

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Merekrut seorang karyawan yang berkualitas adalah syarat awal yang sangat penting untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) sebuah perusahaan (Berthon, Ewing, Li, & Hah, 2005). Agar produktifitas perusahaan berjalan lancar diperlukan tenaga kerja atau karyawan yang sesuai dengan prinsip “*the right man in the right place*”. SDM dianggap sebagai sumber nilai serta faktor penentu dari pertumbuhan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991a).

Di saat yang bersamaan, perusahaan merasakan tekanan kompetisi terutama dalam menarik orang-orang berbakat untuk bekerja. Ketika sebuah perusahaan menyadari bahwa SDM adalah salah satu kunci terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan, maka terjadilah kompetisi antar sesama perusahaan (Amelia & Nasution, 2016). Hal tersebut populer dengan istilah “*war of talent*” (perang bakat). Situasi ini membutuhkan kemampuan kognitif yang lebih tinggi; keterampilan manajemen relasi dan kepemimpinan yang luas; dan proses pengembangan sumber daya manusia, pengembangan karier yang baru (Beechler & Woodward, 2009).

Di samping harus berperang melawan perusahaan lain, perusahaan juga dihadapkan pada pergeseran generasi angkatan kerja dan ini terjadi di mana pun termasuk di Indonesia. Dalam skenario demografi yang terus berubah, organisasi mengalami kesulitan untuk menemukan karyawan baru untuk mengisi peran penting guna memenuhi rencana kinerja perusahaan (Gupta & Saini, 2018). Karakteristik tiap generasi tentu berbeda dan karena hal tersebutlah perang bakat menjadi sebuah situasi yang kompetitif.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) yang dirilis tahun 2016, dari total jumlah angkatan kerja di Indonesia yang mencapai lebih dari 160 juta orang, sebanyak 39% di antaranya adalah Generasi Y (atau yang populer dengan istilah millennial), tepatnya sekitar 62,5 juta orang. Populasi millennial masih dibawah

Generasi X yang berjumlah sekitar 69 juta, sementara generasi *Baby Boomers* paling rendah jumlahnya, sekitar 28 juta orang.

**Tabel 1.1**  
**Generasi Angkatan Kerja Indonesia Tahun 2016**

<b>Generasi</b>	<b>Jumlah (jiwa)</b>	<b>% dari Total</b>
<i>Baby Boomers</i>	28.795.610	17,96
X	69.003.270	43,03
Y (Millennial)	62.570.920	39,02
<b>TOTAL</b>	<b>160.369.800</b>	

Sumber: Badan Pusat Statistik (2016)

BPS memprediksi untuk tahun 2020, jumlah penduduk Generasi Y akan memasuki angka sekitar 63,5 juta jiwa. Hal tersebut menggambarkan penambahan jumlah yang terjadi tiap tahunnya dan mengisi ruang-ruang yang ditinggalkan oleh Generasi *Baby Boomers* yang mulai meninggalkan usia produktifnya. Merari dan Suyasa (2016) di dalam penelitiannya menyatakan bahwa tenaga kerja Indonesia mulai bergeser ke angkatan kerja Generasi Y (kelahiran tahun 1977-1998) dan angkatan kerja Generasi Z (kelahiran tahun 1999-2012) meskipun untuk saat ini kedua angkatan kerja tersebut secara bersamaan belum mendominasi. Penelitian tersebut memprediksikan bahwa pada tahun 2025 Indonesia memiliki angkatan kerja paling tinggi berasal dari Generasi Y (81 juta jiwa) dan Z (67,3 juta jiwa) yaitu sebesar 148 juta jiwa atau sebesar 77% dari seluruh angkatan kerja Indonesia (193 juta jiwa).

Generasi Y sebagai generasi yang dianggap tumbuh di era yang serba mudah, dipersepsikan secara beragam. De Cooman, et.al (2012) menjelaskan bahwa Generasi Y dinilai sebagai generasi yang bekerja dalam tim secara lebih baik, lebih kooperatif, dan lebih optimis pada masa depan dibandingkan dengan Generasi *Baby Boomers* dan Generasi X. Mereka tidak suka prosedur pengawasan yang ketat dan jadwal kerja yang kaku. Millennial akan lebih lama bertahan dalam pekerjaan atau perusahaan yang telah menggunakan teknologi canggih, pekerjaan yang menantang dan yang mereka anggap menyenangkan. Generasi ini juga disebutkan sebagai

generasi yang mendukung perbedaan dan mencari adanya *work-life balance*. Generasi Y dinilai sebagai generasi yang bisa tetap melangkah dengan perubahan serta peka terhadap perubahan, mereka justru menyukai dan menginginkan adanya perubahan tersebut. Mereka tidak suka menunggu, sehingga mereka dapat dengan segera menyelesaikan pekerjaan mereka yang bersifat singkat. Generasi Y hidup di era globalisasi dan menyebabkan mereka lebih bisa berpikir secara terbuka ketimbang dengan generasi-generasi sebelumnya. Mereka lebih menerima perbedaan dalam masyarakat maupun dunia kerja (Berkup, 2014). Dari aspek pekerjaan, Angeline (2011) menyatakan bahwa Generasi Y cenderung lebih memilih pekerjaan yang memberikan tantangan. Generasi Y membutuhkan waktu yang lebih lama daripada generasi-generasi sebelumnya dalam mencari pekerjaan yang mereka anggap cocok dan sesuai. Mereka ini bekerja di perusahaan yang sefleksibel mungkin baik dari sisi waktu maupun tempat. Lingkungan kerja yang nyaman dan keseimbangan hidup adalah pertimbangan lain yang sangat generasi ini perhatikan.

Karakteristik tersebut memunculkan stigma bahwa Generasi Y adalah generasi “kutu loncat” atau suka berpindah-pindah (*job hopper*). Hasil survey Gallup's 2016 Global Great Jobs Report menjelaskan bahwa sebenarnya millennial tidak ingin pindah. Alasan kenapa mereka berpindah adalah karena perusahaan tidak memiliki faktor yang menarik dan beralasan bagi mereka untuk bertahan. Millennial merasa harus ada nilai dan manfaat yang mereka terima ketika memutuskan untuk bertahan dan karena hal inilah alasan mereka sering berpindah-pindah. Beberapa penelitian menghasilkan Generasi Y sebagai yang paling sering berpindah baik di pekerjaan maupun organisasi dibandingkan generasi sebelumnya (Kuron et al., 2015; Ng et al., 2013). Mengacu kepada jumlah millennial yang akan semakin bertambah, fenomena berpindah tempat kerja akan sangat sering terjadi dan mempengaruhi beberapa hal. Dari aspek mikro hal ini mempengaruhi cara perusahaan menarik minat calon karyawan dan mengelola karyawan yang dimiliki sekarang, sedangkan aspek makronya adalah kondisi pasar tenaga kerja.

Permasalahan sebuah negara yang jumlah angkatan kerjanya mendominasi total jumlah penduduk adalah masalah ketersediaan lapangan kerja. Seiring

Chit'Jna Amary Kumang, 2021

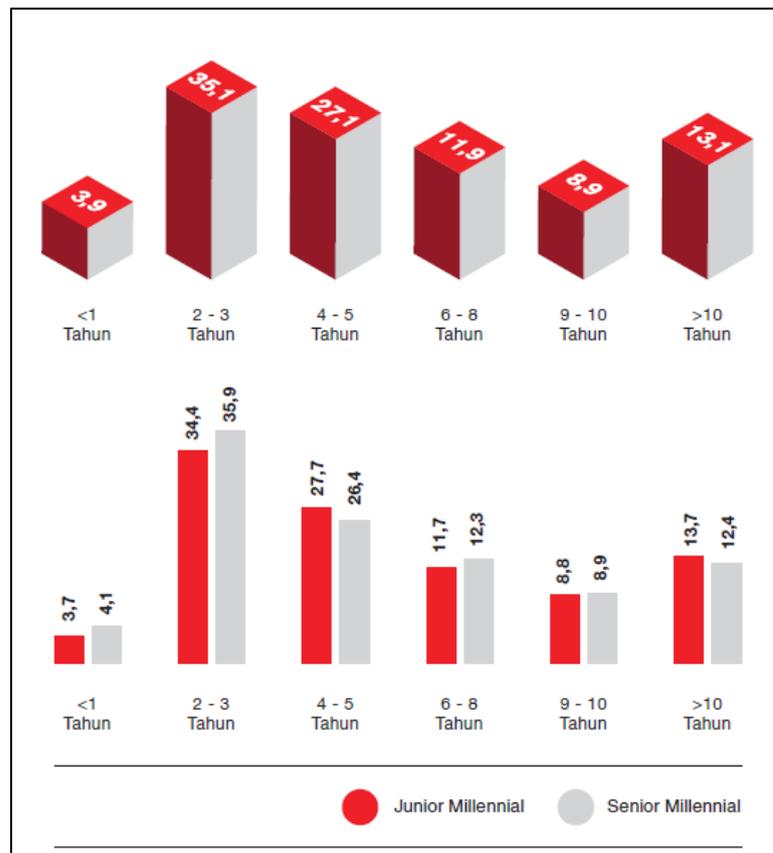
**ANALISIS MODERASI EMPLOYER BRANDING PADA PENGARUH SIKAP, NORMA SUBJEKTIF, DAN KONTROL PERILAKU TERHADAP NIAT MELAMAR PEKERJAAN (Survei Pada Mahasiswa Tingkat Akhir Kota Bandung)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

bertambahnya jumlah penduduk usia kerja yang melampaui jumlah berkurangnya penduduk usia pensiun akan menyebabkan persaingan yang sangat ketat di pasar tenaga kerja sehingga mengakibatkan angka pengangguran meningkat. Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) berdasarkan data resmi BPS mencapai 7,05 juta orang per Agustus 2019, dimana mengalami peningkatan dari tahun lalu. Akan tetapi secara persentase TPT turun menjadi 5,28% dibandingkan tahun lalu yang sebesar 5,34%. Jumlah angkatan kerja pada Agustus 2019 tercatat sebesar 197,92 juta orang, bertambah dibanding periode yang sama tahun lalu yaitu 194,78 juta. Selain itu, tidak semua lowongan kerja bisa terserap oleh pasar tenaga kerja.

Sebagai contoh, pada Maret 2019, Kota Bandung memiliki jumlah pengangguran sebanyak 96 ribu dengan lulusan perguruan tinggi sebagai penyumbang terbesar angka pengangguran yaitu 24 ribu orang. Untuk menekan jumlah pengangguran Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung menyediakan lowongan pekerjaan kurang lebih 14 ribu hingga 15 ribu. Kemudian jumlah pencari kerja mencapai 9 ribu hingga 11 ribu. Namun yang terserap hanya 5.000 pencari kerja asal Kota Bandung. Bonus demografi yang dialami berimbas kepada overproduksi atau kelebihan tenaga kerja sehingga tidak berbanding lurus dengan lowongan pekerjaan yang tersedia.

Meskipun tidak ada data yang menjelaskan berapa besar pengaruh Generasi Y terhadap jumlah pengangguran, karakteristik *job hooper* dari millennial yang selalu ingin mencari tempat pekerjaan baru sedikit banyak mempengaruhi angka tersebut. Hasil dari penelitian IDN Research Institute 2019 (lihat Gambar 1.1) menjelaskan bahwa Millennial merupakan generasi yang tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan rendah.



**Gambar 1.1 Lama Target Bekerja Millennial di Perusahaan**

**Sumber: IDN Research Institute 2019**

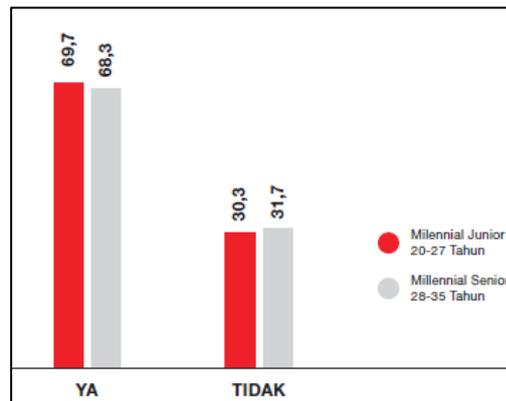
Temuan hasil survei ini menunjukkan bahwa 3 dari 10 Millennial merencanakan bertahan di satu perusahaan hanya 2-3 tahun saja. Mereka ibarat kutu loncat, yang cepat melompat dari satu pohon ke pohon lain dengan cepat. Hanya 1 dari 10 Millennial yang menyatakan akan bertahan bekerja di satu perusahaan lebih dari 10 tahun. Pada Junior Millennial (20-27 tahun) maupun Senior Millennial (28-35 tahun) tidak berbeda secara signifikan. Kondisi tersebut akan menyebabkan terjadinya turn over yang tinggi pada generasi ini.

Selain menjadi generasi yang memiliki karakter yang suka berpindah-pindah di dunia kerja, Generasi Y juga memiliki minat untuk berwirausaha yang tinggi. Munculnya wirausahawan muda di Indonesia makin memotivasi Generasi Y untuk berbisnis. Hasil survey dari IDN Research Institute 2019 (lihat Gambar 1.2) juga menghasilkan data bahwa hampir 70% Generasi Y memiliki minat untuk menjadi pengusaha atau dianalogikan 7 dari 10 Millennial punya keinginan berwirausaha.

Chit'Jna Amary Kumang, 2021

*ANALISIS MODERASI EMPLOYER BRANDING PADA PENGARUH SIKAP, NORMA SUBJEKTIF, DAN KONTROL PERILAKU TERHADAP NIAT MELAMAR PEKERJAAN (Survei Pada Mahasiswa Tingkat Akhir Kota Bandung)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



**Gambar 1.2 Minat Gen Y Menjadi Wirausahawan**

**Sumber: IDN Research Institute 2019**

Jika menggabungkan beberapa fenomena bahwa adanya persaingan dalam merekrut calon karyawan, masuknya Generasi Y sebagai angkatan kerja yang baru, karakteristik mereka di dunia kerja sebagai *job hooper* dan tingginya minat Generasi Y menjadi wirausahawan menjadikan mereka sebagai objek yang layak untuk diteliti dalam ruang lingkup rekrutmen, spesifiknya tentang niat melamar kerja Generasi Y.

Isu tentang niat melamar kerja di dalam ranah sumber daya manusia (SDM) menjadi topik yang sering digunakan berkaitan dengan bagaimana mengenali seseorang dalam menentukan pilihannya ketika akan bekerja di suatu organisasi. Alasan mengapa orang membuat pertimbangan dalam memilih pekerjaan adalah pertanyaan yang terus dicari jawabannya selama beberapa dekade terakhir (Wei, Chang, Lin, & Liang, 2016). Niat adalah sesuatu yang berperan sebagai motivasi atau pendorong dari dalam diri seseorang yang memaksa untuk melakukan sebuah tindakan (Gupta & Saini, 2018).

Ajzen (2015) menyatakan bahwa niat merupakan hal yang mendasari terciptanya perilaku. Hal tersebut menjelaskan bahwa niat adalah anteseden dari sebuah perilaku yang nampak dan dapat meramalkan secara akurat berbagai kecenderungan perilaku. Dari beberapa penelitian, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi niat seseorang untuk melamar pekerjaan, seperti ekspektasi (Schreurs et al., 2009), pengalaman dan kepribadian (Fort, Pacaud, Gilles, et al., 2015), citra perusahaan (Wei et al., 2016), dan sumber informasi (Gupta & Saini,

Chit'Jna Amary Kumang, 2021

**ANALISIS MODERASI EMPLOYER BRANDING PADA PENGARUH SIKAP, NORMA SUBJEKTIF, DAN KONTROL PERILAKU TERHADAP NIAT MELAMAR PEKERJAAN (Survei Pada Mahasiswa Tingkat Akhir Kota Bandung)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2018). Selain itu faktor lain yang mempengaruhi niat dijelaskan oleh Ajzen (1991) di dalam *Theory of Planned Behavior* (TPB). Penggunaan teori ini dalam memahami niat seseorang melamar kerja telah digunakan di beberapa penelitian (Zikic & Saks, 2009; Schreurs et al., 2009; Adams & de Kock, 2015; Fort et al., 2015). Penelitian tersebut menggambarkan bahwa TPB adalah teori yang relevan untuk memahami niat seseorang dalam melamar pekerjaan. Maka dari itu teori yang termasuk ke dalam ilmu psikologi populer ini digunakan di dalam penelitian ini dengan tujuan agar mampu memahami lebih jauh karakteristik Generasi Y di dalam dunia kerja, khususnya yang berada di Kota Bandung.

Teori ini memiliki 3 variabel independen. Pertama adalah sikap (*attitude*) terhadap perilaku dimana seseorang melakukan penilaian atas sesuatu yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Kedua adalah faktor sosial disebut norma subyektif (*subjective norm*). Hal tersebut mengacu pada persepsi seseorang terhadap pendapat orang yang ia rasa penting dan berpengaruh baginya. Ketiga, anteseden niat adalah kontrol perilaku (*behavior control*) yang berkaitan dengan persepsi individu mengenai mudah tidaknya merealisasikan perilaku tersebut. Semakin positif penerimaan yang diperoleh dari ketiga variabel tersebut kepada seseorang, maka niatan seseorang untuk merealisasikan menjadi sebuah perilaku atau tindakan akan semakin besar (Ajzen, 1991).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi dari variabel sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku serta niat seseorang untuk melamar kerja, diantaranya budaya (Van Hooft et al., 2006), efikasi diri (Renn et al., 2014) kesehatan diri (Carlier et al., 2014), perbedaan individu dan situasi (Van Hooft et al., 2015) dan pengetahuan (Guerin & Toland, 2020). Variabel yang banyak digunakan didominasi oleh faktor yang berasal dari dalam diri individu. Jarang sekali ditemukan variabel lain dari luar diri individu (selain kontrol perilaku). Sebenarnya akan selalu ada peluang dan upaya bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mempengaruhi niat seseorang dalam melamar pekerjaan apalagi ditengah ketatnya kondisi persaingan mencari karyawan (Tikson et al., 2018). Di dalam proses merekrut karyawan, sebuah perusahaan tidak hanya sekedar menampilkan sebuah lowongan kerja bagi para calon karyawan. Fakta bahwa proses rekrutmen adalah proses yang

tidak mudah memaksa perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip pemasaran pada manajemen SDM untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas yang biasa disebut dengan *employer branding* (Yao, Chen, & Cai, 2013).

Studi tentang *employer branding* sebenarnya sudah mulai dikembangkan di Amerika Serikat sekitar 20 tahun terakhir (Tikson et al., 2018). Konsep ini pertama kali diteliti oleh Tim Ambler dan Simon Barrow pada tahun 1996 dengan hasil bahwa sebuah perusahaan mampu menarik perhatian calon karyawan jika mereka mampu “memasarkan” dirinya (Ambler & Barrow, 1996). *Employer branding* berkaitan dengan membangun citra perusahaan di pasar tenaga kerja sebagai sebuah tempat yang layak dan menarik untuk bekerja (Berthon et al., 2005). Penelitian tentang topik ini dilakukan di berbagai jenis industri seperti pertambangan (Amelia & Nasution, 2016), informasi teknologi (Gregorka, Silva & Silva, 2020), sumber energi (Heilmann, Saarenketo, & Liikkanen, 2013), lalu di beberapa aspek demografi seperti generasi milenial (Volker, 2018), generasi Z (Rumangkit & Dwiyan, 2019), mahasiswa (Purusottama & Ardianto, 2019), dan era digital (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013).

Di pasar tenaga kerja yang kompetitif, membangun reputasi sebagai perusahaan yang kredibel dan tempat kerja yang bagus adalah faktor kunci. Merek yang kuat sangat mempengaruhi terhadap calon karyawan; apakah calon mereka memenuhi syarat dan memutuskan untuk bergabung dengan perusahaan satu - atau menerima tawaran pesaing sebagai gantinya. Beberapa riset menghasilkan data bahwa *employer branding* sangat membantu perusahaan dalam merekrut calon karyawan potensial. Statistik *employer branding* yang diterbitkan oleh Undercover Recruiter, (situs dari Amerika Serikat yang fokus mengkaji *employer branding*) berbicara banyak tentang pentingnya memiliki merek perusahaan yang positif. Lebih dari 80% pemimpin SDM perusahaan mengatakan bahwa perusahaan lebih mampu menarik bakat ketika perusahaan menciptakan *employer branding*. Hasil riset lain dikeluarkan oleh LinkedIn Talent Solution bahwa 72% pimpinan SDM setuju bahwa *employer branding* berimbas signifikan untuk perekrutan karyawan.

Fenomena hadirnya internet di kegiatan keseharian juga mempermudah perusahaan untuk “memasarkan dirinya” kepada masyarakat. Pada tahun 2018 tercatat lebih dari separuh penduduk Indonesia telah terhubung dengan internet dan didominasi oleh usia 18-35 (APJII 2018). Untuk millennial sendiri, hasil riset menunjukkan bahwa 94.4 persen millennial Indonesia telah terkoneksi dengan internet dan menjadi kebutuhan utama bagi millennial (IDN Research Institute 2019). Perusahaan tentu semaksimal mungkin memanfaatkan keadaan tersebut dengan menerapkan *employer branding* lewat website, portal pencarian kerja atau media sosial sebagai akses yang mudah untuk menjembatani calon karyawan dan perusahaan (Baker-Eveleth et al., 2016; Volker, 2018)

Bergantinya angkatan kerja di pasar tenaga kerja dari Generasi X ke Generasi Y akan selalu menghadirkan penyesuaian. Setiap kali generasi baru memasuki pasar tenaga kerja, perusahaan cenderung berjuang untuk memahami kelompok pekerja baru ini (Santo, 2016) terutama karena karakter mereka yang memiliki minat tinggi dalam wirausaha dan tidak bertahan di satu perusahaan dalam waktu yang lama. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut tentang dampak moderasi *employer branding* terhadap perilaku Generasi Y dalam memilih pekerjaan perlu dilakukan. Selain itu, minimnya penelitian tentang *employer branding* dengan Generasi Y sebagai subjek penelitiannya menambah alasan mengapa penelitian ini perlu dilakukan (Volker, 2018). Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian mengenai “Analisis Moderasi *Employer Branding* Pada Pengaruh Sikap, Norma Subjektif, dan Kontrol Perilaku terhadap Niat Melamar Pekerjaan (Survei Pada Mahasiswa Tingkat Akhir Kota Bandung)”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah dapat diambil rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran sikap, norma subjektif, kontrol perilaku, *employer branding*, dan niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
2. Bagaimana pengaruh sikap terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?

Chit’Jna Amary Kumang, 2021

**ANALISIS MODERASI EMPLOYER BRANDING PADA PENGARUH SIKAP, NORMA SUBJEKTIF, DAN KONTROL PERILAKU TERHADAP NIAT MELAMAR PEKERJAAN (Survei Pada Mahasiswa Tingkat Akhir Kota Bandung)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

3. Bagaimana pengaruh norma subjektif terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
4. Bagaimana pengaruh kontrol perilaku terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
5. Bagaimana pengaruh *employer branding* terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
6. Adakah dampak moderasi *employer branding* pada pengaruh sikap terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
7. Adakah dampak moderasi *employer branding* pada pengaruh norma subjektif terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
8. Adakah dampak moderasi *employer branding* pada pengaruh kontrol perilaku terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Mengacu kepada rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh berbagai temuan di bawah ini.

1. Gambaran sikap, norma subjektif, kontrol perilaku, *employer branding*, dan niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
2. Mengetahui pengaruh sikap terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
3. Mengetahui pengaruh norma subjektif terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
4. Mengetahui pengaruh kontrol perilaku terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
5. Mengetahui pengaruh *employer branding* terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
6. Dampak moderasi *employer branding* pada pengaruh sikap terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?

7. Dampak moderasi *employer branding* pada pengaruh norma subjektif terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?
8. Dampak moderasi *employer branding* pada pengaruh kontrol perilaku terhadap niat melamar kerja mahasiswa tingkat akhir Kota Bandung?

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsi pemikiran baik dari segi akademik maupun praktisi.

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk memperkaya khasanah ilmu manajemen, khususnya terkait dengan *theory of planned behavior* dan *employer branding*.
2. Bagi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan dengan mempersiapkan strategi dalam memahami pasar tenaga kerja.
3. Mampu memberikan ilmu baru bagi penulis dan mengembangkan penelitian menuju perbaikan perkembangan ilmu pengetahuan.

