

Etika Profesional HR dan Dampaknya terhadap Employer Branding serta Candidate Experience: Studi Kasus pada PT Zhao Hui Nickel (ZHN) Indonesia

Saniah Lidiya Hawani ^{*1}

Cris Diana Sidabutar ²

Joanna Brigitta ³

Heva Gracia Manurung ⁴

Nasrullah Hidayat ⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Indonesia

*e-mail: saniahlh.7243210012@mhs.unimed.ac.id ¹, crisdiana.7243510002@mhs.unimed.ac.id ²,
joannabs.7243510003@mhs.unimed.ac.id ³, ciahee.7243210044@mhs.unimed.ac.id ⁴,
nasrullah@unimed.ac.id ⁵

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pelanggaran etika profesional HR pada proses rekrutmen di PT ZHN Indonesia serta dampaknya terhadap Candidate Experience dan Employer Branding. Permasalahan muncul ketika staf HR melakukan kekerasan verbal kepada kandidat, yang kemudian viral dan memicu krisis reputasi. Penelitian ini bertujuan memahami hubungan kausal antara perilaku non-etis HR dengan kerusakan pengalaman kandidat dan citra perusahaan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus dengan memanfaatkan data sekunder dari pemberitaan, media sosial, pernyataan perusahaan, dan literatur akademik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggaran etika memicu Shock Experience pada kandidat, memperbesar viralitas negatif, dan menyebabkan degradasi employer branding secara cepat. Hasil analisis ini menegaskan bahwa etika HR berperan strategis dalam menjaga reputasi organisasi. Implikasi penelitian merekomendasikan penguatan pelatihan etika, komunikasi, serta penegakan Code of Conduct yang lebih tegas untuk mencegah insiden serupa dan memulihkan citra perusahaan di era digital.

Kata kunci: Etika Profesional HR, Branding Perusahaan, Pengalaman Kandidat, Kode Etik Perusahaan, Reputasi Organisasi

Abstract

This study analyzes the violation of professional HR ethics within the recruitment process at PT ZHN Indonesia and its impact on Candidate Experience and Employer Branding. The issue emerged when an HR staff member verbally abused a candidate, the incident subsequently went viral and triggered a severe reputational crisis. This research aims to understand the causal relationship between unethical HR behavior, negative candidate experiences, and organizational image degradation. A qualitative case-study approach was employed, utilizing secondary data from news reports, social media reactions, official company statements, and relevant academic literature. The findings indicate that ethical violations induced a "Shock Experience" for the candidate, accelerated negative electronic Word-of-Mouth (e-WOM), and led to rapid employer brand degradation. These results highlight that HR ethics play a strategic role in safeguarding organizational reputation. The implications recommend strengthening ethical training, communication skills, and stricter enforcement of the company's Code of Conduct to prevent similar incidents and support corporate reputation recovery in the digital era.

Keywords: HR Professional Ethics, Employer Branding, Candidate Experience, Code of Conduct, Organizational Reputation

PENDAHULUAN

Fungsi *Human Resources* (HR) atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam keberlanjutan organisasi modern. Saat ini, HR tidak lagi hanya menjalankan tugas administratif seperti pengelolaan data pegawai, tetapi telah berkembang menjadi pengelola *human capital*, yaitu sumber daya manusia yang dianggap sebagai aset utama perusahaan (Muktamar et al., 2024). Tujuan utama MSDM adalah meningkatkan kontribusi SDM terhadap organisasi, dan hal ini sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan pegawai oleh manajer HR.

Pengelolaan yang efektif dan etis memastikan terciptanya lingkungan kerja yang produktif, dimulai dari proses rekrutmen yang transparan, adil, dan profesional (Patricya & Samiyah, 2025).

Dalam menjalankan fungsi penting tersebut, Etika Profesional Human Resources menjadi pilar utama yang memastikan setiap proses kerja, terutama proses perekrutan dan seleksi, dilakukan dengan menjunjung tinggi integritas, keadilan, serta penghormatan terhadap martabat setiap individu (Harmen et al., 2024; Nisa et al., 2024). Penegakan etika ini sangat krusial karena tahap rekrutmen merupakan titik pertemuan pertama antara perusahaan dan calon pegawai. Pada tahap inilah pengalaman awal kandidat terbentuk. Pengalaman tersebut membentuk persepsi awal kandidat terhadap profesionalisme Human Resources dan menjadi cerminan langsung dari kualitas layanan yang diberikan perusahaan (Halim et al., 2025).

Pengalaman kandidat yang baik tidak hanya membuat proses seleksi berjalan lancar, tetapi juga menjadi faktor penting dalam membangun citra perusahaan sebagai tempat kerja yang positif. Citra perusahaan ini dikenal sebagai *employer branding*, yaitu persepsi publik mengenai apakah perusahaan merupakan tempat yang layak dan menarik untuk bekerja (Citta et al., 2020). Berdasarkan kajian literatur, kekuatan *employer branding* sangat dipengaruhi oleh konsistensi perlakuan perusahaan terhadap kandidat, yang sering dirumuskan melalui konsep *Employee Value Proposition*, atau nilai-nilai yang ditawarkan perusahaan kepada calon pegawai.

Meskipun prinsip etika dan profesionalisme seharusnya menjadi kompas moral bagi praktisi Human Resources, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara standar etika yang ideal dan perilaku aktual. Kesenjangan ini terlihat jelas pada insiden viral yang terjadi pada pertengahan tahun 2024, ketika seorang staf Human Resources PT Zhao Hui Nickel menggunakan kata-kata merendahkan seperti “sampah” kepada calon pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin ringan. Tindakan tersebut mencerminkan kegagalan mendasar dalam menjunjung tinggi prinsip penghormatan terhadap manusia dan profesionalisme yang seharusnya menjadi dasar kerja Human Resources. Rekaman insiden yang menyebar luas menimbulkan trauma bagi kandidat serta memicu kerusakan reputasi perusahaan secara cepat dan masif. Kasus ini memperlihatkan bahwa satu tindakan non-etis dapat menghancurkan citra organisasi yang dibangun selama bertahun-tahun (Citta et al., 2020), sehingga menjadikannya studi kasus yang relevan untuk mengkaji risiko etika di era digital.

Oleh karena itu, artikel ini berupaya menganalisis secara kritis pelanggaran etika profesional yang terjadi pada kasus PT Zhao Hui Nickel (Althalif, 2024), serta mengidentifikasi dampak langsung dan implikasi insiden tersebut terhadap pengalaman kandidat dan citra perusahaan di mata publik. Secara khusus, penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan utama mengenai bagaimana kegagalan etika dalam proses rekrutmen dapat memicu kerusakan reputasi organisasi. Dengan menggunakan pendekatan studi literatur, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berarti bagi pengembangan literatur mengenai etika Human Resources, terutama terkait hubungan kausal antara tindakan non-etis dan risiko reputasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan menjadi pembelajaran bagi praktisi dan manajemen perusahaan mengenai pentingnya investasi dalam pelatihan etika, penguatan keterampilan komunikasi, serta penegakan kode etik perusahaan (*code of conduct*) secara konsisten sebagai strategi pencegahan krisis reputasi di era digital.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Human Capital

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan disiplin penting dalam organisasi modern dan telah mengalami perkembangan signifikan. Fungsi ini tidak lagi terbatas pada tugas administratif, tetapi telah bergeser menjadi pilar strategis yang berperan langsung dalam pencapaian tujuan organisasi (Muktamar et al., 2024). Pergeseran tersebut menempatkan karyawan sebagai *human capital*, yaitu aset organisasi yang nilainya dapat ditingkatkan melalui

pelatihan, pengembangan kompetensi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung (Muktamar et al., 2024).

Sebagai fungsi strategis, Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup berbagai aktivitas operasional seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, serta pengelolaan hubungan kerja. Pada proses rekrutmen dan seleksi, profesionalisme sangat diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara kandidat dan kebutuhan organisasi, baik dari segi kompetensi maupun nilai budaya (Patricya & Samiyah, 2025).

Dengan demikian, efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajer Human Resources dalam mengelola pegawai secara terarah dan bermartabat. Hal ini menegaskan bahwa setiap aktivitas pengelolaan sumber daya manusia memerlukan landasan etika yang kuat, terutama karena proses tersebut melibatkan interaksi langsung dengan individu sebagai subjek yang memiliki hak, martabat, dan nilai pribadi.

Etika Profesional HR

Etika Profesional Human Resources merupakan seperangkat prinsip moral dan standar perilaku yang wajib dipatuhi oleh praktisi pengelola sumber daya manusia. Etika ini berfungsi sebagai kompas moral yang membimbing Human Resources untuk bertindak jujur, adil, bertanggung jawab, serta menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dalam setiap interaksi (Nisa et al., 2024). Prinsip-prinsip utama dalam etika Human Resources mencakup:

- 1) **Integritas dan Keadilan:** Human Resources berkewajiban menerapkan setiap prosedur secara konsisten, transparan, dan non-diskriminatif. Pada tahap rekrutmen dan seleksi, prinsip ini tercermin melalui *Keadilan Prosedural*, yaitu bagaimana proses yang dijalankan harus objektif, terstruktur, dan bebas dari bias yang dapat merugikan kandidat.
- 2) **Penghormatan terhadap Martabat Individu:** Setiap individu, termasuk calon pegawai, harus diperlakukan dengan hormat dan dijaga martabatnya, tanpa memandang posisi, latar belakang, ataupun kesalahan minor yang dilakukan (Harmen et al., 2024). Prinsip ini menegaskan bahwa interaksi Human Resources tidak boleh bersifat merendahkan, mengintimidasi, atau mempermalukan pihak manapun.
- 3) **Profesionalisme dalam Sikap dan Kompetensi:** Profesionalisme tidak hanya mencakup keahlian teknis Human Resources, tetapi juga komitmen terhadap tanggung jawab moral dan etika. Perilaku seperti pelecehan verbal, penggunaan bahasa merendahkan, atau tindakan agresif merupakan bentuk pelanggaran serius yang bertentangan dengan standar profesional Human Resources (Harmen et al., 2024; Nisa et al., 2024). Pelanggaran ini dapat merusak kualitas layanan dan menurunkan kepercayaan publik terhadap perusahaan.
- 4) **Penegakan Code of Conduct:** Sebagian besar perusahaan telah menginstitusionalisasikan standar etika melalui *Code of Conduct* yang mengatur perilaku internal pegawai. Penegakan kode etik secara konsisten sangat penting untuk menjaga integritas organisasi dan memastikan bahwa seluruh staf Human Resources bertindak sesuai nilai-nilai perusahaan. Kegagalan dalam menerapkan kode etik ini langsung berdampak pada pengalaman para pihak yang berinteraksi dengan Human Resources, terutama para kandidat yang berada di tahap rekrutmen.

Secara keseluruhan, Etika Profesional Human Resources menjadi fondasi utama yang menentukan kualitas interaksi antara perusahaan dan individu yang terlibat dalam proses pengelolaan sumber daya manusia. Ketika prinsip-prinsip etika ini dijalankan dengan baik, proses rekrutmen tidak hanya berlangsung secara objektif dan manusiawi, tetapi juga mampu membangun kepercayaan dan citra positif perusahaan. Sebaliknya, setiap pelanggaran terhadap etika ini, meski hanya dilakukan oleh satu individu, dapat menciptakan dampak negatif yang luas, terutama pada pengalaman kandidat dan persepsi publik terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penerapan etika Human Resources tidak dapat dipandang sebagai kewajiban formal semata, tetapi harus menjadi komitmen moral dan profesional yang dijaga secara konsisten dalam setiap tindakan.

Employer Branding

Employer Branding adalah citra unik dan janji nilai (*Employee Value Proposition* atau EVP) yang ditawarkan perusahaan kepada calon pegawai maupun karyawan yang sudah bekerja di dalamnya (Ambler & Barrow, 1996). Employer branding dan reputasi organisasi terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap minat kandidat untuk melamar, khususnya di kalangan Generasi Z (Evrina & Wulansari, 2023). Konsep ini berfungsi secara strategis untuk membangun persepsi bahwa perusahaan merupakan tempat kerja yang menarik dan layak dipilih, sehingga menjadi elemen penting dalam menarik, merekrut, dan mempertahankan talenta berkualitas (Citta et al., 2020).

Citra perusahaan tidak hanya dibentuk melalui komunikasi formal seperti kampanye media, situs perusahaan, atau materi pemasaran. Justru, dimensi Employer Branding semakin banyak dipengaruhi oleh komunikasi informal yang bersumber dari pengalaman nyata karyawan dan kandidat, baik pengalaman positif maupun negatif. Dalam konteks ini, proses rekrutmen berperan sebagai “jendela pertama” yang menentukan bagaimana calon pelamar memaknai perusahaan dan nilai-nilai yang dijunjungnya (Patricya & Samiyah, 2025).

Oleh karena itu, kegagalan etika dalam proses rekrutmen, terlebih ketika insiden tersebut terekspos di ruang publik, dapat dengan cepat merusak citra positif yang telah dibangun perusahaan selama bertahun-tahun (Citta et al., 2020). Situasi ini menunjukkan betapa rentannya Employer Branding terhadap perilaku non-etis dan bagaimana citra perusahaan sangat bergantung pada kualitas pengalaman kandidat selama berinteraksi dengan Human Resources.

Candidate Experience

Candidate Experience merupakan keseluruhan persepsi dan pengalaman yang dirasakan pelamar selama proses rekrutmen, mulai dari tahap pengajuan lamaran hingga keputusan akhir yang diterima (Halim et al., 2025). Pengalaman kandidat yang positif ditandai oleh rasa keadilan, transparansi, serta komunikasi yang menghargai, yang semuanya sangat bergantung pada kualitas profesionalisme Human Resources. Dalam *candidate journey*, beberapa tahapan memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan pengalaman tersebut, antara lain proses penyaringan berkas, wawancara, serta interaksi langsung dengan staf Human Resources.

Di era digital, banyak perusahaan memanfaatkan teknologi seperti kecerdasan buatan untuk meningkatkan efisiensi proses rekrutmen. Namun demikian, aspek-aspek manusiawi seperti keadilan prosedural, empati, dan keterbukaan informasi tetap menjadi faktor utama yang membentuk persepsi kandidat mengenai perusahaan (Halim et al., 2025). Oleh sebab itu, interaksi tatap muka antara kandidat dan staf Human Resources menjadi titik kritis yang sangat menentukan. Pada titik inilah profesionalisme, kontrol emosi, dan etika Human Resources diuji secara langsung.

Kegagalan dalam menjaga etika pada momen krusial tersebut, seperti pada insiden PT Zhao Hui Nickel, tidak hanya merusak pengalaman individu kandidat, tetapi juga berpotensi memicu penyebaran pengalaman negatif melalui media sosial. Penyebaran ini kemudian membentuk *negative electronic word of mouth* yang secara signifikan dapat merusak citra perusahaan. Dengan demikian, Candidate Experience yang buruk memiliki hubungan langsung dan kuat terhadap melemahnya Employer Branding, menunjukkan bahwa setiap interaksi dalam proses rekrutmen memiliki konsekuensi reputasional yang luas bagi organisasi.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah studi literatur. Menurut Adlini et al. (2022), studi literatur merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menelusuri, membaca, dan mencatat informasi dari berbagai bahan pustaka atau dokumen yang relevan tanpa memerlukan riset lapangan (*field research*). Metode ini digunakan untuk menganalisis kasus pelanggaran etika di PT Zhao Hui Nickel (ZHN) Indonesia melalui telaah

terhadap teks, pemberitaan, dan narasi publik yang berkembang, kemudian mengaitkannya dengan teori etika HR dan Employer Branding.

Sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari pemberitaan media massa daring dan dokumentasi digital yang kredibel. Penggunaan berita dipilih karena insiden tersebut merupakan peristiwa aktual yang terekam luas oleh media. Sebagaimana dijelaskan oleh Hardani et al. (2020), teknik dokumentasi mencakup pengumpulan data berupa catatan, transkrip, surat kabar, majalah, hingga artikel daring. Penulis mengumpulkan data dari portal nasional seperti Detik, disertai pernyataan resmi perusahaan dan respons publik di media sosial untuk menyusun kronologi yang valid dan dapat diverifikasi.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang mencakup tiga tahapan: (1) kondensasi data, yaitu memilah informasi yang relevan dengan insiden kekerasan verbal beserta dampaknya; (2) penyajian data, yakni mengorganisasi potongan informasi menjadi narasi kronologis yang sistematis; dan (3) penarikan kesimpulan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara perilaku staf HR dengan kerusakan citra perusahaan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data sekunder yang diperoleh dari dokumentasi berita dan respon publik terkait insiden di PT ZHN Indonesia (Althalif, 2024), penelitian ini menemukan bahwa pelanggaran etika spesifik dalam hal ini kekerasan verbal memiliki dampak kausalitas langsung terhadap kerusakan citra perusahaan. Analisis berikut menguraikan temuan penelitian secara mendalam:

1. Pelanggaran Etika HR sebagai Titik Awal Krisis Reputasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggaran etika yang terjadi bukan sekadar ketidaksesuaian prosedural, tetapi merupakan bentuk *behavioral misconduct* yang bersumber dari kegagalan staf HR dalam mengendalikan emosi dan menerapkan prinsip *Respect for People* sebagaimana diatur dalam Kode Etik Perusahaan (Code of Conduct). Meskipun kandidat melakukan pelanggaran disiplin berupa merokok di area terlarang, respons HR berupa penggunaan kata-kata kasar seperti “sampah” mencerminkan hilangnya integritas, profesionalisme, serta ketidakmampuan dalam menjalankan fungsi pelayanan kandidat secara etis. Pelanggaran prosedur rekrutmen dalam kasus ZHN menunjukkan bahwa COC tidak dijalankan secara konsisten. Padahal, implementasi COC yang baik terbukti meningkatkan kualitas kerja dan perilaku profesional di lingkungan perusahaan (Yuana et al., 2025).

Menurut Nisa et al. (2024), etika HR harus menjadi fondasi utama dalam pengelolaan pegawai, terutama pada tahap rekrutmen yang melibatkan interaksi langsung dan sensitif antara perusahaan dan pelamar. Perilaku verbal yang merendahkan martabat kandidat tidak dapat dibenarkan dalam kondisi apa pun karena secara langsung melanggar prinsip *procedural justice*, yaitu perlakuan adil, konsisten, dan penuh hormat kepada semua kandidat, serta bertentangan dengan norma perilaku organisasi (Dessler, 2020). Temuan ini menegaskan bahwa pelanggaran etika oleh oknum HR dapat menjadi pemicu awal (*trigger point*) dari krisis reputasi yang lebih luas, terutama ketika insiden tersebut terekspos ke publik melalui ruang digital.

2. Dampak Langsung terhadap Candidate Experience: Terjadinya “Shock Experience”

Analisis terhadap kronologi peristiwa menunjukkan bahwa tindakan agresivitas verbal dari staf HR memicu terbentuknya *Shock Experience*, yaitu pengalaman kandidat yang sangat negatif dan berada jauh di atas tingkat ketidakpuasan umum. Dalam konteks Candidate Experience (CX), interaksi langsung antara HR dan kandidat merupakan *high-impact touchpoint* yang sangat menentukan persepsi kandidat terhadap keadilan, keamanan, serta kenyamanan psikologis

selama proses seleksi (Halim et al., 2025). Ketika kandidat diperlakukan kasar dan dipermalukan di ruang publik, persepsi terhadap *fairness* dan *empathy* runtuh secara instan. Kondisi tersebut memicu reaksi emosional berupa rasa takut, kekecewaan mendalam, hingga trauma, yang kemudian terefleksi melalui tindakan kandidat mengunggah rekaman insiden tersebut ke media sosial.

Temuan ini memperkuat bahwa CX negatif yang ekstrem berpotensi memicu *reputational retaliation*, yaitu tindakan kandidat menyebarluaskan pengalaman buruk sebagai bentuk protes dan pencarian keadilan sosial. Ketika prinsip etika tidak dijalankan, dampaknya langsung terlihat pada hilangnya kepercayaan publik dan reputasi perusahaan, sebagaimana ditegaskan oleh Agung et al. (2025). Dalam kasus PT ZHN, bentuk retaliasi ini terbukti mempercepat eskalasi isu di ruang publik dan memperluas dampak reputasi yang dialami perusahaan.

3. Viralitas di Media Digital dan Kerentanan Employer Branding

Temuan penelitian menunjukkan bahwa insiden tersebut menyebar dengan sangat cepat melalui platform digital seperti Instagram, TikTok, dan Twitter/X, sehingga menghasilkan gelombang *negative electronic word of mouth* (e-WOM). Viralitas ini tidak hanya memperluas jangkauan informasi, tetapi juga membentuk persepsi kolektif bahwa PT ZHN gagal menerapkan standar etika dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kecepatan penyebaran informasi di era digital membuat satu tindakan non-etis dapat berubah menjadi krisis reputasi dalam hitungan jam, bahkan sebelum perusahaan sempat memberikan klarifikasi.

Dalam kerangka teori Employer Branding, persepsi publik terhadap cara perusahaan memperlakukan pelamar kerja merupakan salah satu indikator utama kualitas organisasi (Cable & Turban, 2003). Kasus PT ZHN menunjukkan bahwa pelanggaran etika yang dilakukan oleh satu individu HR dapat dianggap sebagai representasi nilai dan budaya perusahaan secara keseluruhan. Hal ini kemudian memunculkan citra negatif berupa label “tempat kerja toxic”, meskipun kebijakan formal perusahaan tidak secara eksplisit mencerminkan perilaku tersebut. Kerusakan reputasi yang terjadi dapat dikategorikan sebagai *brand degradation*, yaitu penurunan citra yang bersifat cepat, masif, dan sulit dipulihkan dalam jangka pendek. Situasi ini menunjukkan bahwa Employer Branding sangat rentan terhadap isu etika, terutama ketika pelanggaran tersebut terekspos di ruang digital yang memiliki dinamika viralitas tinggi.

4. Hubungan Kausalitas antara Etika HR, CX, dan Employer Branding

Hasil penelitian mengonfirmasi adanya rantai kausal yang bersifat linier dan saling memperkuat, di mana pelanggaran etika HR menjadi titik awal munculnya pengalaman kandidat yang traumatis (*Shock Experience*). Pengalaman negatif ekstrem tersebut kemudian menyebar melalui viralitas *electronic word of mouth* (e-WOM), sehingga memperbesar eksposur publik terhadap insiden dan mempercepat kerusakan reputasi perusahaan. Pola kausalitas ini selaras dengan *candidate-organization relationship model*, yang menegaskan bahwa pengalaman awal kandidat selama proses rekrutmen sangat menentukan tingkat *organizational attractiveness* dan dapat menimbulkan dampak negatif jangka panjang ketika terjadi pelanggaran etika (Hausknecht et al., 2004).

Temuan ini menunjukkan bahwa etika HR tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi merupakan pilar strategis dalam menjaga keberlanjutan reputasi organisasi. Kegagalan etika pada satu individu HR terbukti menghasilkan kerugian reputasi yang jauh lebih besar daripada sekadar kehilangan satu pelamar, karena efek viralitas menyebabkan persepsi publik terhadap perusahaan menjadi negatif secara kolektif. Hal ini menurunkan daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja, melemahkan posisi perusahaan dalam *Talent War*, serta menghambat kemampuan organisasi untuk menarik kandidat berkualitas tinggi pada masa mendatang. Dengan

demikian, integritas etika HR harus dipahami sebagai elemen krusial dalam arsitektur Employer Branding dan bukan sekadar aspek administratif.

5. Implikasi Manajerial: Urgensi Penguatan Kompetensi Etika dan Komunikasi

Temuan penelitian memberikan sejumlah implikasi strategis yang penting bagi penguatan tata kelola SDM, khususnya dalam memitigasi risiko etika dan krisis reputasi yang muncul dari interaksi antara HR dan kandidat. Beberapa implikasi tersebut, yaitu:

- Pelatihan etika dan komunikasi harus menjadi bagian wajib dalam program pengembangan staf HR, terutama terkait manajemen emosi, pelayanan kandidat, dan penyelesaian konflik. Kompetensi-kompetensi tersebut krusial karena HR berperan sebagai garda terdepan yang merepresentasikan nilai, budaya, dan profesionalisme organisasi.
- Penerapan *Code of Conduct* perlu diawasi secara ketat dan berkelanjutan melalui mekanisme evaluasi, audit internal, serta pemberian sanksi tegas terhadap pelanggar, sehingga integritas organisasi tetap terjaga.
- Perusahaan perlu membangun sistem *reputation risk monitoring* yang berfokus pada titik-titik interaksi sensitif, termasuk proses rekrutmen, guna mengantisipasi insiden serupa sebelum berkembang menjadi krisis viral.
- Strategi pemulihan reputasi tidak dapat dilakukan hanya melalui klarifikasi formal; diperlukan pendekatan yang lebih substantif seperti peningkatan transparansi proses seleksi, humanisasi interaksi dengan kandidat, serta konsistensi dalam menerapkan standar pelayanan.

Hasil analisis ini memperkuat pandangan bahwa HR bukan hanya pengelola administrasi, tetapi juga *brand guardian* yang memiliki kewenangan langsung terhadap persepsi publik mengenai nilai dan kultur perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa insiden PT ZHN (Althalif, 2024) bukanlah kasus berdiri sendiri, tetapi mencerminkan tantangan struktural dalam tata kelola etika HR di era digital. Pelanggaran satu individu HR terbukti mampu menciptakan rantai dampak yang luas, mulai dari ketidaknyamanan kandidat, meningkat menjadi persepsi publik negatif, hingga berujung pada krisis reputasi yang sulit dikendalikan oleh perusahaan. Fenomena ini menunjukkan bahwa fungsi HR memiliki posisi strategis bukan hanya dalam pengelolaan SDM, tetapi sebagai representasi nilai, budaya, dan kredibilitas organisasi di mata publik. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan dalam menjaga reputasi tidak hanya ditentukan oleh strategi komunikasi eksternal, tetapi juga oleh kualitas interaksi langsung yang terjadi dalam proses rekrutmen. Penelitian ini menegaskan bahwa etika HR harus dipandang sebagai investasi strategis yang berkontribusi langsung pada keberlanjutan citra perusahaan, terutama dalam lingkungan digital yang sangat sensitif terhadap kesalahan kecil sekalipun.

KESIMPULAN

Kasus yang menjadi fokus penelitian ini adalah insiden pelanggaran etika profesional HR di PT ZHN Indonesia, ketika seorang staf HR melakukan kekerasan verbal kepada kandidat dengan menyebutnya “sampah” saat proses rekrutmen. Tindakan tersebut direkam, viral di media sosial, dan segera berubah menjadi krisis reputasi yang meluas. Berdasarkan analisis data sekunder, penelitian ini menemukan bahwa perilaku non-etis ini tidak hanya melanggar prinsip integritas, profesionalisme, dan Code of Conduct, tetapi juga menimbulkan Shock Experience yang merusak persepsi kandidat terhadap keadilan, kenyamanan psikologis, serta kredibilitas proses seleksi. Viralitas konten membuat negative electronic word of mouth (e-WOM) menyebar cepat, sehingga menurunkan Employer Branding perusahaan dan membuat PT ZHN dipersepsikan sebagai lingkungan kerja yang tidak manusiawi. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa

pelanggaran etika HR memiliki dampak strategis yang jauh lebih besar daripada sekadar ketidakpuasan individu karena mampu memengaruhi reputasi perusahaan secara luas.

Penelitian ini memiliki kelebihan karena berhasil memetakan hubungan kausal antara etika HR, pengalaman kandidat, dan kerusakan reputasi perusahaan menggunakan pendekatan studi kasus yang relevan dengan konteks digital modern. Namun, penelitian ini masih terbatas pada penggunaan data sekunder yang tidak memungkinkan eksplorasi langsung terhadap perspektif internal perusahaan maupun kandidat. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk melibatkan data primer melalui wawancara atau observasi guna memperkaya keakuratan dan kedalaman analisis. Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya pelatihan etika, keterampilan komunikasi, manajemen emosi, serta penegakan Code of Conduct yang ketat sebagai strategi untuk mencegah insiden serupa dan menjaga proses rekrutmen tetap profesional, humanis, dan selaras dengan nilai organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980.
- Agung, M., Lestari, A. D., Rinjani, D. F., & Tara, M. D. (2025). Pentingnya penerapan prinsip dan kode etik dalam bisnis. *Journal of Development Economics and Digitalization, Tourism Economics (JDEDTE)*, 2(1), 109–116.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Althalif, S. (2024, Juni 18). Imbas teriaki calon karyawan 'sampah', HR PT ZHN diberhentikan. *Detikcom*. <https://news.detik.com/berita/d-7410058/imbas-teriaki-calon-karyawan-sampah-hr-pt-zhn-diberhentikan>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- Citta, A. B., Brasit, N., Hamid, N., & Yusuf, R. M. (2020). Penerapan *Employer Branding* dalam Suatu Perusahaan: Studi Beberapa Literature. *Jurnal Mirai Management*, 5(1).
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Evrina, P., & Wulansari, P. (2023). PENGARUH EMPLOYER BRANDING DAN REPUTASI ORGANISASI TERHADAP INTENTION TO APPLY PADA GENERASI Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 603-619.
- Halim, H., Utomo, I. B., & Hamid, A. A. (2025). Pengaruh Pemanfaatan Kecerdasan Buatan (AI) dalam Proses Rekrutmen terhadap *Candidate Experience* dan Efektivitas Seleksi. *YUME: Journal of Management*, 8(3), 1302–1309.
- Hardani, H., Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Harmen, H., Indriani, R., Mahyundari, A., Wulandari, A., Togatorop, R. S., Nasution, A. N. I., Putri Sinaga, M. H., & Putri, N. A. (2024). Dampak Etika Kerja dan Profesionalisme Kerja terhadap Kualitas Pelayanan pada CV. Sentosa Deli Mandiri Medan. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(3), 1506–1515.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639–683.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Muktamar, A., Novianti, M., & Sahibuddin, A. R. (2024). Peranan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mandira Cendikia*, 2(7).

- Nisa, K., Lailani, A. I., Maulana, A., Hasannah, N. A., Rihani, S., & Setianingrum, N. (2024). Peran Sikap Profesional, Etika Kerja, Dan Keterampilan Dalam Meningkatkan Produktifitas Karyawan. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(10), 105–109.
- Patricya, M., & Samiyah. (2025). Proses Rekrutment dan Seleksi Tenaga Kerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, 1(2).
- Yuana, I., Abbas, B., & Umar, M. R. S. (2025). Dampak COC (Code of Conduct) terhadap kualitas kerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Kendari. *Journal of Development Economics and Digitalization, Tourism Economics (JDEDTE)*, 2(1), 1–15.