaskan persepsi generasi Milenial dan Z terkait *symbolic attribute* yang dapat mempengaruhi tingkat *employee retention* di perusahaan.
3. Menguji, menganalisis dan menjelaskan persepsi generasi Milenial dan Z terkait *instrumental attribute* yang dapat mempengaruhi tingkat *job satisfaction* di perusahaan.



4. Menguji, menganalisis dan menjelaskan persepsi generasi Milenial dan Z terkait *symbolic attribute* yang dapat mempengaruhi tingkat *job satisfaction* di perusahaan.
5. Menguji, menganalisis dan menjelaskan persepsi generasi Milenial dan Z terkait *job satisfaction* yang dapat mempengaruhi tingkat *employee retention* di Perusahaan.
6. Menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh *job satisfaction* dalam memediasi hubungan variabel *instrumental attribute* dengan *employee retention*.
7. Menguji, menganalisis dan menjelaskan pengaruh *job satisfaction* dalam memediasi hubungan variabel *symbolic attribute* dengan *employee retention*.
8. Menguji, menganalisis dan menjelaskan perbedaan preferensi daya tarik *employer branding dimensions* antara generasi Milenial dan generasi Z.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat teridentifikasi secara akurat bagaimana *instrumental attribute* serta *symbolic attribute* memengaruhi tingkat *employee retention*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana *job satisfaction* memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Dengan memahami peran *job satisfaction* sebagai variabel perantara, penelitian ini akan memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana *instrumental attribute* dan *symbolic attribute* dapat mempengaruhi *employee retention*. Penelitian ini juga akan memberikan rekomendasi strategis kepada manajemen perusahaan terkait langkah-langkah yang dapat ditempuh guna memperkuat *instrumental dan symbolic attribute*,



sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan serta mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi di lingkungan kerja perusahaan. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan kebijakan perusahaan yang berfokus pada peningkatan *job satisfaction* karyawan dan retensi karyawan yang lebih baik.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* dan *employee retention* dalam konteks generasi yang berbeda, yaitu generasi Milenial dan generasi Z. Penelitian ini memberikan beberapa kegunaan teoritis yang penting:

1. Memperluas Literatur tentang Perbedaan Generasional di Tempat Kerja

Penelitian ini memperkaya literatur dengan mengeksplorasi bagaimana *instrumental attribute* dan *symbolic attribute* mempengaruhi *job satisfaction* dan *employee retention* pada dua kelompok generasi. Hal ini penting karena banyak penelitian sebelumnya yang masih terbatas pada satu generasi atau tidak menyoroti perbedaan signifikan antar generasi.



2. Pengembangan Model Teoritis tentang *Job Satisfaction* dan *Employee Retention*

Dengan menghubungkan *instrumental* dan *symbolic attributes* sebagai variabel independen dengan *job Satisfaction* sebagai variabel mediasi dan *employee retention* sebagai variabel dependen, penelitian ini memperkenalkan model teoritis baru yang dapat diuji lebih lanjut dalam konteks organisasi lainnya, sehingga dapat memperkuat landasan teori mengenai retensi karyawan.

3. Hubungan antara *Instrumental* dan *Symbolic Attributes*

Penelitian ini menawarkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana hubungan antara *instrumental* dan *symbolic attributes* memengaruhi perilaku karyawan. Dengan mengeksplorasi hubungan langsung dan tidak langsung antara atribut instrumental, atribut simbolik, kepuasan kerja, dan retensi karyawan, penelitian ini memberikan wawasan baru yang bisa dijadikan rujukan untuk studi-studi selanjutnya mengenai dinamika kepuasan dan retensi karyawan.

4. Pengembangan Strategi Sumber Daya Manusia

Dari sudut pandang teoritis, penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan model baru bagi strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan dari generasi yang berbeda. Temuan yang relevan dalam penelitian ini dapat memperkuat teori tentang manajemen lintas generasi dan pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai-nilai generasional.



1.4.2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini dapat dilihat dari beberapa aspek penting yang berkontribusi langsung pada pengembangan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya bagi generasi Milenial dan Z, yaitu:

1. Penelitian menguji perbedaan preferensi antara generasi Milenial dan Z dalam hal atribut instrumental dan simbolik, serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Temuan dalam penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajer SDM untuk merancang kebijakan yang lebih disesuaikan, seperti meningkatkan fleksibilitas kerja, *work-life balance*, serta program pelatihan dan pengembangan yang lebih relevan bagi generasi muda.
2. Dengan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan pada generasi Milenial dan Z, organisasi dapat mengembangkan strategi retensi yang lebih efektif, misalnya melalui peningkatan *employee engagement*, serta penguatan kesejahteraan dan program kompensasi. Hal ini akan membantu mengurangi *turnover*, terutama pada kelompok generasi yang lebih muda yang lebih mudah berpindah kerja.
3. Konsep MSDM juga dapat diperkuat dengan membangun budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai dan harapan generasi Milenial dan Z. Hal ini termasuk memperkuat program inklusivitas, komunikasi internal, dan kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan yang relevan dengan generasi yang lebih muda, yang lebih mengutamakan makna dalam pekerjaan mereka.



1.4.3. Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini dapat mengubah pola pikir manajemen SDM dan *human capital* di perusahaan dengan menekankan pentingnya strategi jangka panjang dalam pengembangan karyawan, kesejahteraan, dan retensi. Daripada hanya berfokus pada kinerja dan hasil jangka pendek, manajemen SDM perlu memahami bahwa investasi dalam *human capital* adalah investasi dalam keberlanjutan perusahaan itu sendiri. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa karyawan bukan sekadar sumber daya, melainkan aset strategis yang harus dikelola dengan pendekatan yang lebih terintegrasi dan holistik. Kegunaan kebijakan yang dapat diterapkan dalam Perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan

Perusahaan perlu menerapkan kebijakan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan untuk seluruh karyawan. Program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, jalur karir yang jelas, serta pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) adalah kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil dan adaptif. Kebijakan ini juga mendorong perusahaan untuk berinvestasi lebih besar dalam *human capital*, karena karyawan dengan keterampilan yang berkembang akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

2. Fleksibilitas Kerja dan *Work-life Balance*

Dalam era yang serba cepat dan dinamis, perusahaan dapat menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja seperti jam kerja fleksibel, kerja jarak jauh, atau *hybrid work arrangements*. Hal ini akan



membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan mereka. Kebijakan ini tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja tetapi juga meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Pergeseran pola pikir SDM akan memprioritaskan kesejahteraan individu karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan *human capital*.

3. Budaya Organisasi yang Inklusif dan Inovatif

Kebijakan yang mendorong budaya organisasi yang inklusif dan mendukung inovasi sangat penting dalam membangun iklim kerja yang positif. Mendorong keragaman dan inklusi, serta membuka ruang bagi ide-ide baru dari berbagai level karyawan, akan memperkuat inovasi dalam organisasi. Manajemen SDM perlu mengadopsi pola pikir bahwa *human capital* adalah pendorong utama perubahan dan inovasi dalam perusahaan.

4. Penggunaan Teknologi dan Data dalam Manajemen SDM

Pemanfaatan teknologi dalam manajemen SDM, seperti *HR analytics* dan *performance management systems*, dapat membantu perusahaan untuk lebih efektif dalam merencanakan kebutuhan SDM dan memaksimalkan *human capital*. Penggunaan data untuk memahami tren kinerja, kepuasan karyawan, serta prediksi turnover dapat membantu perusahaan membuat keputusan kebijakan SDM yang lebih berbasis bukti dan strategis. Pola pikir manajemen SDM yang berbasis teknologi dan *data-driven* ini akan membantu perusahaan menghadapi tantangan global dan mengoptimalkan potensi karyawannya.



5. Kebijakan Pengelolaan Talenta yang Proaktif

Penerapan *talent management* yang proaktif akan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta internal. Program *succession planning* dan mentoring dapat memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki tenaga kerja siap pakai untuk peran strategis. Pola pikir *human capital* akan berfokus pada pengembangan bakat dari dalam organisasi, mengurangi kebutuhan untuk selalu merekrut dari luar dan lebih fokus pada membangun loyalitas serta mengoptimalkan potensi karyawan yang sudah ada.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini akan menginvestigasi hubungan antara *employer branding*, *employee retention*, dan *job satisfaction* sebagai intervening variabel dengan fokus pada dua kelompok generasi yang penting dalam dunia kerja saat ini, yaitu generasi Milenial dan generasi Z di konteks perusahaan di Indonesia. Penelitian ini akan mengidentifikasi *employer branding dimensions* mana yang menjadi preferensi generasi Milenial dan generasi Z dalam menentukan tingkat retensi mereka dalam Perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi bagaimana persepsi karyawan dari kedua generasi ini terhadap *employer branding* perusahaan berkontribusi pada tingkat *job satisfaction* mereka dan pada akhirnya memengaruhi retensi mereka dalam organisasi. Dalam ruang lingkup penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data melalui survei/kuesioner, wawancara, dan analisis dokumen terkait, dengan tujuan untuk memberikan



yang mendalam tentang bagaimana perusahaan dapat mengoptimalkan *employer branding* untuk mempertahankan dan memberikan *job satisfaction* pada

generasi Milenial dan generasi Z, dua kelompok yang memiliki karakteristik dan preferensi yang berbeda dalam dunia kerja.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penulisan disertasi. Adapun sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan. Bab ini berisi hal-hal yang akan dibahas dalam disertasi. Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II: Tinjauan Pustaka dan Tinjauan Empiris. Bab ini menjelaskan tentang landasan teori, definisi dan penjelasan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

Bab III: Kerangka Konseptual dan Hipotesis.

Bab IV: Metode Penelitian. Bab ini terdiri dari rancangan/desain penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, metode analisa data, serta tahap-tahap penelitian.

Bab V: Hasil Penelitian dan Pembahasan. Meliputi hasil penelitian yang telah dianalisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

Bab VI: Penutup. Meliputi kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya serta saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan hasil penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Resource-Based View Theory*

Menurut perspektif *Resource-Based View* (RBV), perusahaan akan terus berupaya mempertahankan keunggulan kompetitifnya dengan memanfaatkan sumber daya yang berharga, langka, dan sulit untuk ditiru oleh pesaing (Barney, 1986,1991; Ray *et al.*, 2004; Wernerfelt, 1984). Dengan demikian, bisnis yang memiliki sumber daya strategis yang memadai akan lebih mampu menjaga kelangsungan operasionalnya, tumbuh, dan meraih keuntungan (Grant, 1991).

Dari perspektif perusahaan, sumber daya mencakup semua aset konkret dan abstrak yang terkait dengan perusahaan dan memiliki sifat yang relatif tetap (Mosakowski, 1993). Dilihat dari sumber daya dan pengendaliannya maka sumber daya yang bersifat heterogen yang dikontrol perusahaan adalah secara relatif mungkin tidak akan berubah (Barney, 1991) dengan sifat bisa berwujud atau tidak berwujud. Kombinasi atas sumber daya dan pengurutannya atas dasar waktu memungkinkan adanya suatu evolusi kemampuan yang spesifik sehingga dapat diperoleh suatu keunggulan kompetitif (Penrose, 1959).

Keunggulan kompetitif perusahaan sangat tergantung pada kesesuaian antara kapabilitas internal organisasi dan perubahan kondisi kapabilitas eksternal organisasi (Andrews, 1971; Chandler, 1962; Hofer and Schendel, 1978; Penrose, 1959). Perusahaan yang berbasis sumber daya menunjukkan adanya hubungan

sumber daya yang dimiliki perusahaan, kapabilitas perusahaan dan an kompetitif. Hubungan anatara kapabilitas dan keunggulan kompetitif



telah dibahas oleh Hofer dan Schendel (1978) yang mengemukakan bahwa kompetensi khusus sebagai keunggulan kompetitif. Prahalad dan Hamel (1990, 1994) menekankan pentingnya strategi untuk mengidentifikasi, mengelola kompetensi inti daripada memfokuskan hanya pada produk dan pangsa pasar dalam rencana bisnis.

RBV menunjukkan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Penrose, 1959). Sumber daya ini dapat mencakup aset yang dapat dilihat seperti peralatan dan fasilitas, serta aset yang tidak dapat dilihat seperti pengetahuan, keterampilan, dan reputasi (Barney, 1991). Reputasi perusahaan, misalnya, dapat menjadi sumber daya yang berharga yang dapat membantu menarik dan mempertahankan karyawan berbakat (Ambler and Barrow, 1996). Dengan membangun *employer brand* yang kuat, perusahaan dapat meningkatkan reputasinya sebagai tempat kerja pilihan, yang dapat membantu menarik dan mempertahankan bakat terbaik (Collins and Steven, 2002).

2.1.1.1 Resource-Based View and Employer Branding

Employer branding sering dipelajari melalui lensa RBV yang dibangun di atas literatur strategi. Barney (1991) berargumen bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai dengan bantuan sumber daya yang langka, berharga, tidak dapat digantikan, dan sulit ditiru. Hal ini telah diterapkan dalam konteks *employer branding*, pertama, dalam hal melihat *brand* itu sendiri sebagai sumber daya penting yang menarik sumber daya manusia yang relevan. Kedua, RBV digunakan untuk menjelaskan bahwa dengan bantuan aktivitas branding, karyawan itu sendiri



dapat dikembangkan menjadi sumber daya yang unik dan tak ada bandingannya (Backhaus and Tikoo, 2004).

Menurut Teece *et al.* (1997), meskipun RBV bermanfaat dalam mengakui pentingnya kapabilitas spesifik perusahaan, namun kurang menjelaskan mekanisme apa yang perlu untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Konsep kapabilitas dinamis, yang didefinisikan sebagai "kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat" (Teece *et al.*, 1997). Demikian pula, Reed *et al.* (2006) menunjukkan kekurangan dari RBV tradisional, dan menyarankan *intellectual capital based-view* (ICV) perusahaan yang menyoroti pengetahuan sebagai penghubung antara sumber daya dan keunggulan kompetitif. ICV dibangun di atas gagasan bahwa pengetahuan berada dalam tiga komponen modal: orang-orang (modal manusia), hubungan sosial (modal sosial) dan sistem dan proses teknologi informasi (TI) (modal organisasi) (Reed *et al.*, 2006). Telah disarankan bahwa praktik HRD memiliki dampak yang besar dalam mengembangkan modal ini dengan bantuan *employer branding* (Kuchеров and Zavyalova, 2012). Menemukan dan mempertahankan *talent* (karyawan) yang sesuai dengan etos perusahaan tampaknya merupakan hal yang sangat penting: hal ini meningkatkan *job satisfaction* bagi individu dan memungkinkan terciptanya budaya yang otentik dan berkelanjutan bagi organisasi (Frederiksborg and Fort, 2020). Oleh karena itu, *employer branding* harus didefinisikan dengan baik dan strategis, dan nilai-nilai usaha harus mudah dipahami oleh karyawan (Backhaus, 2016).



2.1.2 *Attraction-Selection-Attrition Theory*

Schneider (1987) mengusulkan sebuah perspektif berbasis orang tentang perilaku organisasi yang dikenal sebagai *Attraction-Selection-Attrition (ASA) framework*. Meskipun ada banyak proposisi yang menarik dalam *framework* Schneider, prediksi yang dapat diuji dalam model ASA didasarkan pada proposisi utamanya bahwa organisasi menjadi lebih homogen dari waktu ke waktu (Schneider *et al.*, 1995). Proposisi ini didasarkan pada tiga proses yang saling berinteraksi. Pertama adalah daya tarik (*attraction*). *ASA framework* memprediksi bahwa individu akan tertarik pada organisasi yang memiliki modal kepribadian yang paling mirip dengan kepribadian mereka. Proses kedua merupakan bagian seleksi (*selection*). Melalui proses seleksi formal dan informal, organisasi cenderung mempekerjakan individu yang paling mirip dengan anggota organisasi saat ini. Proses ketiga adalah atrisi (*attrition*). Seiring berjalannya waktu, individu yang kepribadiannya tidak "cocok" dengan karyawan lain akan lebih cenderung keluar, baik secara sukarela maupun tidak.

2.1.2.1 *Attraction-Selection-Attrition dan Employer Branding*

Schneider mengutip karya Holland (1976), yang menunjukkan bahwa orang memilih untuk bergabung dengan lingkungan karir yang mirip dengan mereka, dan Tom (1971), yang berkontribusi pada literatur ini dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang paling disukai orang memiliki 'kepribadian' yang sama dengan mereka. Teori *Attraction-Selection-Attrition (ASA)* dan *employer branding* memiliki keterkaitan yang saling mendukung dalam proses pengembangan organisasi dan pengalaman karyawan

(Svens *et al.*, 2005). Berikut adalah keterkaitan antara keduanya:



1. *Attraction* (Daya Tarik): *Employer branding* merupakan upaya untuk membangun nama baik perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan preferensi karyawan. Ini membantu menggairahkan individu untuk bergabung dengan organisasi, yang merupakan bagian dari teori ASA.
2. *Selection* (Seleksi): *Employer branding* membantu organisasi dalam memilih karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi dan kebutuhan pekerjaan. Seleksi yang efektif akan memastikan karyawan yang dipilih memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai perusahaan, yang merupakan aspek penting dalam teori ASA.
3. *Attrition* (Atrisi): *Employer branding* yang kuat dapat membantu mempertahankan karyawan yang berkomitmen dan berkinerja tinggi, sehingga mengurangi atrisi. Karyawan yang merasa sesuai dengan organisasi dan memiliki kesesuaian dengan lingkungan kerja akan lebih tinggi kemungkinan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut.

Dalam konteks ini, *employer branding* membantu mengembangkan kesesuaian antara individu dan organisasi (*person-organization fit*), yang merupakan aspek penting dalam teori ASA. *Employer branding* yang kuat dapat membantu organisasi dalam mengalihkan perhatian karyawan potensial dan mempertahankan karyawan yang berkomitmen.

2.1.3 *Employer Branding*



Sehingga pada akhir abad 20, kebanyakan orang hanya mengasosiasikan *brand* dengan produk dan jasa. Istilah tersebut kini digunakan secara lebih luas. *brand* digunakan untuk mendeskripsikan segala sesuatu yang

membawa identitas berbeda, dan reputasi, baik atau buruk yang diasosiasikan pada identitas tersebut (Barrow and Mosley, 2005). Saat ini *branding* digunakan pada pengelolaan sumber daya manusia (Franca and Pahor, 2012). Penerapan prinsip *branding* pada manajemen sumber daya manusia dikenal dengan istilah *employer branding* (Backhaus and Tikoo, 2004).

Employer branding adalah strategi perusahaan sebagai pemberi kerja dapat berkomunikasi serta berinteraksi kepada calon karyawan, karyawan dan kepada pihak luar baik dulu, sekarang dan juga di masa mendatang (Edwards, 2009). *Brand* suatu organisasi sebagai pemberi kerja (*employer branding*) bukanlah suatu *brand* yang akan dihasilkan oleh suatu perusahaan *advertising* tetapi adalah satu kesatuan dengan identitas *behavior* yang terlahir atau memang dimiliki oleh suatu perusahaan itu sendiri (Lew, 2009). *Employer branding* merupakan suatu paket dari fungsional, ekonomi dan juga manfaat psikologi yang disediakan oleh perusahaan serta diidentifikasi dengan pekerjaan yang disediakan oleh perusahaan tersebut (Barrow and Ambler, 1996).

Perusahaan yang menerapkan *employer branding* bertujuan untuk menarik bakat-bakat terbaik dan mempertahankan karyawan yang memiliki bakat tinggi (Edwards, 2009). Konsep ini menjadi sebuah alat untuk memperkuat *branding* organisasi agar lebih menarik bagi calon kandidat dan membuatnya berbeda dari organisasi lain. Fungsi *employer branding* adalah untuk memasarkan organisasi itu sendiri sebagai tempat bekerja yang dapat menciptakan permintaan atau daya tarik bagi calon-calon berbakat (Collins and Steven, 2002). Selain itu, *employer branding* juga berfungsi untuk mempertahankan orang yang tepat yang dapat

menemukan pekerjaan yang cocok pada waktu yang tepat dengan hasil yang memuaskan sehingga pada akhirnya organisasi akan menjadi dikenal sebagai tempat berkumpulnya orang-orang berbakat (Lew, 2009).



Dengan *employer branding* yang baik, suatu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang lebih sedikit (Lew, 2009). Apabila sebagai perusahaan tidak mempunyai *brand* yang kuat, *profile* serta reputasi yang kurang kuat pula, maka perusahaan dapat menghabiskan biaya yang tidak sedikit hanya untuk memperkenalkan organisasinya kepada masyarakat sebagai pemberi kerja. Permasalahan ini dapat memberikan efek bukan hanya kepada masalah rekrutmen saja tetapi dapat juga diteruskan kepada masalah gaji atau *salary*. Namun dengan *brand* yang kuat, maka dapat dikatakan bahwa bakat-bakat di luar menanti-nanti untuk dapat bekerja di perusahaan tersebut dan dapat menarik bakat yang tepat. Collins dan Steven (2002) menyatakan bahwa *employer branding* yang kuat akan menarik pelamar-pelamar yang jauh lebih baik serta mempengaruhi ekspektasi mereka terhadap perusahaan yang dilamarnya.

2.1.3.1 Komponen *Employer Branding*

Menurut Biswas (2016) *employer branding* mempunyai beragam komponen yang berkontribusi untuk menguatkan *brand* bersamaan dengan karyawan potensial. Terdapat lima komponen *employer branding*, yaitu *brand strength*, *company culture and environment*, *work-life balance*, *work environment*, dan *compensation*.

1. *Brand Strength* (Kekuatan Merek)

Sebuah produk mempunyai nilai tambah yang memenuhi kebutuhan psikologis tertentu dari konsumen. Nilai tambah tersebut muncul karena *brand* tersebut memiliki kualitas yang lebih tinggi atau lebih diinginkan daripada produk serupa dari pesaing. Hal tersebut juga berlaku pada *employer branding*.



2. *Company Culture and Environment* (Budaya Perusahaan dan Lingkungan)

Mencakup nilai – nilai yang menjadi tujuan perusahaan, kebiasaan kerja dan sistem di tempat kerja contohnya adalah yang ditetapkan oleh pimpinan puncak.

3. *Work-Life Balance* (Keseimbangan antara Kehidupan dan Pekerjaan)

Tidak ada gunanya membuang waktu dan uang untuk menarik pekerja jika perusahaan tidak dapat memberikan sesuatu terhadap kelangsungan kehidupan mereka.

4. *Work Environment* (Lingkungan Kerja)

Jika para pimpinan tidak menunjukkan komitmen mereka melalui tindakan dan perilaku yang dibutuhkan oleh pekerja, maka proses branding perusahaan tidak akan berhasil.

5. *Compensations* (Kompensasi)

Tawaran yang diberikan oleh setiap pekerja terdiri dari kompensasi finansial, peran dan tanggung jawab pekerjaan, penetapan jabatan, lingkungan kerja rencana pengembangan karir.

2.1.3.2 Manfaat *Employer Branding*

Manfaat *employer branding* bagi karyawan yakni menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan *job satisfaction*, dan mendukung pertumbuhan karir mereka (Backhaus and Tikoo, 2004). Dengan *employer branding* yang kuat, karyawan dapat memilih perusahaan yang sesuai dengan nilai-nilai, kebutuhan, dan aspirasi mereka. Mereka dapat berharap *work-life* *balance* yang lebih baik, peluang pengembangan karir yang jelas, sertaakuan dan penghargaan atas kontribusi mereka (Brett and Stroh, 2003;



Saks *et al.*, 2007). Citra positif perusahaan juga meningkatkan *job satisfaction* karyawan, yang berdampak pada produktivitas yang lebih tinggi (Turker, 2009). Selain itu, *employer branding* yang baik menciptakan rasa kebanggaan dan identifikasi diri dengan perusahaan, sehingga karyawan merasa mereka menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam lingkungan yang mendukung (Eisenbeiss *et al.*, 2008).

Selanjutnya, manfaat *employer branding* bagi perusahaan sangat signifikan. *Employer branding* yang kuat dapat membantu perusahaan menarik, mempertahankan, dan mengembangkan bakat yang berkualitas (Backhaus and Tikoo, 2004). Ini menciptakan kompetitivitas yang lebih baik di pasar kerja. Perusahaan dengan reputasi yang baik sebagai tempat yang menarik untuk bekerja dapat mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan, karena mereka dapat mempertahankan karyawan yang lebih lama (Rasmussen and Griffin, 2006). Temuan ini didukung oleh Kumar dan Ahmed (2016) yang membuktikan bahwa tingkat retensi yang lebih tinggi juga berarti stabilitas dalam tenaga kerja dan peningkatan dalam produktivitas. Selain itu, *employer branding* yang kuat menciptakan citra perusahaan yang baik di mata pelanggan, mitra bisnis, dan investor, yang dapat menghasilkan kepercayaan dan pertumbuhan bisnis yang lebih baik (Ambelr and Barrow, 1996). Dengan demikian, *employer branding* bukan hanya investasi dalam pengembangan budaya perusahaan yang positif, tetapi juga merupakan alat strategis untuk mengamankan dan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.



2.1.4 Employer Attractiveness

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, *employer branding* terdiri dari perilaku yang menciptakan kekuatan *branding* dibandingkan dengan organisasi lain. Atribut-atribut tersebut erat kaitannya dengan keatraktifan organisasi yang menekankan mengenai manfaat yang dapat diterima oleh calon karyawan dengan bekerja di sebuah organisasi (Berthon *et al.*, 2005). Atribut-atribut tersebut yang akan menjadi daya tarik organisasi di kalangan calon karyawan dan karyawan suatu perusahaan.

Daya tarik organisasi berdasarkan penelitian saat ini, terdiri dari *instrumental attribute* dan *symbolic attribute* (Lievens and Highhouse, 2003; Lievens *et al.*, 2005). *Instrumental attribute* adalah atribut yang terkait langsung dengan peran pekerjaan dan karakter organisasi. Adapun yang termasuk dalam *instrumental attribute* yaitu pengakuan dari manajemen, kesempatan untuk pekerjaan yang lebih baik, kesempatan untuk mendapatkan pengalaman yang akan membantu karir, organisasi/perusahaan yang memproduksi produk yang inovatif, kesempatan promosi, organisasi/perusahaan yang menghasilkan produk berkualitas, kesempatan untuk menerapkan yang telah dipelajari di universitas, kesempatan untuk mengajar rekan yang lain, kualitas manajemen, organisasi/perusahaan yang besar, organisasi/perusahaan yang terkenal, kesempatan mengembangkan pengalaman di jenjang departemen, dan tipe produk yang diproduksi oleh organisasi/perusahaan (Arachchige and Robertson, 2011). Hal tersebut adalah obyektif dan faktual berdasarkan apa yang diproses organisasi atau tidak (Lievens and Highhouse, 2003).



isi lain, *symbolic attribute* menggambarkan persepsi subjektif tentang isi seperti lingkungan kerja yang seru, perasaan percaya diri dalam

bekerja, hubungan yang baik dengan atasan, hubungan yang baik dengan rekan kerja, rekan kerja yang mendukung dan mendorong, organisasi yang inovatif-praktek kerja dan ide-ide baru, perasaan nyaman dalam bekerja, bekerja di lingkungan yang menyenangkan, organisasi/perusahaan yang menghargai kreativitas, organisasi/perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial, *acceptance* dan *belonging*, lingkungan kerja yang menggembirakan, organisasi/perusahaan dikenal karena kejujuran dan keadilan, organisasi/perusahaan yang menghormati keluarga atau temanmu (Arachchige and Robertson, 2011). Untuk lebih jelasnya, yang termasuk dalam *instrumental attribute* dan *symbolic attribute* dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 *Instrumental and Symbolic Attributes*

Instrumental Attribute	Recognition/appreciation from management
	Provides opportunity for better jobs in the future
	Gaining career-enhancing experience
	The organization produce high quality products and services
	The organization produce innovative products and services
	Good promotion opportunities within the organization
	Opportunity to apply what was learned at university
	Opportunity to teach others what you have learned
	The organization is customer oriented
	Job security within the organization
	Hands-on interdepartmental experience
	An above average basic salary
	An attractive overall compensation package
Symbolic Attribute	A fun working environment
	Feeling good about yourself as a result of working for the organization
	Feeling more self-confident as a result of working for the organization
	Having a good relationship with your superiors
	Having a good relationship with your colleagues
	Supportive and encouraging colleagues
	Working in an exciting environment



	Innovative employer-novel work practices/forward-thinking
	The organization values and makes use of your creativity
	Socially responsible organization
	Acceptance and belonging
	Happy work environment

Sumber: Arachchige dan Robertson (2011)

Arachchige dan Robertson (2011) telah melakukan penelitian tentang daya tarik organisasi dari perspektif mahasiswa lulusan Sri Lanka. Para peneliti merancang 32 pertanyaan di mana 25 pertanyaan yang diambil dari *Employer Attractiveness* (EmpAt) skala yang dikembangkan oleh Berthon *et al.* (2005) dengan tambahan 7 pertanyaan diambil dari studi oleh Kabel dan Graham (2000), Davies *et al.* (2004) dan Edwards (2010). Dalam penelitian mereka, segmentasi responden diambil berdasarkan jenis kelamin, fakultas dan tingkat prestasi akademik dan temuan menunjukkan ada sedikit signifikansi dalam preferensi atribut. Mereka juga menemukan bahwa atribut mengalami peran yang lebih penting dalam persepsi daya tarik.

Berthon *et al.* (2005) mencetuskan sebuah skala yang disebut sebagai *Employer Attractiveness (EmpAt) Scale*, dimana skala tersebut kerap digunakan sebagai dimensi pengukuran *employer branding*. *Employer Attractiveness (EmpAt) Scale* terdiri atas lima dimensi pengukuran, yakni:

1. *Interest Value*

Nilai ini berkaitan dengan persepsi karyawan yang berkaitan dengan keinginan mereka atas perusahaan yang memberikan sebuah dukungan, tempat kerja yang bergairah, memiliki kebijakan dan prosedur yang berdaya guna, serta banyak memberikan kesempatan untuk



menggunakan kreativitas karyawannya dalam mengembangkan produk dan layanan yang bergengsi.

2. *Social Value*

Nilai ini berkaitan dengan sejauh mana sebuah perusahaan dapat memberikan penawaran kepada karyawannya bahwa mereka memiliki lingkungan kerja yang ramah, menyenangkan dan nyaman untuk bekerja secara individual maupun bersama tim, memiliki hubungan yang baik dengan atasan, memiliki rekan kerja yang saling mendukung dan menyemangati.

3. *Economic Value*

Nilai ini berkaitan dengan sejauh mana perusahaan memberikan fasilitas kompensasi yang menarik, keamanan kerja, dan prospek karyawannya untuk berkarir.

4. *Development Value*

Nilai ini berkaitan dengan sejauh mana sebuah perusahaan mengakui prestasi karyawannya dan memberikan pengalaman karir yang dapat meningkatkan kemampuan kinerja karyawan sehingga membuat karyawan merasa percaya diri dalam bekerja di perusahaan tertentu, merasa bahagia dan bangga karena bekerja di perusahaan tertentu, dan memperoleh pengalaman kerja karena adanya peningkatan karir serta penghargaan dari pihak manajemen.

5. *Application Value*



Nilai ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan memberikan penawaran kepada karyawannya agar dapat menerapkan pengetahuan

dan keterampilan yang mereka miliki di tempat kerja, serta memberikan pengajaran melalui serangkaian aktivitas pelatihan dan *mentoring*.

2.1.5 Job Satisfaction

Menurut Robbins dan Judge (2017) *job satisfaction* adalah suatu perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya imbalan yang diterima pekerja dengan banyaknya imbalan yang diyakini harus diterima. Selanjutnya George dan Jones (2012) menyatakan bahwa *job satisfaction* adalah emosi positif yang muncul dalam sikap positif pula terhadap pekerjaannya, karena adanya persepsi seberapa baik pekerjaan yang digelutinya dalam memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya. Robbins dan Judge (2023) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* yaitu pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang suportif serta kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian individu.

Job satisfaction mencakup perasaan global tentang pekerjaan dan termasuk sikap terkait tentang berbagai aspek pekerjaan (seperti gaji, supervisi dan rekan kerja) yang ditanggapi oleh karyawan secara efektif (Spector, 2008). Definisi ini menyiratkan dua pendekatan terhadap *job satisfaction*, yaitu *global measures* yang digunakan ketika keseluruhan sikap menjadi perhatian, dan *facet measures* yang digunakan untuk mengetahui bagian mana dari pekerjaan yang menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial, sehingga karyawan

lah dan suportif juga dapat meningkatkan *job satisfaction* (Drago *et al.*,



Menurut Iaffaldano dan Muchinsky (1985) *job satisfaction* sangat dibutuhkan karyawan karena dapat meningkatkan produktivitasnya. Hal-hal yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan serta karyawan itu sendiri. Robbins dan Judge (2023) menyatakan bahwa beberapa karakteristik yang mungkin mempengaruhi *job satisfaction*, yaitu:

1. *Job Conditions*. Umumnya, pekerjaan yang menarik dan memberikan peluang pelatihan, variasi, kemandirian, dan kendali memberikan kepuasan kepada sebagian besar karyawan. Ketergantungan antar karyawan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja diluar dari divisi karyawan juga memberikan kepuasan kepada karyawan, bahkan setelah mempertimbangkan karakteristik karyawan. Dengan demikian, sifat intrinsik dari pekerjaan itu sendiri yaitu adanya interaksi sosial dan pengawasan merupakan prediktor penting dari *job satisfaction*. Meskipun pemahaman karyawan terhadap pekerjaan akan berbeda, namun sifat intrinsik pekerjaan tetap yang paling penting.
2. *Personality and Individual Differences*. Sama pentingnya dengan kondisi kerja untuk *job satisfaction*, kepribadian juga memainkan peran penting. Orang yang memiliki *core self-evaluations* (CSE) positif yaitu percaya pada nilai batin dan kompetensi dasar mereka, lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada orang dengan CSE negatif. Selain itu, dalam konteks komitmen karier, CSE memengaruhi *job satisfaction* karena orang-orang dengan tingkat CSE dan komitmen karier yang tinggi mungkin menyadari *job satisfaction* yang sangat



3. *Pay*. Gaji memang berkorelasi dengan *job satisfaction* dan kebahagiaan keseluruhan bagi banyak orang, tetapi efeknya bisa lebih kecil setelah seseorang mencapai tingkat standar kehidupan yang nyaman dan lebih baik.
4. *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Tanggung jawab sosial perusahaan yaitu tindakan yang diatur sendiri untuk memberi manfaat bagi masyarakat atau lingkungan luar organisasi yang diwajibkan oleh hukum. Komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) ini semakin memengaruhi *job satisfaction* karyawan.

Selanjutnya, Robbins dan Judge (2023) mengatakan bahwa karyawan yang merasa tidak puas akan melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. *Exit*, yaitu perilaku karyawan yang meninggalkan organisasi yang disertai dengan pengunduran diri dan mencari organisasi baru.
2. *Voice*, yaitu kondisi karyawan secara aktif dan konstruktif bersuara melakukan perbaikan keadaan dan kondisi yang meliputi penyaranan perbaikan, pendiskusian masalah dengan atasan, serta sebagai perwujudan bentuk kegiatan perserikatan.
3. *Loyalty*, yaitu tindakan karyawan yang secara pasif disertai optimis menunggu perbaikan kondisi yang ditandai dengan memberikan pembelaan kepada organisasi dari setiap kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajernya untuk “melakukan hal yang benar”.
4. *Neglect*, yaitu kondisi terburuk karyawan dibanding tindakan lainnya, dimana karyawan secara pasif membiarkan keadaan memburuk yang ditandai dengan keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.



2.1.5.1 Pengukuran *Job Satisfaction*

Mengukur *job satisfaction* sering menjadi fokus perhatian para peneliti dan manajemen organisasi yang tertarik untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu *job satisfaction* (Ellickson and Logsdon, 2001; Jamieson and Richards, 1996). Namun, salah satu kendala utama yang dihadapi para peneliti adalah kebutuhan akan ukuran yang memadai untuk menilai *job satisfaction*. Pengukuran *job satisfaction* kontemporer pertama dari *job satisfaction* diterbitkan oleh Hoppock pada tahun 1935 merupakan pengukuran 4 item *job satisfaction* umum. Tidak hanya banyak definisi *job satisfaction* yang telah digunakan, tetapi juga banyak skala pengukuran yang berbeda. Pentingnya skala-skala ini untuk mengukur *job satisfaction* berasal dari fakta bahwa jika skala yang tidak dapat diandalkan digunakan untuk mengukur *job satisfaction*, maka hasilnya akan salah (Hinkin, 1995).

Tidak ada satu pun pengukuran yang dapat digunakan karena *job satisfaction* berhubungan langsung dengan kompleksitas perasaan manusia (Wanous and Lawler III, 1972). Dalam tinjauan literatur, terlihat jelas bahwa berbagai metode telah digunakan untuk menilai *job satisfaction*, seperti (1) bertanya kepada supervisor atau observasi, (2) kuesioner, (3) wawancara, dan (4) analisis insiden kritis (sebuah prosedur untuk mengukur *job satisfaction* di mana karyawan menggambarkan insiden yang berkaitan dengan pekerjaan mereka yang menurut mereka sangat memuaskan atau tidak memuaskan) (Greenberg and Baron, 2000). Para peneliti, secara umum, lebih memilih teknik kuesioner untuk mengukur *job satisfaction* daripada metode pengumpulan data lainnya karena tuntutan waktu (Spector, 2008).



Teknik pengukuran yang paling sering digunakan untuk mengukur *job satisfaction* adalah skala Likert (Locke, 1976; Arnold *et al.*, 2005). Tiga pendekatan utama telah digunakan untuk mengukur *job satisfaction*: *global measures*, *facet measures* dan kombinasi *global* dan *facet measures* (Spector, 2008; Fields, 2002). Menurut Spector (1997) kedua pendekatan tersebut dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap mengenai *job satisfaction* karyawan.

Contoh instrumen untuk mengukur *job satisfaction* secara keseluruhan, yaitu skala *Job in General* (JIG) dan *Job Satisfaction Index* (JSI), dijelaskan sebagai berikut:

a. *Job in General* (JIG)

Skala ini dikembangkan oleh Ironson *et al.* (1989) untuk menilai *job satisfaction* secara keseluruhan, dan terdiri dari item-item yang tidak merefleksikan berbagai aspek pekerjaan. JIG menggunakan 18 item untuk menggambarkan *job satisfaction* secara global. Setiap item merupakan kalimat singkat tentang pekerjaan secara umum. Menggunakan tiga pilihan jawaban. Sebagai contoh, jawaban yang diperoleh adalah 'YA' jika karyawan setuju bahwa item tersebut menggambarkan pekerjaannya secara umum, 'TIDAK' jika item tersebut tidak menggambarkan pekerjaannya, dan tanda '?' jika karyawan ragu-ragu. Skala ini memiliki reliabilitas yang baik dan berkorelasi dengan baik dengan skala *job satisfaction* secara keseluruhan (Spector, 2008). Secara lebih spesifik, Field (2002) mengulas banyak penelitian dan menemukan bahwa nilai koefisien alpha JIG berkisar antara 0,82 hingga 0,94



b. Job Satisfaction Index (JSI)

Skala ini dikembangkan oleh Brayfield dan Rothe (1951) untuk mengukur *global job satisfaction*. Skala ini memiliki sifat psikometrik yang baik dan telah digunakan secara luas oleh para peneliti. JSI terdiri dari 18 item untuk mengukur *job satisfaction* secara keseluruhan (misalnya, 'Hampir setiap hari, saya antusias dengan pekerjaan saya'). Tanggapan mengikuti skala Likert lima poin untuk setiap pernyataan mulai dari nilai 1 untuk 'sangat tidak setuju' hingga 5 untuk 'sangat setuju'. JSI memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai Cronbach's alpha sebesar 0,87 (Fields, 2002).

Para peneliti yang telah menggunakan *facet measures* berpendapat bahwa *global measures* terlalu luas dan, oleh karena itu, tanggapan responden tidak dapat ditafsirkan secara efektif (Rice, McFarlin, and Bennet, 1989; Morrison, 1996). *Facet measures* meningkatkan akurasi dengan memasukkan berbagai aspek yang berbeda dari sikap yang bersangkutan dan dengan menghindari kemungkinan bahwa respons yang 'ceroboh' terhadap satu pertanyaan akan membatalkan pengukuran (Arnold, Silvester, Patterson, and Robertson, 2005). Banyak instrumen standar yang dapat diandalkan dan valid tersedia untuk jenis pengukuran ini. Yang paling penting dijelaskan di bawah ini:

a. The Job Descriptive Index (JDI)

Skala ini dikembangkan oleh Smith *et al.* (1969) dan telah menjadi skala *facet* yang paling populer di antara para peneliti. Skala ini juga merupakan skala yang paling banyak dikembangkan dan sudah



tervalidasi (Spector, 2008). JDI berisi 72 item, yang menilai lima aspek *job satisfaction*, yaitu, pekerjaan, pengawasan, gaji, rekan kerja, dan kesempatan promosi. Setiap item merupakan frase singkat yang menggambarkan pekerjaan. JDI menggunakan tiga pilihan jawaban: 'YA' jika karyawan setuju bahwa item tersebut menggambarkan pekerjaannya secara umum, 'TIDAK' jika item tersebut tidak menggambarkan pekerjaannya, dan tanda '?' jika karyawan tidak dapat memutuskan.

Ukuran kekuatan dan kelemahan dalam setiap aspek memberi tahu para praktisi di mana perbaikan dapat dilakukan. Cook *et al.* (1981) mengamati bahwa beberapa item dalam skala JDI mungkin tidak berlaku untuk semua kelompok karyawan. Spector (2008) berkomentar bahwa hal ini berlaku untuk semua skala *job satisfaction* dan menyatakan bahwa kelemahan skala JDI adalah bahwa skala ini hanya memiliki lima aspek untuk menilai *job satisfaction*. Meskipun skala yang sebenarnya cenderung panjang, dengan 72 pertanyaan, skala ini tidak memberikan banyak informasi tentang isu-isu seperti pengakuan, otonomi dan umpan balik. Oleh karena itu, menggunakan JDI untuk mengukur kepuasan di organisasi manapun yang memiliki masalah dengan kurangnya pengakuan, otonomi atau umpan balik mungkin tidak akan memenuhi tujuan yang dibutuhkan kecuali jika beberapa adaptasi dilakukan.

b. The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Skala ini dikembangkan oleh Weiss *et al.* (1967) untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap 20 aspek lingkungan kerja yang



berbeda. Aspek-aspek tersebut adalah aktivitas, kemandirian, variasi, status sosial, pengawasan (hubungan antar manusia), pengawasan (teknis), nilai-nilai moral, keamanan, pelayanan sosial, otoritas, pemanfaatan kemampuan, kebijakan dan praktik perusahaan, kompensasi, kemajuan, tanggung jawab, kreativitas, kondisi kerja, rekan kerja, pengakuan, dan prestasi. MSQ hadir dalam dua bentuk, satu dengan 100 pertanyaan dan satu lagi dengan 20 pertanyaan. Baik bentuk panjang maupun pendek dirancang untuk mengukur 20 aspek pekerjaan. Masing-masing item MSQ terdiri dari pernyataan tentang berbagai aspek pekerjaan dan responden diminta untuk menunjukkan tingkat kepuasan mereka terhadap masing-masing aspek tersebut (Spector, 2008).

c. The Job Satisfaction Survey (JSS)

Skala ini dikembangkan oleh Spector (1997); skala ini menghasilkan skor kepuasan secara keseluruhan dan 9 skor spesifik aspek. Skala spesifik aspek meliputi gaji, promosi, pengawasan, tunjangan tambahan, imbalan kontinjensi, kondisi operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi. JSS menggunakan skala Likert enam poin dengan angka 1 mewakili 'sangat tidak setuju' dan angka 6 mewakili 'sangat setuju'. Dibandingkan dengan JDI dan MSQ, tidak banyak data pendukung yang tersedia untuk JSS, namun bukti yang mendukung sifat psikometrik skala ini masih mengesankan (Jex, 2002; Spector, 1997).



2.1.6 *Employee Retention*

Retensi adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (Cascio, 2014). *Employee retention* atau retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial sehingga karyawan terdorong untuk tetap loyal terhadap perusahaan (Snell and Bohlander, 2013). Menurut Mathis *et al.* (2017) retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Noe *et al.* (2016) mendefinisikan *employee retention* sebagai kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

Dessler (2016) berpendapat bahwa retensi karyawan adalah proses di mana karyawan didorong untuk tetap dengan organisasi untuk periode maksimum atau sampai selesainya masa kerja. Karyawan harus diperhatikan dengan sungguh - sungguh oleh perusahaan agar tidak terjadinya penurunan semangat kerja, loyalitas, dan disiplin kerja. *Employee retention* sering kali diartikan sebagai upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang mengacu pada kebijakan yang mengarahkan karyawan untuk bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama (DeCenzo *et al.*, 2016).



2.1.6.1 Manfaat *Employee Retention*

Menurut Tanwar dan Prasad (2016) salah satu manfaat paling jelas dari *employee retention* adalah pengurangan biaya penggantian karyawan. Setiap kali karyawan pergi, perusahaan harus mengeluarkan uang untuk mencari dan merekrut pengganti yang sesuai, memberikan pelatihan, dan mengisi posisi tersebut. Biaya ini bisa sangat tinggi terutama jika posisi yang kosong adalah posisi yang kritis atau membutuhkan keahlian khusus. Dengan mempertahankan karyawan, perusahaan dapat menghindari biaya-biaya tersebut dan menghemat sumber daya yang berharga.

Singh dan Rokade (2014) menjelaskan *employee retention* membantu menciptakan stabilitas dan kontinuitas dalam organisasi. Ketika karyawan tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama, mereka mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang perusahaan, pekerjaan mereka, dan hubungan dengan rekan kerja. Hal ini mengurangi gangguan dan ketidakpastian yang sering terjadi ketika ada pergantian karyawan. Dengan stabilnya keanggotaan tim, perusahaan dapat dengan lebih baik merencanakan dan mengimplementasikan strategi jangka panjang.

Thalgaspitiya (2020) berargumen *employee retention* juga membantu dalam pengembangan budaya perusahaan yang kuat. Ketika karyawan tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama, mereka menjadi bagian integral dari budaya perusahaan. Mereka memahami nilai-nilai, misi, dan visi perusahaan, dan dapat menjadi duta budaya ini kepada rekan kerja yang u bergabung. Budaya perusahaan yang kuat dapat memperkuat identitas



perusahaan, meningkatkan loyalitas karyawan, dan memudahkan dalam menjaga integritas budaya perusahaan.

Perusahaan yang dikenal karena memiliki program *employee retention* yang kuat akan lebih menarik bagi bakat baru yang mencari pekerjaan (Sokro, 2012). Bakat yang berkualitas cenderung mencari perusahaan yang menawarkan stabilitas, peluang pengembangan, dan budaya kerja yang positif. Oleh karena itu, *employee retention* dapat membantu perusahaan dalam menarik karyawan berbakat yang akan membantu meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan demikian, *employee retention* adalah kunci dalam kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan. Ini membantu mengurangi biaya penggantian, meningkatkan produktivitas, menciptakan stabilitas, dan memperkuat budaya perusahaan. Perusahaan yang berhasil mempertahankan karyawan akan lebih kompetitif, inovatif, dan memiliki reputasi yang lebih baik di pasar. Oleh karena itu, perusahaan harus memprioritaskan upaya untuk mempertahankan karyawan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan merasa dihargai.

2.1.6.2 Pendekatan *Employee Retention*

Ada berbagai pendekatan yang dapat diambil oleh perusahaan untuk meningkatkan *employee retention* (Mathis *et al.*, 2017). Beberapa di antaranya adalah:

1. *Career Development*. Menyediakan peluang pengembangan karir yang
- elas dan program pelatihan yang relevan dapat membantu karyawan merasa terlibat dan memiliki prospek jangka panjang dalam perusahaan.



2. *Competitive Pay and Benefits*. Menawarkan paket kompensasi yang kompetitif, termasuk gaji yang sesuai dengan pasar dan *benefits* yang menarik, dapat membuat karyawan merasa dihargai.
3. *Positive Organization Culture*. Menciptakan budaya perusahaan yang positif, inklusif, dan kolaboratif dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan rasa kepemilikan terhadap organisasi.
4. *Recognition and Rewards*. Memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi karyawan secara teratur dapat memotivasi mereka untuk berkinerja lebih baik dan tetap setia.
5. *Work-life Balance*. Menyediakan fleksibilitas jam kerja, cuti yang adil, dan dukungan untuk keseimbangan kerja-hidup dapat membantu karyawan mencapai harmoni antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
6. *Effective Communication*. Meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan, termasuk umpan balik rutin dan transparansi dalam pengambilan keputusan, dapat membangun kepercayaan dan keterlibatan.
7. *Fair Performance Feedback*. Melakukan penilaian kinerja yang adil dan obyektif, dan memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan, dapat membantu mereka memahami ekspektasi dan peluang untuk perbaikan.

Pendekatan-pendekatan ini dapat bervariasi sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi, namun secara keseluruhan, fokus pada pengembangan, penghargaan, dan kesejahteraan karyawan adalah komponen penting dari strategi *employee retention* yang berhasil.



2.1.7 Karakteristik Antar Generasi

2.1.7.1 Perbedaan Karakteristik Generasi Baby Boomers, X, Milenial dan Z

Mannheim (1952) melakukan penelitian mengenai perbedaan generasi dan memberikan definisi bahwa generasi adalah suatu konstruksi sosial yang didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama, memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun dan berada pada dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama. Generasi yang ada saat ini di dunia kerja adalah generasi Baby Boomers, generasi X, generasi Y (Milenial) dan generasi Z. Tabel 2.2 memberikan deskripsi perbedaan karakteristik setiap generasi.

Tabel 2.2 Perbedaan Karakteristik Berdasarkan Generasi

Tahun	Generasi	Deskripsi
1946 – 1964	Baby Boomers	Memiliki karakter idealis, memegang teguh prinsip yang mereka anut, khususnya terkait dengan tradisi yang sudah turun temurun, memiliki pola pikir konservatif, karena itulah generasi ini cenderung lebih berani mengambil resiko dibanding dengan generasi lain.
1965 – 1980	X (Gen Bust)	Memiliki karakter disiplin, pekerja keras, banyak akal, logis, mandiri, mengutamakan <i>work-life balance</i> , dan mampu memecahkan masalah dengan baik.
1981 – 1996	Y (Milenial)	Memiliki karakter lebih berani berpendapat, rasa percaya diri yang tinggi, dan berpikir <i>out of the box</i> . Jika dibandingkan dengan dua generasi sebelumnya yang kaku dan tegas, Milenial dikenal lebih ekspresif dan memiliki pemikiran terbuka.
2012	Z (<i>i-generation</i>)	Memiliki karakter pengguna teknologi sejati (<i>digital native</i>), menyukai tantangan, <i>open minded</i> , dan dapat menerima perbedaan yang ada dalam masyarakat.

Jones *et al.* (2018); Parry and Urwin (2011)



Perbedaan dalam etos kerja antara generasi Baby Boomers, Generasi X, Generasi Milenial, dan Generasi Z mencerminkan perubahan budaya, nilai, dan pengalaman yang memengaruhi pandangan mereka terhadap pekerjaan (Jones *et al.*, 2018). Generasi Baby Boomers, yang lahir antara 1946 dan 1964, dikenal sebagai generasi yang mengutamakan kesetiaan terhadap perusahaan, dedikasi terhadap pekerjaan, dan kedisiplinan yang kuat. Mereka cenderung untuk bekerja dalam satu perusahaan selama bertahun-tahun, dengan penekanan pada hierarki dan kerja keras sebagai kunci keberhasilan (Bennet *et al.*, 2012).

Di sisi lain, Generasi X, yang lahir antara 1965 dan 1980, tumbuh pada masa perubahan ekonomi dan teknologi yang cepat. Mereka lebih independen, adaptif, dan skeptis terhadap otoritas. Generasi X cenderung mengejar keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta lebih mementingkan fleksibilitas kerja dan pencapaian tujuan pribadi (Parry and Urwin, 2011).

Generasi Y atau generasi Milenial adalah mereka yang lahir di tahun 1981-1996 (Badan Pusat Statistik, 2021; Devina and Dwikardana, 2019; Smith and Nicols, 2015). Generasi Milenial dikenal dengan karakternya yang unik. Milenial memiliki kepercayaan diri, bukan hanya pada bagaimana mereka menunjukkannya saat melakukan sesuatu, tetapi juga bagaimana mereka melihat diri mereka sendiri. Milenial juga fokus terhadap pencapaian, senang bekerja dalam tim, karena bagi Milenial bekerja dalam tim memberikan peluang adanya sudut pandang yang baru dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan (Devina and Dwikardana, 2019; Smith and Nicols, 2015). Selain itu, Milenial juga membutuhkan keseimbangan hidup dan pekerjaan. Oleh karena itu mereka



di lingkungan kerja yang fleksibel dengan sedikit aturan dan regulasi (Smith and Hidayat, 2018; Smith and Nicols, 2015). Milenial mengharapkan pekerjaan mereka bermakna, bagi mereka menikmati pekerjaan lebih penting

daripada aspek finansial (Smith and Nicols, 2015). Milenial juga memiliki tingkat keingintahuan yang kuat. Mereka membutuhkan alasan dan penjelasan mengapa sebuah keputusan dibuat, mengapa mereka harus melakukannya dan hal penting apa yang menjadi prioritas (Devina and Dwikardana, 2019).

Generasi terakhir yang mulai memasuki dunia kerja adalah generasi Z, yaitu mereka yang lahir pada 1997-2012. Generasi Z ini merupakan peralihan dari generasi Y atau generasi Milenial pada saat teknologi sedang berkembang pesat. Pola pikir generasi Z cenderung serba instan. Namun, generasi Z belum akan banyak berperan pada era bonus demografi Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2018).

Tidak berbeda jauh dengan generasi Milenial, dalam hal pekerjaan, generasi Z menilai fleksibilitas di tempat kerja sebagai suatu kebutuhan yang esensial. Hal ini dibuktikan dari survei yang dilakukan oleh Kronos Incorporated pada tahun 2019 yang menemukan bahwa 33% dari 3400 responden Generasi Z yang tersebar di berbagai negara menganggap dirinya sebagai generasi yang paling pekerja keras, namun karena mereka menilai fleksibilitas sebagai prinsip yang sangat penting, generasi Z tidak akan bersedia untuk dipaksa bekerja saat mereka tidak ingin bekerja (Sakitri, 2021). Generasi Z tidak ragu untuk bereksplorasi dan mencari apa yang sesuai dengan minat mereka (Savitry *et al.*, 2022). Generasi Z dikatakan lebih sering berganti pekerjaan; oleh karena itu, *human resource* tidak hanya perlu khawatir tentang bagaimana menarik generasi baru, tetapi bagaimana memfokuskan upaya mereka untuk memberikan apa yang dibutuhkan Gen Z untuk tetap berada di perusahaan.



2.1.7.2 Persepsi Generasi Milenial dan Generasi Z Terhadap Tempat Kerja

Generasi Milenial dan Gen Z, dua kelompok yang mendominasi angkatan kerja saat ini, memiliki karakteristik dan preferensi yang unik terkait lingkungan kerja. Walaupun ada banyak kesamaan dalam harapan mereka terhadap tempat kerja, seperti keinginan untuk berkembang dan *work-life balance*, terdapat perbedaan mendasar dalam bagaimana mereka memandang karir, motivasi, dan hubungan di tempat kerja. Memahami persamaan dan perbedaan ini penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas serta kepuasan kerja bagi kedua generasi.

Tabel 2.3 Preferensi Tempat Kerja Generasi Milenial dan Generasi Z

Milenial	Gen Z
Apresiasi atas ide, hasil kerja, dsb.	Mendapat insentif berdasarkan performa kerja
Suasana kantor menyenangkan	Pertumbuhan karir yang cepat
Fleksibilitas kerja	Rekan kerja yang suportif
Komunikasi di kantor fleksibel	Memiliki tujuan dan arah pekerjaan yang jelas
Pengembangan profesional	Memberikan pengembangan profesional
Bidang yang sesuai	Kompetisi yang sehat dengan sesama pegawai
Fasilitas rekreasi/liburan untuk karyawan	Pekerjaan yang stabil
Renumerasi	Mendapatkan <i>work-life balance</i>
	Bebas mengeluarkan pendapat
	Waktu kerja fleksibel

Sumber: Savitry *et al.* (2022)

Kedua generasi sama-sama menghargai kesempatan untuk pengembangan profesional. Baik Milenial maupun Gen Z mencari tempat kerja yang mendukung pengembangan keterampilan dan pertumbuhan karir yang



utan. Generasi Milenial dan Gen Z merasa perusahaan perlu atikan kesempatan pengembangan karir karena memainkan peran

penting dalam kepuasan kerja dan retensi karyawan generasi muda. Menurut sebuah studi oleh Savitry *et al.* (2022), generasi muda di tempat kerja memiliki ekspektasi tinggi terhadap perusahaan dalam menyediakan pelatihan yang mempersiapkan mereka untuk tantangan karir di masa depan. Selain itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga menjadi prioritas penting bagi kedua generasi. Walaupun cara mereka memandang keseimbangan tersebut berbeda, keduanya menempatkan *work-life balance* sebagai komponen utama dalam pencapaian kesejahteraan di tempat kerja.

Namun, terdapat beberapa perbedaan signifikan dalam motivasi dan prioritas masing-masing generasi. Milenial lebih mengutamakan apresiasi atas ide dan hasil kerja mereka, sering kali merasa lebih termotivasi ketika kontribusi mereka diakui secara verbal atau dalam bentuk pengakuan tim. Sebaliknya, Gen Z lebih fokus pada insentif berbasis performa dan penghargaan yang bersifat konkret, seperti bonus atau kenaikan gaji, yang lebih terkait dengan pencapaian personal mereka.

Dalam hal suasana kerja, Milenial menghargai lingkungan kantor yang menyenangkan dan mendukung, sementara Gen Z lebih mengutamakan pertumbuhan karir yang cepat. Bagi Milenial, suasana kolaboratif dan fleksibel merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kenyamanan kerja. Di sisi lain, Gen Z lebih terfokus pada tujuan yang jelas dan arah karir yang terukur, menunjukkan preferensi untuk organisasi yang memiliki struktur yang lebih formal dan jalur karir yang dapat diprediksi (Thompson and Gregory, 2021).

Dari segi fleksibilitas, Milenial menekankan fleksibilitas dalam bekerja unikasi, sedangkan Gen Z lebih memilih dukungan dari rekan kerja yang dengan kompetisi sehat, menunjukkan semangat yang lebih kompetitif



dalam lingkungan kerja (Schroth, 2019). Perbedaan lain adalah dalam hal stabilitas pekerjaan, di mana Gen Z lebih mencari pekerjaan yang stabil dibandingkan Milenial, yang lebih terbuka terhadap perubahan selama tetap ada kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan apresiasi.

2.2 Tinjauan Empirik

2.2.1 *Employer Branding*

Istilah *employer branding* pertama kali dicetuskan oleh Barrow (1990) dan sejak saat itu banyak penelitian yang dilakukan mengenai hal ini dan juga telah diterima oleh komunitas manajemen global. Istilah *employer branding* kemudian didefinisikan oleh Simon Barrow dan Tim Ambler pada bulan Desember 1996. Untuk mengetahui fenomena *employer branding* dan bagaimana hal ini digunakan dalam sumber daya manusia, pertama-tama kita harus mengetahui dari mana akarnya. *Employer branding* memiliki akar atau *building blocks* dari konsep-konsep *branding* (Morocco and Uncles, 2008). Kotler (1991) mendefinisikan branding sebagai "nama, istilah, tanda, simbol atau desain atau kombinasi dari semua itu yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang dan jasa dari satu penjual atau kelompok penjual dan untuk membedakan mereka dari para pesaing". *Brand* saat ini tidak hanya digunakan sebagai tanda pengenal untuk produk perusahaan, tetapi juga digunakan sebagai tanda pengenal organisasi.

Literatur terbaru mengatakan bahwa *brand* juga memiliki efek yang sangat besar pada perusahaan sebagai tempat kerja. *Employer branding* melibatkan upaya yang terus-menerus untuk membangun reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang diinginkan, di mana karyawan merasa dihargai, memiliki kesempatan untuk tumbuh, dan berkontribusi secara signifikan terhadap



kesuksesan perusahaan (Arachchige and Robertson, 2011). Tujuannya adalah untuk menarik bakat terbaik, mempertahankan karyawan yang ada, meningkatkan *job satisfaction*, serta membangun hubungan yang kuat antara perusahaan dan karyawan potensial, terlepas dari perbedaan budaya yang mungkin ada di berbagai pasar kerja (Alnişik *et al.*, 2014). Tabel 2.4 merupakan penjelasan terkait perkembangan teori dan penelitian empirik *employer branding*.

Tabel 2.4 Beberapa Hasil Riset *Employer Branding*

Tahun	Peneliti	Definisi	Simpulan
1996	Ambler and Barrow	Paket tunjangan fungsional, ekonomi, dan psikologis yang diberikan oleh perusahaan dan diidentifikasi dengan perusahaan yang mempekerjakan.	<i>Employer branding</i> sebagai sebuah paket 'Benefit'.
2002	Lloyd	Gabungan dari upaya perusahaan untuk memperkenalkan kepada calon staf saat ini dan calon staf di masa depan bahwa ini adalah tempat yang menyenangkan untuk bekerja.	<i>Employer branding</i> sebagai 'kumpulan upaya perusahaan' untuk menjadikan organisasi sebagai tempat terbaik untuk bekerja.
2004	Backhaus and Tikoo	Proses membangun identitas dan keunikan perusahaan yang dapat diidentifikasi.	<i>Employer branding</i> digunakan untuk menciptakan 'Unique identity'
2004	Backhaus and Tikoo	Konsep perusahaan yang membedakannya dari para pesaingnya.	<i>Employer branding</i> digunakan untuk membangun 'Kekuatan Kompetitif'
2005	Berthon <i>et al.</i>	<i>Employer branding</i> sebagai proses yang melibatkan penciptaan dan pemeliharaan citra positif	<i>Employer branding</i> digunakan untuk



		suatu perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik di mata karyawan potensial dan karyawan saat ini.	menciptakan 'Citra Positif'
2009	Rosethorne	<i>Employer branding</i> pada dasarnya adalah kesepakatan dua arah antara organisasi dan karyawannya tentang alasan mereka memilih untuk bergabung dan alasan mereka memilih dan diizinkan untuk tinggal. Seni dari employer branding adalah mengartikulasikan kesepakatan ini dengan cara yang berbeda, menarik dan relevan bagi individu, dan memastikan bahwa kesepakatan ini disampaikan di sepanjang siklus hidup karyawan di dalam organisasi tersebut.	<i>Employer branding</i> sebagai "seni" untuk merumuskan penawaran terbaik bagi karyawan untuk menarik dan mempertahankan mereka dan yang berbeda dari yang lain.
2011	Martin <i>et al.</i>	Pengakuan umum karena dikenal di antara para pemangku kepentingan utama dalam memberikan pengalaman kerja berkualitas tinggi dan identitas organisasi yang khas yang dihargai oleh karyawan, merasa percaya diri dan senang untuk mempromosikannya kepada orang lain.	<i>Employer branding</i> sebagai 'pengakuan umum' agar dikenal oleh para pemangku kepentingan dan lainnya.
2011	Arachchige and Robertson	<i>Employer branding</i> sebagai proses strategis di mana suatu perusahaan menciptakan dan memelihara citra yang menarik bagi karyawan potensial dengan tujuan menarik bakat terbaik, mempertahankan karyawan yang ada, dan	<i>Employer branding</i> sebagai pembentukan budaya organisasi yang inklusif.



		mempromosikan <i>job satisfaction</i> yang berkelanjutan.	
2013	Sivertzen <i>et al.</i>	<i>Employer branding</i> sebagai strategi organisasi yang bertujuan untuk mempengaruhi persepsi individu terhadap suatu perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik, diinginkan, dan memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan potensial.	<i>Employer branding</i> melibatkan penggunaan berbagai alat dan pendekatan.
2016	Reis and Braga	<i>Employer branding</i> mencakup berbagai tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membangun dan memelihara reputasi sebagai tempat kerja yang memenuhi harapan, nilai, dan preferensi yang berbeda dari setiap generasi.	<i>Employer branding</i> sebagai daya tarik untuk mendapatkan bakat terbaik dari berbagai generasi.
2017	Eger <i>et al.</i>	<i>Employer branding</i> melibatkan identifikasi, pengembangan, dan promosi atribut-atribut yang membuat perusahaan menonjol dan menarik bagi karyawan dari berbagai budaya.	<i>Employer branding</i> sebagai alat untuk menarik bakat terbaik dari lintas budaya.

Strategi dan aktivitas *employer branding* perusahaan berkontribusi pada daya tarik organisasi sejauh mereka menciptakan, menyampaikan, dan memperkuat aspek-aspek positif perusahaan sebagai pemberi kerja (Collins and Kanar, 2013; Edwards, 2010). Selain itu, *employer branding* tidak hanya tentang

n karena "di mana strategi rekrutmen tradisional bersifat jangka pendek, dan tunduk pada lowongan pekerjaan, pencitraan merek tenaga kerja



adalah strategi jangka panjang yang dirancang untuk mempertahankan keterampilan yang stabil di dalam organisasi" (Srivastava and Bhatnagar, 2010).

Dasar pemikiran di balik kekuatan dan nilai *employer branding* berasal dari manfaat yang diperoleh dari merek yang kuat: diferensiasi dan loyalitas. Merek harus mampu membedakan, menciptakan loyalitas, memuaskan dan membangun hubungan emosional dengan calon pelanggan (Davies, 2008). Dengan demikian, nilai sebuah merek dikaitkan dengan tingkat kesadaran/pengenalan dan citra yang disampaikannya kepada orang-orang. Selain diferensiasi dan loyalitas, *employer branding* dapat memberikan manfaat tambahan bagi organisasi, karena memberikan dasar pemikiran untuk menyederhanakan manajemen dan untuk menetapkan dan fokus pada prioritas, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan rekrutmen, dengan memastikan aliran kandidat yang memadai secara terus menerus (Holliday, 1997).

2.2.2 *Employer Attractiveness* dan *Attractiveness Attributes*

Daya tarik perusahaan telah mendapat perhatian yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir (Breaugh and Starke; 2000; Boswell, Roheling, LePine and Moynihan, 2003; Aiman-Smith, Bauer and Cable, 2001; Gatewood, Gowan and Lautenschlager, 1993), dan hal ini mengacu pada manfaat yang dapat diperoleh oleh calon karyawan yang bekerja di perusahaan tertentu (Berthon, Ewing and Hah, 2005; Pingle and Sharma, 2013). Oleh karena itu, daya tarik perusahaan mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi (Gatewood *et al.*, 1993) dan retensi para profesional (Helm, 2013). Aiman-Smith *et al.* (2001)



akan bahwa daya tarik mengacu pada "sikap atau pengaruh positif yang diberikan secara umum terhadap suatu organisasi, untuk melihat organisasi

sebagai entitas yang diinginkan untuk memulai suatu hubungan". Para penulis juga mengindikasikan bahwa daya tarik terungkap ketika orang secara efektif mencari kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses seleksi di organisasi tertentu.

Mengembangkan daya tarik perusahaan berbeda dengan tahap ketertarikan dalam proses rekrutmen (Breaugh and Starke, 2000). Sementara pada tahap awal proses rekrutmen tujuannya adalah untuk menarik pelamar untuk posisi tertentu yang tersedia pada waktu tertentu, daya tarik organisasi harus terus diupayakan, sehingga perusahaan menjadi pemberi kerja yang diakui dan menarik di pasar tenaga kerja; hal ini pada gilirannya akan memudahkan proses rekrutmen (Collins and Stevens, 2002). Daya tarik telah dioperasionalkan melalui atribut-atribut daya tarik, yaitu faktor-faktor yang dipertimbangkan oleh kandidat potensial ketika memilih perusahaan (Berthon *et al.*, 2005). Faktor-faktor ini akan diprioritaskan oleh pelamar sesuai dengan kebutuhan dan harapan masing-masing (Cable and Turban, 2001).

Para peneliti terdahulu telah mengajukan pendekatan yang berbeda untuk penelitian tentang atribut-atribut ini. Menurut Lievens dan Highhouse (2003), atribut-atribut tersebut dapat berupa *instrumental attribute* dan simbolis, di mana yang pertama merujuk pada apa yang sebenarnya ditawarkan oleh organisasi yang berguna bagi pencari kerja (misalnya paket gaji, jadwal yang fleksibel, lokasi, dan lain-lain). *Symbolic attribute*, pada gilirannya, mewakili aspek-aspek subjektif dan tidak berwujud (misalnya tingkat inovasi bisnis, budaya, gengsi, dan lain-lain). Menurut Cruise O'Brien (1995), atribut dapat diklasifikasikan menjadi



asional (keandalan, kompetensi) dan afektif/emosional (keterbukaan, perhatian). Srivastava dan Bhatnagar (2010) mengidentifikasi delapan yang mencerminkan karakteristik dari apa yang "ditawarkan" oleh sebuah

organisasi sebagai pemberi kerja (eksposur global, peluang karir, pengembangan) dan apa yang "ada" di dalamnya (fleksibel dan etis, dapat diandalkan dan adil). Selain itu, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *symbolic attribute* mungkin secara khusus relevan dan lebih membedakan perusahaan dari para pesaingnya daripada *instrumental attribute* (Lievens dan Highhouse, 2003; Srivastava dan Bhatnagar, 2010).

2.2.3 *Instrumental and Symbolic Attributes*

Menarik dan mempertahankan karyawan yang paling berbakat sangat penting untuk kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Citra organisasi sebagai pemberi kerja telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor penentu utama ketertarikan para pencari kerja terhadap organisasi (Highhouse *et al.*, 1999). Menciptakan dan mengubah citra perusahaan menjadi tantangan bagi organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang tepat (Edwards, 2010). Lievens dan Highhouse (2003) memperkenalkan *instrumental and symbolic attributes* sebagai *integrative theoretical framework* untuk menggambarkan komponen-komponen utama citra organisasi sebagai pemberi kerja. Menurut *framework* tersebut, *employer branding* terdiri dari dimensi instrumental dan simbolis (Lievens and Highhouse, 2003).

Gagasan bahwa orang mengasosiasikan fungsi instrumental dan makna simbolis dengan objek sejalan dengan tradisi panjang dalam psikologi sosial (Katz, 1960). Apabila diterapkan dalam konteks rekrutmen, konsep *instrumental-symbolic attributes* mengusulkan bahwa ketertarikan pencari kerja terhadap organisasi dapat dijelaskan oleh persepsi mereka terhadap *instrumental attribute*



dan ciri-ciri simbolis sebagai komponen kunci dari citra organisasi sebagai pemberi kerja (Lievens, 2007).

Instrumental image dimension menggambarkan organisasi dalam hal atribut-atribut objektif, konkret, dan faktual yang melekat pada organisasi, seperti gaji dan kesempatan untuk pengembangan karir (Lievens, 2007). Para pencari kerja tertarik pada atribut-*instrumental attribute* ini atas dasar kebutuhan utilitarian mereka untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya (Katz, 1960). Penelitian sebelumnya biasanya menggunakan strategi kualitatif induktif untuk mengidentifikasi dimensi citra instrumental yang mungkin terkait dengan daya tarik pemberi kerja dalam konteks tertentu (Highhouse *et al.*, 1999).

Selain itu, *framework* instrumental-simbolik mendalilkan bahwa pencari kerja juga tertarik pada organisasi karena makna simbolis yang mereka kaitkan dengan organisasi tersebut (Lievens and Highhouse, 2003). Dimensi citra simbolik ini menggambarkan organisasi dalam hal sifat-sifat subjektif, abstrak, dan tidak berwujud, dan mirip dengan apa yang disebut oleh peneliti lain sebagai persepsi kepribadian organisasi (Slaughter *et al.*, 2004). Para pencari kerja tertarik pada sifat-sifat simbolis ini karena memungkinkan mereka untuk mempertahankan identitas diri mereka, untuk meningkatkan citra diri mereka, atau untuk mengekspresikan diri mereka sendiri (Aaker, 1997). Meskipun individu dapat mengasosiasikan berbagai sifat dengan organisasi, penelitian menunjukkan bahwa sifat-sifat simbolis ini paling baik diwakili oleh lima faktor tingkat tinggi yang menggeneralisasi di berbagai konteks yang berbeda: ketulusan, keinovatifan, kompetensi, gengsi, dan ketangguhan (Lievens and Highhouse, 2003). Oleh

itu, penelitian-penelitian sebelumnya biasanya mengukur dimensi citra dengan versi adaptasi dari Aaker (1997) *brand personality scale* yang ap lima faktor tersebut (Lievens, 2007).



Penelitian sebelumnya telah menerapkan *framework* instrumental-simbolik untuk melihat citra organisasi sebagai pemberi kerja seperti yang dipersepsikan oleh para pencari kerja (termasuk mahasiswa), pelamar, dan karyawan (Harold and Ployhart, 2008; Lievens, 2007; Lievens and Highhouse, 2003; Lievens *et al.*, 2007; Lievens *et al.*, 2005; Schreurs *et al.*, 2009; Van Hoye, 2008; Van Hoye and Saks, 2011). Temuan-temuan dari penelitian ini dapat diringkas sebagai berikut. Pertama, dimensi citra instrumental dan simbolik berhubungan dengan ketertarikan pencari kerja dan pelamar terhadap organisasi sebagai pemberi kerja (Lievens, 2007) dan juga dengan identifikasi organisasi dan retensi karyawan (Lievens *et al.*, 2007; Van Hoye, 2008). Kedua, ciri-ciri simbolis menjelaskan varians tambahan di luar dimensi citra instrumental dalam memprediksi daya tarik organisasi (Van Hoye and Saks, 2011). Ketiga, dimensi simbolik tampaknya menjelaskan lebih banyak varians dalam daya tarik organisasi daripada *instrumental attribute* (Lievens *et al.*, 2005). Keempat, organisasi lebih baik dibedakan satu sama lain berdasarkan dimensi citra simbolik daripada berdasarkan *instrumental attribute* (Lievens and Highhouse, 2003).

2.2.4 Job Satisfaction

Konsep *job satisfaction* telah mengalami pergeseran signifikan dalam 30 tahun terakhir, yang secara substansial terkait dengan perubahan dalam komposisi angkatan kerja, terutama dengan munculnya generasi Milenial dan Z. Generasi ini membawa nilai-nilai yang berbeda dan harapan yang berbeda terhadap pekerjaan mereka (Reis and Braga, 2016). Generasi Milenial, yang

di pasar kerja pada awal 2000-an, cenderung menekankan *work-life* fleksibilitas, dan makna dalam pekerjaan. Milenials mencari pengalaman



yang bermakna dan menyukai tantangan untuk pengembangan secara pribadi dan profesional (Smith and Nicols, 2015). Di sisi lain, generasi Z lebih menekankan pada nilai-nilai seperti keberagaman, inklusivitas, dan keberlanjutan (Ozkan and Solmaz, 2015). Keduanya memandang pekerjaan sebagai bagian integral dari identitas mereka, tetapi juga menuntut lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Jones *et al.*, 2018). Pergeseran ini dipicu oleh ekspektasi yang berbeda dan kebutuhan yang lebih menyeluruh dari karyawan (Parry and Urwin, 2011). Hal ini memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strategi manajemen karyawan mereka agar tetap relevan dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan dan peluang masa depan.

Tabel 2.5 merupakan penjelasan terkait perkembangan teori dan penelitian empirik konsep *job satisfaction*.

Tabel 2.5 Beberapa Hasil Riset Konsep *Job Satisfaction*

Tahun	Peneliti	Konsep <i>Job Satisfaction</i>
1935	Hoppock	Psikolog industri pertama yang memberikan konsep " <i>job satisfaction</i> ". <i>Job satisfaction</i> merupakan indikasi rasa puas yang diperoleh dari keadaan psikologis, fisiologis dan lingkungan.
1952	Bullock	<i>Job satisfaction</i> adalah sikap yang dihasilkan dari penyeimbangan dan penjumlahan dari banyak hal yang disukai dan tidak disukai yang dialami sehubungan dengan pekerjaan.
1961	Porter	<i>Job satisfaction</i> bersifat satu dimensi; yaitu, seseorang secara umum puas atau tidak puas dengan pekerjaannya.
1964	Vroom	<i>Job satisfaction</i> adalah fungsi dari perbedaan yang dirasakan antara apa yang diharapkan sebagai imbalan yang adil dan masuk akal dan apa yang dialami.
1964	Katzel	<i>Job satisfaction</i> adalah ekspresi verbal dari evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya.
	Smith, Kendall and Hulin	<i>Job satisfaction</i> bersifat multidimensi; artinya, seseorang bisa saja merasa lebih atau kurang



		puas dengan atasannya, bayarannya, tempat kerjanya, dsb.
1969	Kendall and Hulin; Smith <i>et al.</i>	<i>Job satisfaction</i> adalah "perasaan atau respons afektif terhadap aspek-aspek dalam suatu situasi." Perasaan tersebut disebabkan oleh perbedaan antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dan apa yang sebenarnya dialami, dan membandingkan perbedaan ini dengan pekerjaan alternatif.
1969	Locke	<i>Job satisfaction</i> adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang.
1970	Mobey and Lockey	Kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah fungsi dari hubungan yang dirasakan antara apa yang diharapkan dan diperoleh dari pekerjaan seseorang dan seberapa besar kepentingan atau nilai yang diatribusikan kepadanya.
1973	Porter and Steers	Tingkat <i>job satisfaction</i> karyawan mencerminkan tingkat kumulatif dari 'harapan pekerja yang terpenuhi'.
1977	Kalleber	<i>Job satisfaction</i> merupakan perasaan emosional dari individu terhadap peran kerja yang mereka jalani saat ini.
1977	Keith and Davis	Menganggap <i>job satisfaction</i> sebagai kesukaan atau ketidaksukaan karyawan terhadap pekerjaan mereka.
1977	Kovack	<i>Job satisfaction</i> merupakan komponen dari komitmen organisasi.
1984	Benge and Hickey	<i>Job satisfaction</i> sebagai kumpulan sikap yang berbeda dari seorang karyawan pada waktu tertentu.
1985	McCormick and Ilgen	<i>Job satisfaction</i> adalah kumpulan sikap yang dimiliki oleh anggota organisasi. Cara setiap karyawan merespons pekerjaan mereka merupakan indikasi komitmen terhadap perusahaan mereka.
1986	Arnold and Feldman	<i>Job satisfaction</i> adalah pengaruh (atau perasaan) positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka.
	Cranny, Smith and Stone	<i>Job satisfaction</i> sebagai kondisi emosional karyawan terkait pekerjaan, dengan mempertimbangkan apa yang mereka



		harapkan dan apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut.
1992	Rue and Byars	<i>Job satisfaction</i> sebagai kondisi mental individu tentang pekerjaannya.
1993	Agho, Mueller and Price	<i>Job satisfaction</i> dilihat dari sejauh mana pekerja merasa senang dengan pekerjaan mereka.
1996	Spector	<i>Job satisfaction</i> adalah sebuah sikap yang mempertimbangkan berbagai aspek dari pekerjaan.
2000	Balzer <i>et al.</i>	<i>Job satisfaction</i> sebagai "perasaan yang dimiliki seorang pekerja tentang pekerjaannya atau pengalaman kerjanya dalam kaitannya dengan pengalaman sebelumnya, harapan saat ini, atau alternatif yang tersedia".
2003	Robbins <i>et al.</i>	Individu dengan <i>job satisfaction</i> yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, dan individu yang tidak puas akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya.
2004	Purohit	<i>Job satisfaction</i> adalah bagian spesifik dari sikap yang dimiliki oleh anggota organisasi. Ini adalah sikap yang dimiliki seseorang terhadap faktor-faktor tertentu, seperti upah, keamanan kerja dan kondisi kerja.
2006	Mosadeghrad and Yarmohammadian	Kunci untuk memahami <i>job satisfaction</i> adalah dengan mempertimbangkan perbedaan antara apa yang dialami oleh seorang pekerja di tempat kerja dan apa yang ia inginkan atau harapkan.

Job satisfaction menunjukkan kepuasan yang diperoleh dari keterlibatan dalam suatu pekerjaan. Hal ini pada dasarnya terkait dengan kebutuhan manusia dan pemenuhannya melalui pekerjaan. Luthans (1998) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi penting dalam *job satisfaction*:

1. *Job satisfaction* adalah respons emosional terhadap situasi pekerjaan.



Oleh karena itu, hal ini tidak dapat dilihat. Hal ini hanya dapat disimpulkan.

Job satisfaction sering kali ditentukan oleh seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melebihi harapan. Sebagai contoh, jika seorang

karyawan merasa bahwa mereka bekerja jauh lebih keras daripada orang lain di departemen tersebut namun menerima imbalan yang lebih sedikit, mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, atasan dan rekan kerja. Di sisi lain, jika mereka merasa diperlakukan dengan sangat baik dan dibayar dengan layak, mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan tersebut.

3. *Job satisfaction* mewakili beberapa hal yang terkait sikap yang merupakan karakteristik paling penting dari suatu pekerjaan yang mana orang-orang memiliki respons yang efektif.

Dari tinjauan literatur di atas, ditemukan bahwa *job satisfaction* bukanlah aspek unidimensi, melainkan hasil dari beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan. Preferensi faktor kepuasan dan/atau ketidakpuasan berbeda pada setiap individu.

2.2.5 Employee Retention

Istilah retensi karyawan (*employee retention*) pertama kali digunakan dalam lingkungan bisnis pada tahun 1970-an dan awal tahun 1980-an (McKeown, 2002). Karyawan mulai berganti pekerjaan secara sukarela, menyebabkan masalah baru bagi organisasi, yaitu retensi karyawan dan gagasan untuk bekerja di satu perusahaan sepanjang karir mereka tidak lagi lazim (Frank, 2004). Keberlanjutan organisasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan dan pengalaman.



Organisasi dapat mencapai tujuan dengan lancar jika menginvestasikan biaya karyawan (McVey and McVey, 2005). Karyawan akan tetap loyal pada

organisasi ketika upaya mereka dihargai dan dihormati sehingga mereka merasa senang dan kinerja meningkat. Rencana retensi yang efektif dapat mengidentifikasi kebutuhan dan motivasi karyawan, membuat mereka tetap terlibat dan membuat mereka produktif. Saat ini organisasi lebih bergantung pada karyawan terbaiknya untuk menghadapi kompetitor dengan menyediakan layanan yang inovatif dan produktif (McVey and McVey, 2005). Jika organisasi ingin bertahan di pasar, organisasi harus mempercayai sumber daya manusia atau karyawan yang dimilikinya. Program retensi yang sukses akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, kepuasan bagi pelanggan, dan produktivitas serta kebahagiaan bagi karyawan.

Tabel 2.6 merupakan penjelasan hasil riset empirik terkait konsep *employee retention*.

Tabel 2.6 Beberapa Hasil Riset Konsep *Employee Retention*

Tahun	Peneliti	Hasil Riset
1973	Hunt and Liebscher	Peluang, tantangan dan fokus manajemen pada karyawan yang meliputi tujuan karyawan, pengakuan, pemberdayaan, dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan adalah faktor utama yang mempengaruhi <i>employee retention</i> .
1980	Porter	Karyawan yang tidak senang dengan organisasi dan pendekatan manajemennya memiliki pilihan untuk meninggalkan satu organisasi dan bergabung dengan organisasi lain.
1982	Bowery	Manajemen perlu mengarahkan perhatian pada faktor signifikan yang akan menarik dan mempertahankan karyawan karena imbalan uang tidak lagi dianggap sebagai kriteria utama dalam menarik dan mempertahankan karyawan.
1999	Dennison	Pertumbuhan organisasi dilihat dari kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan karyawan.



1994	Bass and Avolio	Pada awalnya, karyawan cenderung melihat imbalan finansial, namun setelah kebutuhan ini terpenuhi, fokus karyawan akan dialihkan pada <i>job satisfaction</i> . <i>Job satisfaction</i> adalah salah satu alasan kuat di balik bertahanannya karyawan di sebuah organisasi.
------	-----------------	---

Dalam 20 tahun terakhir, evolusi *employee retention* telah mengalami transformasi yang signifikan sebagai respons terhadap perubahan dalam dunia kerja (Coleman, 2023). Perusahaan telah beralih dari pendekatan tradisional yang berfokus pada kompensasi dan manfaat material menuju strategi yang lebih holistik dan berorientasi pada karyawan (Jones *et al.*, 2018). Faktor-faktor seperti *work-life balance*, kesejahteraan karyawan, dan pengalaman karyawan telah menjadi prioritas utama dalam upaya mempertahankan bakat-bakat berharga (Parry and Urwin, 2011; Herachwati *et al.*, 2019).

Selain itu, perubahan demografis dalam angkatan kerja, seperti masuknya Generasi Milenial dan Z, telah mempengaruhi preferensi dan nilai-nilai karyawan, memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strategi retensi mereka (Jain and Bhatt, 2015). Menurut Jones *et al.* (2018) perkembangan teknologi juga telah memainkan peran kunci, memungkinkan perusahaan untuk menyediakan pengalaman kerja yang lebih baik dan menawarkan fleksibilitas dalam cara karyawan bekerja. Di tengah tantangan ini, perusahaan juga semakin menyadari pentingnya diversitas, inklusi, dan pengembangan karir dalam menjaga karyawan tetap berada di perusahaan (Kyndt *et al.*, 2009). Dengan demikian, evolusi *employee retention* selama dua dekade terakhir mencerminkan perubahan mendalam dalam cara perusahaan memandang, menilai, dan memelihara bakat

mereka untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

