

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Orang atau individu yang mencurahkan tenaga, bakat, serta pikirannya dan juga keterampilan yang dimiliki untuk mendukung kemajuan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan disebut dengan sumber daya manusia. Di era yang semakin kompetitif ini, perusahaan tidak lagi hanya bersaing dengan pesaingnya untuk mendapatkan konsumen maupun profit yang tinggi, namun juga bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan pengetahuan yang cocok, serta memiliki kualitas yang baik untuk mendukung aktifitas-aktifitas operasional maupun manajemen di perusahaan.

Dinamika persaingan di pasar tenaga kerja saat ini tengah mengalami perubahan yang signifikan. Hal ini didorong oleh kemunculan generasi Z yang perlahan mulai menjadi mayoritas dalam angkatan kerja. Secara umum, generasi Z merupakan kelompok individu kelahiran tahun 1997 hingga 2012. Dimock (2019) mendefinisikan generasi Z sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, periode yang ditandai dengan kemajuan ekonomi dan sosial yang lebih stabil serta perkembangan pesat dalam teknologi informasi. Generasi Z saat ini mulai mendominasi jumlah penduduk di Indonesia, dengan penduduk usia 15-28 tahun memiliki jumlah yang lebih banyak dibandingkan rentang usia yang lain.

Pergeseran preferensi karir Generasi Z dilansir dari artikel Kompasiana menunjukkan dominasi kuat pada sektor perbankan, keuangan, pemerintahan,

instansi publik dan sektor digital kreatif. Hal ini diperkuat oleh pendapat Guru Besar Ilmu Hukum Ariawan Gunandi (Bisnistoday.co.id) yang menyebut peran seperti pengembang perangkat lunak, desainer UI/UX, spesialis AI, serta pakar pemasaran digital dan kreator konten kini menjadi incaran utama talenta muda. Kondisi ini, sebagaimana dilansir Kompasiana, menghadirkan tantangan strategis bagi industri manufaktur dalam memanfaatkan bonus demografi, sekaligus memicu fenomena *war for talent* yang menuntut industri manufaktur lebih adaptif dalam menarik dan mempertahankan talenta Generasi Z.

Fenomena *war of talent* ini juga terjadi pada lulusan Sarjana pada *fresh graduate* generasi Z. Berdasarkan data statistik yang diterbitkan oleh PDDIKTI, pada tahun 2024 terdapat sekitar 1,7 Juta lulusan baru atau *fresh graduate* generasi Z dan diperkirakan akan mencapai 1,8 juta pada tahun 2025. Banyaknya lulusan ini diikuti dengan fenomenanya tingginya angka pengangguran pada lulusan Sarjana, berdasarkan data dari Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) BPS, mengungkapkan adanya peningkatan jumlah pengangguran pada lulusan universitas, yakni sebanyak 787,973 pada tahun 2023 meningkat menjadi 842,378 pada tahun 2024. Angka ini menegaskan adanya hambatan besar dalam penyerapan kerja bagi angkatan kerja muda, yang saat ini didominasi oleh Generasi Z.

Persaingan ketat dalam memperebutkan tenaga kerja berkualitas, atau yang sering disebut dengan fenomena *war for talent*, juga sangat terasa di kalangan sarjana baru (*fresh graduate*) dari generasi Z. Berdasarkan data statistik dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDIKTI), jumlah lulusan baru dari generasi ini mencapai sekitar 1,7 juta orang pada tahun 2024. Angka tersebut diproyeksikan

akan terus meningkat hingga menyentuh 1,8 juta lulusan pada tahun 2025. Banyaknya lulusan ini diikuti dengan fenomenanya tingginya angka pengangguran pada lulusan Sarjana, berdasarkan data dari Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) BPS, mengungkapkan adanya peningkatan jumlah pengangguran pada lulusan universitas, yakni sebanyak 787,973 pada tahun 2023 meningkat menjadi 842,378 pada tahun 2024. Angka ini menegaskan adanya hambatan besar dalam penyerapan kerja bagi angkatan kerja muda, yang saat ini didominasi oleh Generasi Z.

Merujuk pada publikasi resmi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) pada tahun 2025, tercatat bahwa pasokan tenaga kerja terdidik di pasar kerja Indonesia saat ini didominasi oleh lulusan dari bidang ilmu sosial. Menunjukkan bahwa tren profil kelulusan pendidikan tinggi di Indonesia masih sejalan dengan tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan klasifikasi bidang ilmu, lulusan ilmu sosial menempati posisi sebagai lulusan paling banyak, dari 10 program studi dengan lulusan terbanyak, lulusan rumpun ilmu sosial mencapai sekitar 385.000 lulusan baru. Besarnya kuantitas lulusan dari rumpun ekonomi dan ilmu sosial ini sejatinya merepresentasikan banyaknya talenta yang potensial untuk mengisi berbagai fungsi manajerial, analitik, administratif, dan strategis di dalam perusahaan.

Dominasi lulusan baru (*fresh graduate*) dari rumpun ilmu sosial ini menghadirkan tantangan tersendiri di pasar tenaga kerja, mengingat berdasarkan penelitian Akbar (2024), minat karir Generasi Z di Indonesia didominasi oleh startup (45%), industri kreatif (24%), pemerintahan (13%), F&B (10%), dan

transportasi online (8%). Temuan ini sejalan dengan data dari *American Academy of Arts and Sciences* (2023) yang bersumber dari *U.S. Census Bureau* mengungkapkan bahwa lulusan humaniora paling banyak terserap di sektor pendidikan, diikuti penjualan dan jasa, serta manajemen, tanpa satu pun menempatkan manufaktur sebagai sektor dominan tujuan kerja. Kondisi ini menghadirkan tantangan strategis bagi industri manufaktur dalam memanfaatkan talenta *fresh graduate* ilmu sosial dan menuntut industri manufaktur lebih adaptif dalam menarik dan mempertahankan talenta Generasi Z.

Sektor industri manufaktur sendiri memegang peranan krusial sebagai fondasi utama dalam struktur perekonomian nasional di Indonesia. Signifikansi sektor ini terlihat jelas pada dinamika ekonomi di kota-kota besar, salah satunya adalah Surabaya. Merujuk pada data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2021, tercatat sebanyak 595 perusahaan manufaktur yang beroperasi secara aktif di wilayah tersebut. Keberadaan unit usaha yang masif ini mengindikasikan bahwa industri manufaktur bukan sekadar pusat produksi, melainkan mesin penggerak stabilitas ekonomi yang menopang pertumbuhan wilayah secara berkelanjutan. Industri manufaktur tidak hanya memberikan kontribusi signifikan terhadap output ekonomi, tetapi juga memiliki implikasi besar terhadap penyediaan lapangan kerja di Indonesia. Namun, di tengah dominasinya tersebut, sektor ini kini mulai terdampak oleh fenomena pergeseran nilai kerja yang dibawa oleh tenaga kerja muda, yang menuntut adanya adaptasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi agar tetap relevan dengan ekspektasi generasi baru.

Perubahan ini mencerminkan pergeseran mendasar dalam hubungan kerja. Memahami pola pikir generasi baru menjadi sangat penting, karena kini pekerjaan dianggap sebagai sarana pengembangan diri yang harus selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Kecenderungan perilaku *fresh graduate* generasi Z sangat dipengaruhi oleh kesesuaian nilai antara individu dengan organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa kelompok generasi tersebut cenderung bersikap selektif dan kurang tertarik untuk bergabung dengan industri yang memiliki nilai-nilai yang bertentangan dengan prinsip pribadinya. Hal ini diperkuat oleh temuan Akbar (2022) yang menegaskan bahwa bagi Generasi Z, proses pencarian kerja bukan sekadar mencari kompensasi finansial, melainkan upaya untuk menemukan lingkungan kerja yang visinya sejalan dengan kepercayaan mereka. Selain itu, aspek rekognisi terhadap kontribusi individu menjadi faktor krusial, di mana mereka lebih memprioritaskan tempat kerja yang mampu menghargai kerja keras secara adil dan bermartabat.

Kebutuhan akan keselarasan nilai dan penghargaan inilah yang kemudian menjadi landasan bagi perusahaan dalam membangun citra positifnya. Faktor-faktor tersebut dapat tercermin dari *employer branding* suatu perusahaan. *Employer branding* menurut Yameen *et al.* (2021) adalah strategi perusahaan untuk membangun citra sebagai pemberi kerja melalui komunikasi internal dan eksternal yang bertujuan menarik serta mempertahankan karyawan. Membangun citra pemberi kerja (*employer branding*) yang positif merupakan langkah strategis bagi organisasi untuk memenangkan persaingan dalam memperoleh talenta berkualitas. Namun, tantangan besar dihadapi oleh industri manufaktur yang seringkali

dipersepsikan memiliki daya tarik lebih rendah dibandingkan sektor industri lainnya. Hal ini didukung oleh temuan *National Association of Manufacturers Outlook* Survei yang mengungkapkan bahwa lebih dari 71% perusahaan manufaktur menghadapi kendala besar dalam menarik dan mempertahankan talenta. Tantangan ini berakar pada persepsi negatif terhadap karier di bidang produksi yang telah terpatrit sejak generasi sebelumnya.

Rendahnya minat *fresh graduate* ilmu sosial untuk melamar ke industri manufaktur bermula dari pandangan kurang baik yang masih melekat pada sektor ini. Berdasarkan hasil wawancara, para *fresh graduate* ilmu sosial di Surabaya cenderung menghindari industri manufaktur karena menganggap pekerjaannya monoton. Selain itu, lingkungan kerjanya juga dinilai kaku, aturan jabatannya ketat, dan lambat beradaptasi dengan gaya kerja modern yang lebih fleksibel. Pandangan bahwa ritme kerja yang kurang dinamis ini dapat menurunkan citra perusahaan di mata para pelamar. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu segera memperbaiki strategi *employer branding* untuk mengubah pandangan buruk tersebut dan membuat perusahaan kembali menarik di tengah ketatnya persaingan mencari tenaga kerja.

Merujuk pada artikel berita Tempo, sektor manufaktur saat ini mengalami kemerosotan yang terindikasi dari penurunan *Purchasing Manager's Index* (PMI) hingga ke level kontraksi. Kondisi ini menurut artikel berita muatmuat, diperparah oleh adanya ketidaksesuaian (*mismatch*) antara kompetensi tenaga kerja dengan kebutuhan industri 4.0 yang menuntut penguasaan teknologi digital, otomasi, dan analisis data. Fenomena kesenjangan keterampilan (*skill gap*) ini menunjukkan

bahwa kendala utama industri bukan hanya terletak pada aspek teknologi, melainkan pada keterbatasan kapasitas teknis calon pekerja dalam mengoperasikan sistem manufaktur modern. Kesenjangan keterampilan (*skill gap*) di sektor manufaktur tidak semata-mata disebabkan oleh kurangnya suplai tenaga kerja, melainkan strategi *employer branding* yang belum optimal dalam mengomunikasikan nilai-nilai yang relevan bagi Generasi Z.

Meningkatnya kesulitan rekrutmen tenaga kerja muda pada posisi operasional dan teknis menjadi tantangan seiring adanya regenerasi dan pergeseran preferensi karier generasi Z terhadap sektor manufaktur. Berdasarkan ulasan Kompasiana, lulusan baru kini cenderung beralih ke sektor kreatif, digital dan jasa yang dinilai lebih fleksibel serta menjanjikan secara sosial. Fenomena ini mengisyaratkan bahwa *employer branding* manufaktur belum optimal dalam memitigasi stigma negatif maupun menonjolkan *social value* yang relevan bagi Generasi Z. Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi nilai organisasi yang lebih adaptif guna menjamin keberlanjutan talenta di masa depan.

Tabel 1. 1 Hasil Kuesioner Pra-Survei *Employer branding* Perusahaan Industri manufaktur

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Saya merasa pekerjaan di industri manufaktur cenderung bersifat rutin dan kurang memberikan ruang bagi stimulasi intelektual.	75%	25%
2	Saya merasa pola komunikasi di industri manufaktur cenderung hierarkis, sehingga menghambat terciptanya hubungan kerja yang kolaboratif	85%	15%

Sumber: Hasil Pra-Survei *Fresh graduate* Generasi Z di Surabaya

Berdasarkan hasil pengisian Tabel pra-survei 1.1 di atas, mengisyaratkan bahwa sekitar 75% *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z merasa bahwa perusahaan industri manufaktur memiliki lingkungan kerja dan pekerjaan yang repetitif, sehingga dianggap membatasi ruang bagi pengembangan kapasitas intelektual karyawannya. Sedangkan, 25% responden merasa bahwa pekerjaan di industri manufaktur meskipun repetitif, tetap ada ruang untuk pengembangan diri dan mengasah logika. Hal tersebut termasuk dalam salah satu indikator penting yaitu *interest value*, yakni sejauh mana calon pelamar tertarik terhadap perusahaan yang mampu menyediakan lingkungan kerja yang menarik, menantang dan menstimulasi kreativitas.

Kemudian sekitar 85% *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z menganggap bahwa pola komunikasi di industri manufaktur masih kaku dan memiliki senioritas yang tinggi, sehingga hal ini akan menciptakan batasan antar karyawan dan menghambat kerja sama tim. Sedangkan 15% responden merasa alur komunikasi yang hirarkis ini dianggap terstruktur dan memiliki alur koordinasi yang jelas. padahal hal ini merupakan salah satu indikator penting dalam *employer branding* yakni *social values*. Faktor yang seringkali mempengaruhi rendahnya niat melamar adalah kurangnya kemampuan perusahaan dalam mengkomunikasikan atribut perusahaan kepada calon pelamar. Menurut penelitian yang dilakukan Muna (2025), menyatakan bahwa pengomunikasian *employer branding* pemberi kerja yang menarik secara transparan oleh organisasi terbukti mampu meningkatkan motivasi Generasi Z untuk mengajukan lamaran pekerjaan. *Employer branding* yang kuat melalui aspek inovasi, kesejahteraan karyawan, serta reputasi sosial

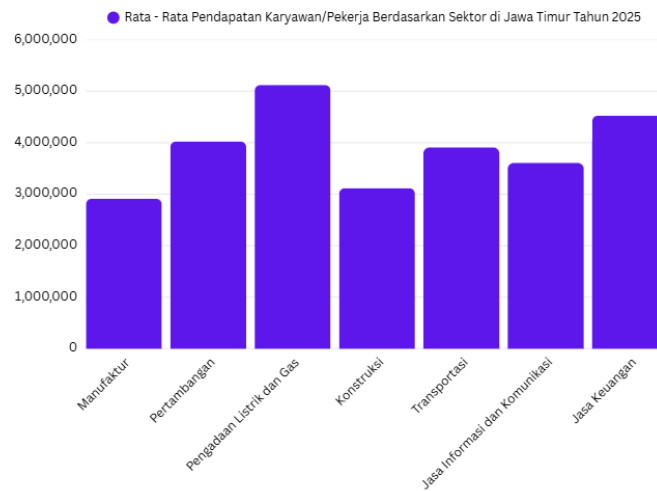
menjadi faktor penentu utama bagi *fresh graduate* Gen Z dalam memilih perusahaan di industri manufaktur Phalevi dan Handoyo (2023). Citra positif ini secara signifikan meningkatkan daya tarik organisasi bagi calon pelamar muda.

Menurut survei yang dilakukan IDN tahun 2026 kepada generasi Z, sebanyak 63% dari 903 responden generasi Z, mempertimbangkan aspek biaya pendidikan dan kesehatan sebelum memutuskan untuk memiliki anak. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kompensasi masih menjadi salah satu faktor utama bagi generasi Z dalam menentukan pilihan perusahaan ketika melamar pekerjaan selain citra perusahaan itu sendiri. Perusahaan mewujudkan apresiasi atas dedikasi tenaga, pikiran, dan waktu yang telah dicurahkan pekerja melalui skema imbalan yang mencakup dimensi finansial maupun non-finansial (Febrianti dan Hendratmoko, 2022).

Menurut Wijati dan Chasanah (2024) skema kompensasi yang kompetitif berperan penting dalam membangun citra positif perusahaan di mata Generasi Z. Ketika kandidat merasa bahwa organisasi memberikan apresiasi yang layak melalui kompensasi, muncul dorongan yang lebih kuat untuk bergabung di dalamnya. Menurut penelitian yang dilakukan Fotaleno dan Setiawan (2024) menyatakan bahwa generasi Z menuntut standar gaji tinggi karena transparansi informasi digital, sehingga perusahaan harus tawarkan kompensasi kompetitif untuk mengatasi kesulitan rekrutmen di sektor formal. Sehubungan dengan hal tersebut, penting bagi perusahaan untuk memberikan data yang transparan dan kompensasi yang kompetitif untuk dapat menarik talenta terbaik bergabung dengan perusahaan.

Industri manufaktur di Surabaya saat ini menawarkan kompensasi yang cukup memadai karena umumnya sesuai dengan UMK Surabaya tahun 2025 yang berkisar pada Rp4,9 juta. Akan tetapi, bekerja di sektor manufaktur juga diiringi oleh risiko keselamatan yang jauh lebih besar jika dibandingkan dengan sektor non-manufaktur. Kekhawatiran para lulusan baru mengenai risiko tersebut sangat beralasan dan sejalan dengan tingginya angka kecelakaan kerja di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara, lulusan baru berpendapat bahwa bekerja di industri manufaktur memiliki risiko yang cukup tinggi, meskipun gaji yang ditawarkan cukup memadai.

Secara nasional menurut Muhammad *et al.* (2021) industri manufaktur bersama dengan sektor konstruksi menyumbang persentase kecelakaan kerja tertinggi sebesar 63,6 persen pada tahun 2020. Tingginya bahaya ini semakin diperkuat oleh data dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Jawa Timur sepanjang tahun 2025 yang mencatat adanya 43.824 kasus kecelakaan kerja atau rata-rata sekitar 120 insiden setiap harinya. Ancaman keselamatan di balik daya tarik gaji tersebut pada umumnya dipicu oleh masih lemahnya penerapan sistem manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di lingkungan perusahaan. Tingginya risiko pada industri ini, menjadikan para *fresh graduate* mempertimbangkan ulang pilihannya untuk melamar di industri manufaktur.



Gambar 1. 1 Rata - Rata Upah Sektor Pekerjaan di Jawa Timur Tahun 2025
Sumber: bps.go.id

Jika dibandingkan dengan sektor lain, daya tarik finansial sektor manufaktur cenderung kurang kompetitif bagi talenta muda. Menurut survei Jakpat 2024 menyatakan bahwa *fresh graduate* generasi Z saat ini masih menjadikan gaji sebagai salah satu prioritas dalam melamar pekerjaan atau menjaga resistensi kerja. Namun, pekerjaan di industri manufaktur sejatinya menawarkan kestabilan yang jauh lebih kokoh dibandingkan sektor digital yang dinamis namun berisiko tinggi. Terbukti, data Databoks mencatat sekitar 88.964 orang terkena PHK di industri startup. Sebaliknya, BPS melaporkan industri manufaktur justru tumbuh positif sepanjang 2020–2024, ditandai lonjakan nilai tambah nominal dari Rp3.068,04 triliun menjadi Rp4.202,87 triliun, sebuah pencapaian yang mengisyaratkan bahwa sektor ini mampu menjanjikan kelangsungan kerja yang lebih stabil di tengah gejolak pasar.

Kompensasi merupakan aspek yang penting bagi pencari kerja dalam menentukan pilihan karier, mengingat perolehan gaji adalah motivasi utama untuk

memenuhi kebutuhan personal Chi *et al.* (2018). Sehubungan dengan hal tersebut, struktur kompensasi yang strategis sangat berperan dalam menarik serta mempertahankan talenta. Penawaran paket kompensasi yang kompetitif diharapkan mampu meningkatkan minat melamar, yang pada gilirannya akan memperbanyak jumlah pelamar dan mempermudah organisasi dalam menyeleksi kandidat yang paling kompeten. Melalui kompensasi yang kompetitif dan *employer branding* yang efektif, perusahaan menunjukkan stabilitas finansial serta komitmennya dalam mengomunikasikan nilai organisasi terhadap talenta atau sumber daya manusia yang ada.

Menurut Putri dan Zaman (2024) kompensasi adalah faktor utama yang berperan dalam memengaruhi kemampuan dari perusahaan dalam merekrut, menjaga stafnya, serta memberikan motivasi kepada calon karyawan potensial di masa mendatang, ketika penawaran kompensasi menarik, maka akan meningkatkan *organizational attractiveness*, yang pada gilirannya akan meningkatkan niat melamar. Pendapat serupa dikemukakan oleh Abanan *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa *employer branding* dapat secara langsung mempengaruhi niat melamar, maupun melalui *organizational attractiveness*. Lebih lanjut, menurut Abanan *et al.* (2024) *employer branding* dapat mempengaruhi niat melamar melalui *organizational attractiveness*. Perusahaan di industri manufaktur harus mengembangkan citra organisasi yang kuat untuk meningkatkan *organizational attractiveness* di mata publik. Hal ini terutama penting bagi *fresh graduate* generasi Z, yang berbeda dengan generasi sebelumnya, memiliki harapan dan aspirasi yang berbeda terhadap pekerjaan.

Organizational attractiveness (daya tarik organisasi) menurut Khan dan Muktar (2020) adalah penilaian calon dan karyawan yang sudah bekerja di suatu perusahaan terhadap organisasi sebagai tempat kerja terbaik. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan di industri manufaktur untuk memperhatikan aspek *organizational attractiveness*, karena *organizational attractiveness* ini telah terbukti mempengaruhi niat seseorang untuk melamar pekerjaan (Persada *et al.* 2024). Fenomena *organizational attractiveness* di kalangan *fresh graduate* ilmu sosial Generasi Z terhadap industri manufaktur diidentifikasi melalui hasil tanggapan kuesioner pra-survei yang melibatkan 20 responden di Surabaya sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Hasil Kuesioner Pra-Survei *Organizational attractiveness* Perusahaan Industri Manufaktur

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Industri manufaktur bukanlah merupakan pilihan utama saya sebagai tempat untuk membangun karier di masa depan.	70%	30%
2	Saya merasa lingkungan kerja di industri manufaktur cenderung kaku (tidak fleksibel) dan justru menghambat produktivitas kerja yang tinggi.	65%	35%

Sumber: Hasil Pra-Survei *Fresh graduate* Generasi Z

Berdasarkan Tabel 1.2, ditemukan fenomena dari hasil pra-survei terhadap 20 responden *fresh graduate* generasi Z di Surabaya. Mayoritas responden, yakni sebanyak 70%, memberikan jawaban setuju yang menegaskan bahwa industri manufaktur bukan merupakan prioritas utama dalam perencanaan karier mereka di masa depan. Sedangkan 30% responden, merasa industri manufaktur merupakan pilihan yang tepat untuk membangun karir karena cenderung stabil dibandingkan

sektor lain. Hal ini mengindikasikan adanya kecenderungan rendahnya niat melamar pada sektor industri manufaktur di kalangan generasi muda. Menurut Pramudita *et al.* (2024) menyatakan bahwa *organizational attractiveness* memiliki pengaruh positif dan mampu meningkatkan niat melamar calon pelamar, maka sebaliknya ketika *organizational attractiveness* rendah, calon pelamar cenderung akan tidak memilih perusahaan tersebut.

Lalu, pada indikator lingkungan kerja, sebesar 65% responden merasa lingkungan kerja di industri manufaktur tidak fleksibel, artinya responden merasa bahwa lingkungan kerja yang terdapat di industri manufaktur masih kurang sesuai dengan nilai yang dianut generasi Z ketika memilih pekerjaan. Sedangkan 35% responden merasa lingkungan kerja di industri manufaktur tidak sekaku yang dibayangkan, responden ini merasa aturan dan sistem yang ada di industri manufaktur mendukung tercapainya kinerja yang lebih baik. Secara keseluruhan, temuan pra-survei menunjukan pada variabel *organizational attractiveness*, pada aspek niat bekerja dan lingkungan kerja masih belum cukup memadai pada industri manufaktur.

Pergeseran pola pikir dan preferensi kerja menjadi alasan utama di balik fenomena ini. Berdasarkan survei IDN pada Generasi Z di tahun 2026, preferensi karier *fresh graduate* ilmu sosial telah bergeser untuk lebih memperhatikan aspek non-finansial di samping kompensasi dasar. Kelompok ini memprioritaskan perusahaan yang menawarkan makna pekerjaan, fleksibilitas, dan keselarasan nilai organisasi dengan gaya hidup pribadi mereka. Hal ini didukung oleh temuan Akbar (2022) yang menegaskan bahwa pencarian kerja bagi Generasi Z bukan sekadar

soal kompensasi finansial, melainkan upaya menemukan lingkungan yang visinya sejalan dengan kepercayaannya. Selain itu, rekognisi atas kontribusi individu juga menjadi faktor krusial karena generasi Z mengutamakan tempat kerja yang menghargai kerja keras secara adil dan bermartabat.

Industri manufaktur di Surabaya merupakan salah satu sektor yang menjadi penopang ekonomi di Jawa Timur, dengan lebih dari 596 perusahaan manufaktur berdiri di Surabaya berdasarkan data BPS. Terlepas dari statusnya sebagai industri yang penting dan mendominasi di Surabaya, menurut artikel berita Kompasiana, industri manufaktur saat ini dituntut untuk memiliki kesadaran tinggi terhadap pergeseran nilai-nilai profesional yang dibawa oleh *fresh graduate* ilmu sosial Generasi Z. Jika industri manufaktur terus menjaga pendekatan manajemen yang tidak fleksibel, risiko kehilangan bakat potensial ke sektor digital atau perusahaan rintisan akan semakin meningkat.

Tabel 1. 3 Data Tracer Study Fakultas FEB 2024-2025

Keterangan	Jumlah Lulusan	Manufaktur	Pemerintah	Perbankan	Logistik	Sektor lain
Jumlah	625	45	61	55	50	414
Persentase	100%	3.53%	9.78%	8.50%	9.10%	69%

Sumber: Data diolah, 2026

Rendahnya minat *fresh graduate* ilmu sosial untuk memasuki sektor manufaktur juga tercermin dari data *Tracer Study* fakultas Ekonomi dan Bisnis salah satu perguruan tinggi negeri di Surabaya, yang menunjukkan bahwa dari 625 lulusan yang terdata, hanya 44 orang atau sekitar 7,0% yang bekerja di sektor

manufaktur. Artinya, lebih dari sembilan per sepuluh lulusan, yakni sekitar 93,0%, memilih berkarier di luar sektor tersebut. Angka ini mengindikasikan bahwa meskipun Surabaya merupakan salah satu pusat industri manufaktur terbesar di Indonesia, daya tarik sektor ini di mata *fresh graduate* ilmu sosial masih sangat terbatas dan belum mampu bersaing dengan sektor lain dalam menyerap tenaga kerja terdidik dari rumpun ilmu sosial.

Tabel 1. 4 Hasil Kuesioner Pra-Survei Niat Melamar

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Saya selektif dalam mencari informasi, hanya akan mencari lowongan dari perusahaan manufaktur yang memiliki reputasi <i>employer branding</i> terbaik	80%	20%
2	Saya akan langsung menyaring (mengeliminasi) lowongan dari perusahaan manufaktur yang tidak menunjukkan <i>Organizational attractiveness</i>	75%	25%

Sumber: Hasil Pra-Survei *Fresh graduate* Generasi Z

Pada tabel 1.4 dapat dilihat bahwa sebanyak 18 dari total 20 responden atau 80% responden merasa bahwa *employer branding* menjadi salah satu faktor pertimbangan ketika menyeleksi perusahaan yang akan dilamar. Hal ini mengindikasikan bahwa niat melamar Generasi Z pada industri manufaktur masih bergantung pada *employer branding* dari perusahaan industri manufaktur itu sendiri. Sedangkan 20% responden merasa citra perusahaan tidak terlalu menjadi variabel yang dipertimbangkan ketika memilih perusahaan untuk menjadi kandidat tempat bekerja. Niat melamar pekerjaan menurut Evrina dan Wulansari (2023) merupakan suatu proses saat seseorang memiliki ketertarikan untuk memperoleh pekerjaan, yang diawali dengan upaya pencarian informasi mengenai lowongan

tersebut. Berdasarkan proses tersebut, calon tenaga kerja kemudian menentukan pilihan dan memutuskan untuk bekerja pada perusahaan yang diinginkan.

Sebanyak 75% responden merasa bahwa pekerjaan di industri manufaktur dinilai masih kaku, kurang memiliki daya tarik dan tidak sesuai dengan nilai yang dianut *fresh graduate* generasi Z, sehingga *fresh graduate* generasi Z cenderung tidak memilih perusahaan yang kurang memiliki daya tarik. Sedangkan 25% responden merasa sistem kerja ini tidak terlalu merugikan, artinya perusahaan mampu menyediakan fasilitas yang memadai. Hal ini sejalan dengan penelitian Fitri Nurqamar *et al.* (2022), yang menjelaskan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi niat melamar calon pelamar diantaranya adalah lingkungan kerja, kompensasi, serta dukungan perusahaan.

Generasi Z cenderung tertarik dengan perusahaan yang memiliki kepedulian sosial, karena generasi Z merasa ketika perusahaan memiliki kepedulian dan tanggung jawab terhadap komunitas sosial, perusahaan akan dapat mendukung tujuan sosialnya. Selain itu, perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang layak dan sesuai juga menjadi faktor yang mempengaruhi niat melamar (Wibowo *et al.* 2025). Rekrutmen memegang peranan vital dalam manajemen sumber daya manusia, keberhasilan proses ini sangat bergantung pada kualitas informasi mengenai perusahaan yang akan dilamar, yang salah satunya dapat tercermin melalui niat melamar *job* atau niat melamar kerja. Niat melamar pada hal ini juga dapat berlaku sebagai menjadi tolok ukur utama dalam membaca bagaimana calon tenaga kerja akan bersikap dan seberapa besar minat mereka untuk bergabung melalui skema perekrutan tersebut (Abanan *et al.*, 2024).

Fenomena pada generasi Z ini menunjukkan ikatan yang bersifat simultan antara *employer branding*, kompensasi, *organizational attractiveness* dan niat melamar. Hasil dari pra-survei yang telah dilakukan menunjukkan hasil yang tergolong rendah dan belum optimal. Meskipun berbagai penelitian terkait *employer branding*, kompensasi, *organizational attractiveness* dan niat melamar telah dilakukan, masih terdapat perbedaan temuan, seperti penelitian Abanan *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa *employer branding* mempengaruhi niat melamar melalui *organizational attractiveness*, sementara penelitian yang dilakukan Purwanto *et al.* (2023) menyatakan bahwa *employer branding* secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat melamar pekerjaan. Lebih lanjut, masih terdapat keterbatasan literatur yang secara eksplisit memosisikan *organizational attractiveness* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut, terutama pada sektor industri manufaktur.

Pemahaman mengenai *employer branding* kini tidak lagi terbatas pada upaya pemasaran identitas perusahaan. Konsep ini telah bertransformasi menjadi pilar utama dalam membangun persepsi positif di mata calon tenaga kerja. Menyadari adanya kendala yang dialami oleh industri manufaktur di Surabaya dalam merekrut generasi Z, penelitian ini pun digagas. Fokus utama studi ini adalah menganalisis efektivitas *employer branding* dan kelayakan kompensasi dalam mengoptimalkan daya tarik organisasi, yang pada akhirnya diharapkan mampu mendorong niat kandidat untuk mengajukan lamaran. Hasil studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi sebagai bahan referensi bagi pihak manajemen perusahaan. Khususnya, sebagai landasan dalam memformulasikan strategi

rekrutmen yang efektif melalui pemahaman mendalam terkait variabel-variabel penentu yang dapat memikat minat calon pelamar. perusahaan dapat mengoptimalkan alokasi sumber daya branding secara tepat sasaran demi efisiensi rekrutmen dan keunggulan kompetitif dalam menarik talenta potensial. Berdasarkan fenomena tersebut, judul penelitian yang dirumuskan adalah **“Pengaruh *Employer branding* dan Kompensasi Terhadap Niat melamar *Fresh graduate* Ilmu Sosial Generasi Z pada Industri Manufaktur di Surabaya dengan *Organizational attractiveness* sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian fenomena di atas, maka dapat dirumuskan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *employer branding* berpengaruh terhadap niat melamar *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z pada industri manufaktur?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap niat melamar *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z pada industri manufaktur?
3. Apakah *employer branding* berpengaruh terhadap *organizational attractiveness* industri manufaktur?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *organizational attractiveness* industri manufaktur?
5. Apakah *organizational attractiveness* berpengaruh terhadap niat melamar *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z pada industri manufaktur?

6. Apakah *organizational attractiveness* mampu memediasi pengaruh *employer branding* berpengaruh terhadap niat melamar *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z pada industri manufaktur?
7. Apakah *organizational attractiveness* mampu memediasi pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap niat melamar *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z pada industri manufaktur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *employer branding* terhadap niat melamar *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z pada industri manufaktur.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap niat melamar *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z pada industri manufaktur.
3. Menganalisis pengaruh *employer branding* terhadap *organizational attractiveness* industri manufaktur
4. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *organizational attractiveness* industri manufaktur.
5. Menganalisis pengaruh *organizational attractiveness* terhadap niat melamar *fresh graduate* ilmu sosial generasi Z pada industri manufaktur.
6. Menganalisis peran *organizational attractiveness* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *employer branding* dan niat melamar.
7. Menganalisis peran *organizational attractiveness* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan niat melamar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai hubungan antara *employer branding*, kompensasi, dan *organizational attractiveness* terhadap niat melamar Generasi Z di sektor industri manufaktur.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan strategis bagi perusahaan di industri manufaktur dalam merancang skema kompensasi dan strategi *employer branding* yang lebih efektif guna meningkatkan daya tarik organisasi di mata talenta *fresh graduate* generasi Z.

3. Manfaat bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik dan dasar perbandingan bagi peneliti masa depan yang ingin mengeksplorasi variabel daya tarik organisasi maupun perilaku pencarian kerja pada konteks industri atau karakteristik generasi yang berbeda.