

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada tahun 2022 pasca pandemi Covid-19, sektor industri terus bersaing mencari tenaga kerja yang memiliki talenta terbaik, untuk selanjutnya dapat dikelola dan dikembangkan sedemikian rupa agar dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam menjawab tantangan persaingan bisnis global. Di sisi lain, dampak pandemi bagi SDM suatu perusahaan sangat berpengaruh besar. Perusahaan dituntut untuk dapat cepat dan tepat melakukan penyesuaian serta pengkondisian kembali terkait permasalahan SDM agar tidak menciptakan signifikansi permasalahan baru bagi kinerja perusahaan, terutama dalam pencapaian angka target bisnis perusahaan.

Dikutip melalui hasil penelitian "*talent trends 2022: The Great X*" yang dilakukan oleh Michael Page di Indonesia, Pandemi mengakibatkan adanya fenomena pengunduran diri massal di mana 84% responden karyawan Indonesia berencana untuk mengundurkan diri dalam enam bulan ke depan sepanjang tahun 2022. Michael Page menambahkan dalam surveinya hal tersebut didasari oleh adanya pandemi yang memaksa kehidupan keluarga dan dunia kerja ke dalam satu ruang fisik yang sama, maka fokus pun tertuju tidak hanya pada persepsi dari pada masyarakat tentang pekerjaan mereka akan tetapi, juga kehidupan mereka sendiri.

Pada laporan *talent trends 2022* Indonesia oleh Michael Page disampaikan bahwa motivasi utama tenaga kerja bertalenta mengundurkan diri yakni sebesar 85% menyatakan ingin berganti karier/peran/industry, sebesar 52% menyatakan mencari peningkatan karier/promosi, sebesar 36% menyatakan tidak puas dengan gaji/upah saat ini, sebesar 22% menyatakan tidak bahagia dengan strategi/arah perusahaan, dan sebesar 15% menyatakan tidak cocok dengan budaya perusahaan. Menurut *Olly Riches* selaku *Senior Managing Director Michael Page Singapura, Indonesia, Filipina & Page Executive SEA*, hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah saat ini calon karyawan semakin kurang tertarik dengan berkiprah karier di industri yang sama dan lebih berminat dengan ide-ide baru, diluar peran, departemen, dan industri yang mereka geluti saat ini sehingga organisasi saat ini perlu berpikir lebih kreatif tentang bagaimana cara mereka memanfaatkan kumpulan talenta yang sudah ada sebelum karyawan tersebut mulai mencari-cari untuk menghidupkan minat mereka kembali di tempat lain.

Pada penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa remunerasi dan manfaat yang nyata diberikan perusahaan menjadi faktor menarik sebagai pertimbangan pemilihan calon pelamar. Namun, sudut pandang keputusan akhir calon pelamar berkata lain, di mana yang mempengaruhinya merupakan manfaat tidak berwujud seperti budaya perusahaan, merek perusahaan, tujuan yang lebih besar, kepemimpinan, dan lokasi perusahaan menjadi faktor signifikan yang akan mempengaruhi keputusan akhir calon pelamar. Dengan demikian, organisasi memiliki tantangan besar saat ini untuk dapat melihat faktor tidak hanya faktor utama saja yang menjadi krusial tetapi faktor baru lainnya yang saat ini muncul justru menjadi pertimbangan-pertimbangan utama bagi pelamar dan karyawan.

Perusahaan juga perlu berpikir lebih strategis dan memiliki *future mindset* karena aspirasi *talent* bukan satu-satunya tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Akan hal tersebut, saat ini peran *human resource* (HR) bukan hanya mengelola sumber daya manusia saja namun penting untuk memahami fungsi *marketing*, bagaimana menciptakan daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja dan bagaimana mengkomunikasikan kepada *talent* yang menjadi sasaran bahwa perusahaan merupakan tempat yang ideal untuk bekerja. Nantinya ketika HR telah mengadopsi fungsi *marketing* sehingga HR akan semakin banyak melihat dan melakukan kegiatan dengan perspektif strategis dan semakin terarah. Kegiatan ini disebut sebagai *employer branding*, *employer branding* merupakan bagaimana organisasi menjalankan *branding* perusahaan sebagai tempat kerja dan mengkomunikasikannya sebagai tempat kerja yang ideal untuk calon pelamar guna memenangkan *talent war: how to attract, hire, engage, and retain the best right talent* dengan menyampaikan *employee value proposition* (EVP) baik kepada internal dan eksternal perusahaan (Amelia, 2017). Dengan demikian, *employer branding* merupakan sebuah kegiatan penting yang dapat dilakukan perusahaan saat ini dalam menghadapi persaingan tenaga kerja untuk dapat bertahan pada persaingan industri.

Employer branding didefinisikan sebagai strategi yang ditargetkan dengan jangka panjang untuk mengelola kesadaran dan persepsi karyawan, calon karyawan, dan pemangku kepentingan terkait mengenai suatu perusahaan (Sullivan, 2004). *Employer branding* menjadi sebuah pembeda karakteristik perusahaan dengan para pesaing yang mana *employer branding* terdiri dari nilai-nilai unik dalam tawaran pekerjaan atau lingkungan perusahaan. *The Conference Board* (2001) menyatakan bahwa merek employer dapat membentuk identitas perusahaan sebagai tempat kerja

mencakup sistem nilai perusahaan, kebijakan, dan perilaku dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan saat ini dan calon karyawan perusahaan.

Employer branding diartikan dalam 3 proses menurut (Backhaus dan Tikoo, 2004) memiliki 3 proses yaitu

1. Perusahaan mengembangkan nilai yang akan diwujudkan pada merek yang bertujuan menjadi representasi tentang apa yang perusahaan tawarkan kepada karyawan-karyawannya, nilai tersebut memberikan pesan utama yang disampaikan oleh merek perusahaan itu sendiri.
2. Setelah melakukan pengembangan nilai, perusahaan memasarkan nilai tersebut kepada calon karyawan yang ditargetkan, agen perekrutan, konselor penempatan, dan sejenisnya. Pemasaran eksternal dari merek employer dirancang terutama untuk menarik populasi target, tetapi juga dirancang untuk mendukung dan meningkatkan merek produk atau merek perusahaan.
3. *Internal employer branding*, aspek ketiga ini memiliki nilai yang sangat penting karena membawa “janji” merek yang diberikan kepada karyawan ke dalam perusahaan dan mengintegrasikannya sebagai bagian dari budaya organisasi.

Internal employer branding memiliki tujuan untuk mengembangkan tenaga kerja yang berkomitmen pada nilai yang telah diberikan dan tujuan organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan. *Internal branding* semakin dilihat sebagai hal untuk memastikan penyampaian janji merek oleh karyawan dengan membentuk sikap dan perilaku merek karyawan. Menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berharga semakin menjadi salah satu cara utama untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam era perkembangan masyarakat dan ekonomi berbasis pengetahuan. Dalam lingkungan bisnis seperti itu, kepuasan dan retensi karyawan yang berharga adalah elemen penting kesuksesan organisasi (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Dengan demikian, *employer branding* meresap ke dalam kesadaran para pemangku kepentingan, khususnya karyawan saat ini yang merasakan menjadi bagian dari organisasi, dan dapat memanfaatkan kesuksesan *branding* sebagai kepuasan pribadi dari karyawan.

Employer branding dapat digunakan secara eksternal untuk calon karyawan di masa depan dan secara internal pada karyawan saat ini untuk meningkatkan loyalitas dan dedikasi mereka (Theurer et al., 2016). Pengelolaan citra *employer* dianggap sebagai contoh tipe eksternal dari employer branding, sementara pengelolaan

identitas sebagai tipe internal (Lievens & Slaughter, 2016). Dalam inti proses pelaksanaannya, *employer branding* eksternal berfokus kepada menarik dan mempertahankan bakat-bakat yang dapat menambah nilai bagi perusahaan (Moroko & Uncles, 2005). Sedangkan *employer branding internal*, menciptakan lingkungan di mana karyawan saat ini akan mendukung merek dan mencapai tujuan merek atau organisasi hingga mencapai keterikatan antar karyawan saat ini dengan perusahaan (Ouchi, 1981). *Employer branding* saat ini dilihat sebagai aktivitas manajerial yang ditujukan untuk mengendalikan proses pengelolaan karyawan yang seharusnya dikelola secara proaktif (Edwards & Edwards, 2013). Dalam pertimbangan ini, *employer branding* membantu pengembangan *employee value proposition* (EVP) dengan tujuan utamanya adalah memberikan nilai yang dijanjikan untuk mempertahankan karyawan berbakat, meningkatkan komitmen, serta dapat menarik bakat berharga (Chawla, 2020)

PT Telekomunikasi Selular yang selanjutnya disebut Telkomsel sebagai operator telekomunikasi selular digital terkemuka dan memiliki cakupan jaringan terluas di Indonesia, berupaya dan terus beradaptasi dengan situasi yang berubah seiring berjalannya waktu. Pada tahun 2021 Telkomsel memiliki strategi SDM dengan objektif yaitu *center of excellence talents* di Indonesia dengan memperkenalkan *talent digital* Telkomsel ke eksternal yang diharapkan dapat diadopsi juga dengan industri. Telkomsel menyadari bahwa sampai dengan tahun 2023 ini strategi *employer branding* khusus untuk *internal* belum tereksplor dengan detail hanya saja masih berbicara mengenai hal-hal umum salah satunya retensi pada *employer branding*. Pada tahun 2023, masuk kepada kuartal kedua Telkomsel memiliki rencana untuk melaksanakan kajian kembali terhadap *employee value proposition* (EVP), hal ini didasari oleh survei *organization culture health index* (OCHI). Survei OCHI merupakan survei untuk melihat kesehatan budaya dalam organisasi yang mengacu pada beberapa indikator yang dikutip melalui *ACT Consulting* yaitu indeks kesehatan, faktor penghambat, pemetaan nilai pribadi, budaya saat ini, dan budaya yang diharapkan, harapan karyawan, implementasi nilai, tingkat kenyamanan karyawan yang berpengaruh juga kepada *engagement* karyawan. Penjelasan tujuan OCHI juga disampaikan oleh *Principal Talent Management & Leadership Development* pada lampiran 1.

“kalau culture survey itu bukan ke pertanyaan langsung kayak, “Oh gimana sih reward Telkomsel? Apa yang membuat kamu bertahan di Telkomsel?” tapi lebih

kepada ya tadi seperti yang aku jelaskan bahwa culture survey itu untuk mengukur kesesuaian antara perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara real-nya di lapangan sama terhadap budaya yang pengen kita capai di perusahaan ini yang kita canangkan.”

Lampiran (1, 580-585)

Survei OCHI yang dilaksanakan oleh Telkomsel bertujuan untuk mengukur persepsi karyawan tentang suatu hal. Pada lampiran 1 (585-589) *Architect - Talent Management & Leadership Development* Telkomsel menyampaikan bahwa tujuan untuk mengukur persepsi karyawan tentang suatu hal dengan cara memilih ratusan keyword yang cocok dengan dirinya berdasarkan nilai-nilai pribadi, nilai-nilai yang dilihat pada budaya perusahaan saat ini, nilai-nilai yang diharapkan pada budaya mendatang. Pertanyaan yang diajukan pada survei ini salah satunya adalah terdapat 100 nilai, lalu karyawan di minta untuk memilih 10 nilai yang paling menggambarkan; diri karyawan sendiri, unit kerja karyawan, perseroan dan karyawan diminta untuk memilih 10 nilai yang diharapkan muncul untuk diri karyawan sendiri, unit kerja karyawan, dan perseroan. Ratusan *keyword* pada survei telah dikategorikan kepada 6 area kesadaran organisasi yang dijelaskan sebagai berikut.

1. *Sustainability* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap pemenuhan kebutuhan dasar pegawai juga keberlangsungan organisasi.
2. *Relationship* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap hubungan baik diantara pegawai, atasan, mitra kerja, dan pelanggan.
3. *Performance* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap kinerja unggul setiap pegawai dan juga organisasi.
4. *Growth* – hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan yang berkelanjutan bagi pegawai maupun organisasi secara keseluruhan.
5. *Common Goals* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap kesamaan visi, misi, dan seluruh nilai anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
6. *Meaning Purpose* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap kontribusi bagi masyarakat dan lingkungan untuk kesejahteraan jangka panjang yang memberi makna bekerja bagi seluruh pegawai.

Berdasarkan data yang telah diperoleh pada survei tersebut, kemudian dianalisa menjadi 6 tipe indeks yang telah ditetapkan sebagai berikut.

1. Indeks Implementasi AKHLAK – analisa tingkat implementasi nilai AKHLAK yang diamati dan dialami oleh para karyawan dalam perilaku kerja sehari-hari.

2. Indeks Keseimbangan - index kesehatan budaya berdasarkan sebaran nilai terhadap 6 area kesadaran pada budaya organisasi saat ini.
3. Indeks Keselarasan Nilai Pribadi Dan Organisasi - analisa tingkat keterikatan karyawan terhadap budaya kerja organisasi saat ini.
4. Indeks Keselarasan Budaya Saat Ini Dan Diharapkan – analisa tingkat kepercayaan yang ada di diri karyawan terhadap arah organisasi di masa mendatang.
5. Indeks Energi Positif - Analisa tingkat positif energi index yang mendukung produktivitas karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan.
6. Total Indeks Kesehatan Budaya Organisasi - Tingkat kesehatan budaya organisasi secara keseluruhan, berdasarkan analisa gabungan dari kelima index yang ada.

Survei OCHI Telkomsel memiliki indikator penilaian dengan kategori yaitu 75% - 100% (tinggi), 50% - 74,9% (cukup), 25% - 49,9% (rendah), 0% - 24,9% (sangat rendah). Melalui survei OCHI yang dilakukan pada Desember 2022 ditemukan masih rendahnya keselarasan antara budaya individu dengan budaya perusahaan yang ingin dicapai. Pada lampiran 1 (542-546) *Architect - Talent Management & Leadership Development* Telkomsel menyampaikan bahwa tujuan untuk mengukur persepsi karyawan tentang suatu hal dengan cara memilih ratusan keyword yang cocok dengan dirinya berdasarkan nilai-nilai pribadi, nilai-nilai yang dilihat pada budaya perusahaan saat ini, nilai-nilai yang diharapkan pada budaya mendatang. Pada hasil survei tersebut telah dipetakan 3 area teratas yang dipilih oleh karyawan yaitu area analisa indeks keselarasan nilai pribadi dan organisasi dengan fokus pada nilai pribadi, indeks keseimbangan yang berfokus pada budaya organisasi saat ini, dan indeks keselarasan budaya saat ini yang diharapkan dengan fokus pada budaya yang diharapkan. Kemudian ditemukan beberapa area yang dikategorikan rendah karena para responden tidak memilih *keyword* yang termasuk dalam kategori *meaning purpose* dan *performance* dengan skor survei yang didapatkan sebesar 49,9% atau masuk dalam kategori “rendah”, di mana hal tersebut juga diindikasikan sebagai salah satu indikator tingkat *engagement* karyawan yang masih belum optimal.

“Nah pertanyaannya sendiri lebih kepada pilih di antara perilaku ini yang paling mencerminkan dirimu misalnya atau pilih dari 10 ini yang paling mencerminkan unit kerjamu. Ada 10 perilaku. Nah dari 10 perilaku itu yang akan

dicocokkan dengan perilaku yang bisa menggambarkan culture yang pengen kita bangun”

Lampiran (1, 585-589)

Berdasarkan hasil survei OCHI yang telah dilakukan oleh Telkomsel tersebut, disimpulkan terdapat tingkat *engagement* yang masih rendah sehingga dilakukan upaya untuk meningkatkan *engagement* karyawan melalui mengkaji kembali *employee value proposition* (EVP) yang berfokus kepada internal. Saat ini Telkomsel memiliki 4 EVP yaitu *a company that empowers society through technology, a playground to innovate, a champion brand for champions, a community to thrive together*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *Principal Talent Management & Leadership Development Telkomsel*, EVP yang telah diterapkan sejak 2019 ini belum secara gencar diinformasikan kepada internal Telkomsel yang di mana pada tahun-tahun sebelumnya Telkomsel menerapkan *employer branding* dengan yang lebih berfokus kepada eksternal.

“Iya yang disampaikan itu benar jadi memang belum ada matriks yang kita acu secara formal terkait dengan EVP yang diterapkan di Telkomsel. Makannya kita lagi mendesain nih karena secara officially tuh kita belum sampai menginformasikan ke karyawan kita punya EVP yang semacam ini. Cuma belum. Karena memang selama ini yang dilakukan di HCKOM itu sebatas employer branding. Jadi yang jadi bagaimana orang luar melihat kita. Gitu.”

Lampiran (1, 545-550)

Melalui perencanaan kajian kembali EVP pada tahun ini yang berfokus pada internal, Telkomsel memiliki strategi untuk melihat pada 23 *critical capability* dan individu yang memiliki performa terbaik yang akan dibangun dan dikelola oleh Telkomsel di mana dari sisi *engagement* yang telah disampaikan sebelumnya, harapannya akan ada penguatan *engagement* dari sisi talenta-talenta internal tersebut dengan kata lain mempertahankan talenta-talenta tersebut. Dengan demikian, pengkajian EVP ini nantinya akan dihubungkan juga kepada 23 *critical capability* yang 3 diantaranya merupakan prioritas saat ini yaitu *data science, ui/ux, software developer* dan individu yang memiliki performa terbaik berdasarkan penilaian kinerja.

Saat ini Telkomsel juga sedang menjalankan program *culture transformation* yang bertujuan untuk menciptakan kondisi pengelolaan SDM agar lebih transparan dan budaya meritokrasi. Perubahan kebijakan didasarkan pada perusahaan ingin

merubah perilaku karyawan agar mereka lebih terpicu untuk berprestasi. Perubahan kebijakan yang dimaksudkan tersebut diantaranya adalah pola rotasi karyawan yang tidak ada penolakan, pembinaan untuk karyawan yang dianggap kurang berperforma, pemilihan karyawan-karyawan terbaik untuk dipersiapkan pada posisi kunci, dan perubahan pola perhitungan bonus karyawan. Selama kurang lebih 1 tahun menjalankan program ini, menurut *Principal Talent Management & Leadership Development* Telkomsel pada nyatanya di lapangan terdapat berbagai macam dampak yang ditimbulkan yakni merubah banyak sistem khususnya di *Human Capital Management* (HCM) dan terjadi pergeseran persepsi karyawan terhadap pengelolaan SDM yang baru.

“Reaksi karyawan bermacam2, Kalo dulu kerja biasa saja dpt bonus 120% dan yg berprestasi dpt 150%, Sekarang yg biasa saja dpt 100% dan yg berprestasi dpt 500%. Dari sini saja sudah ada yg teriak complain dan teriak gembira... ini dr sosialisasi yg kami lakukan, kita melihat jelas respon ini”

Lampiran (1 803-807)

Pada penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hasil survei OCHI pada Desember 2022 menyatakan adanya tingkat *engagement* yang rendah terjadi di Telkomsel di mana nilai yang diharapkan pada kategori *performance* dan *meaning purpose* paling rendah dibandingkan dengan kategori lainnya. Telkomsel berharap bahwa selain karena Telkomsel memiliki prioritas-prioritas dalam kepentingan bisnisnya, Telkomsel juga ingin menekankan pentingnya *performance* menjadi sesuatu hal yang ada dalam *top of mind* karyawan.

Selain hasil survey OCHI, terdapat pelaksanaan program *culture transformation*, perubahan yang terjadi pada program ini meliputi berbagai faktor pada aspek SDM yaitu kompetensi, manajemen kinerja, kompensasi, karier dan manajemen bakat, pengembangan sumber daya manusia, hingga matriks pengambilan keputusan dan perbaikan proses internal. Maka dampak yang terjadi dilapangan beragaram adalah adanya pergeseran persepsi karyawan terhadap pengelolaan SDM saat ini. Pergeseran persepsi karyawan terhadap pengelolaan SDM cukup beragaram diantaranya ketidakyakinan karyawan terhadap jenjang karir yang menjanjikan di perusahaan, besaran perhitungan bonus yang menurun mengakibatkan kurang termotivasinya karyawan untuk berperforma lebih, turunnya kepercayaan karyawan kepada sistem atau kebijakan HCM yang berlaku. Berdasarkan pada dua kondisi tersebut serta strategi SDM Telkomsel tahun ini yang

telah disampaikan, maka dirasa perlu adanya perubahan mendasar pada salah satu strategi pengelolaan SDM khususnya untuk strategi internal perusahaan melalui pengkajian EVP Telkomsel.

Principal Talent Management & Leadership Development Telkomsel menyampaikan bahwa inisiasi untuk melakukan pengkajian EVP Telkomsel memiliki fokus tujuan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan *engagement* karyawannya dalam kata lain berfokus pengelolaan kedalam atau strategi *internal*. Menurut Gaddam (2008) *employer branding internal* mengidentifikasi bahwa komitmen, kinerja, dan loyalitas dapat meningkatkan moral dan kepuasan karyawan yang nantinya akan berdampak pada sebuah *retention* dan *engagement* yang ingin dicapai. Gaddam menambahkan bahwa melalui *model employer branding*, karyawan memungkinkan untuk merekomendasikan dan memuji perusahaan kepada orang lain. Untuk dapat mencapai hal tersebut, tentunya perlu ada perubahan mendasar dari apa yang perusahaan janjikan kepada karyawannya yang disebut EVP. Melihat pada kebutuhan Telkomsel saat ini, perusahaan akan berfokus pada pengelolaan talenta-talenta yang termasuk 3 *critical capabilities* dan individu-individu yang memiliki performa terbaik berdasarkan penilaian kinerja.

“kalo terkait retensinya kita mencoba mempertahankan orang yang sudah memiliki kemampuan yang mencukupi, update, dibandingkan tempat lain, bagaimanapun menyadari telkomsel itu Leading market, artinya ada orang di dalemnya yang kualifikasinya lebih, karna kita sampe leading itu kan indikator ya, nah itu kita mau pertahankan orang2 yang seperti itu”
(Lampiran, 85-89)

Dengan fokus pada strategi internal melalui target yang telah ditetapkan, perusahaan akan mengetahui apa yang memotivasi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan, apa yang membuat karyawan tetap termotivasi untuk dapat menjalankan pekerjaannya lebih dari apa yang diberikan, dan apa yang membuat karyawan dapat merekomendasikan keluar bahwa perusahaan sebagai tempat bekerja ideal. Menurut Gallup dalam Dessler (2020) sebagai perusahaan konsultan yang melakukan survei *employee engagement*, mengidentifikasi 3 hal tersebut dapat mengukur keberhasilan *employee engagement* sebagai dasar pengkajian kembali EVP saat ini. Dengan demikian, apabila individu-individu yang termasuk *critical capability* dan bereperforma baik dapat dikuasai, dikelola serta dapat dipertahankan (*retain*) melalui strategi internal pada pelaksanaan *employer branding* yang tepat,

maka relatif Telkomsel akan mampu mengikuti perkembangan teknologi, bersaing pada industri sebagai bagian dari *competitive advantage* maupun eksistensi untuk *leading market* di *digital technology* dan dapat mewujudkan menjadi *center of excellence talent* di Indonesia. Maka dirasa penting untuk dapat menyusun strategi *employer branding* yang berfokus pada strategi internal pada Telkomsel, akan hal tersebut penelitian ini berjudul “**Rancangan Strategi *Internal Employer Branding* PT Telekomunikasi Selular 2024-2025**”.

1.2. Rumusan Masalah

Pada penelitian ini rumusan masalah dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana strategi bisnis dan HCM Telkomsel tahun 2023?
2. Bagaimana praktik *employer branding* dan *employee value proposition* yang ditawarkan oleh Telkomsel 2023?
3. Apa saja faktor *employee value proposition* Telkomsel yang perlu ditingkatkan?
4. Bagaimana rancangan perbaikan *employee value proposition* Telkomsel tahun 2024-2025?
5. Bagaimana rancangan strategi *internal employer branding* Telkomsel dan pedoman implementasinya untuk periode tahun 2024-2025?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Teridentifikasinya strategi bisnis dan HCM Telkomsel tahun 2023.
2. Teridentifikasinya praktik *employer branding* dan *employee value proposition* yang ditawarkan oleh Telkomsel 2023.
3. Teridentifikasinya faktor *employee value proposition* Telkomsel yang perlu ditingkatkan.
4. Tersusunnya rancangan perbaikan *employee value proposition* Telkomsel tahun 2024-2025.
5. Tersusunnya rancangan strategi *internal employer branding* Telkomsel dan pedoman implementasinya untuk periode tahun 2024-2025.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan terdapat manfaat yang diuraikan sebagai berikut.

1. Bagi Perusahaan

Dari penelitian ini, perusahaan mendapatkan informasi, rekomendasi, saran dan evaluasi dalam merancang program *employer branding* yang dapat dilaksanakan kemudian hari oleh perusahaan. Selain itu, harapannya penelitian ini dapat berguna untuk perusahaan demi mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia .

2. Bagi Peneliti

Peneliti mendapatkan pembelajaran dan mengetahui mengenai praktik *employer branding* dan melatih kemampuan menganalisis serta merancang program *employer branding* yang kemudian menuangkannya dalam bentuk tulisan penelitian akademis.

3. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah sumber informasi dan referensi bagi akademik untuk meneliti topik yang sama dengan penelitian ini dikemudian hari.

1.5. Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah mengevaluasi *Employee Value Propositions* (EVP) yang dimiliki Telkomsel sesuai dengan tujuan strategi SDM saat ini yakni berfokus pada internal perusahaan. Internal perusahaan dimaksudkan adalah untuk mengikat talenta-talenta terpilih yang memiliki 3 *critical capabilities* dan performa terbaik yang kemudian hasil evaluasi akan menjadi dasar penyusunan rancangan strategi internal *employer branding* Telkomsel tahun 2024-2025.

1.6. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri atas 6 bab yang dijelaskan sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah yang menjabarkan fakta serta opini pendukung yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian. Selain itu, bab ini berisikan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta ruang lingkup bahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai teori-teori dan konsep yang menjadi landasan penulisan yang berhubungan dengan topik dalam melakukan penelitian ini. Hal yang dimaksudkan mencakup teori

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metode yang dilakukan dalam melakukan penelitian yang terdiri atas pembahasan menjabarkan jenis penelitian, waktu dan tempat objek, subjek penelitian, jenis, sumber dan metode pengumpulan data, penyusunan instrument, dan metode pengolahan dan analisa data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum Telekomunikasi Selular yang dijadikan objek pada penelitian ini yang terdiri atas profil, visi dan misi dan struktur kepengurusan. Selain itu bab ini membahas mengenai penerapan program *Employer Branding* saat ini.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil penelitian yang ditemukan berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan. Bab ini terdiri dari hasil dan pembahasan yang meliputi analisa data kualitatif dan analisa data kuantitatif serta kesimpulan analisa.

BAB VI RANCANGAN STRATEGI

Pada bab ini menjelaskan mengenai rancangan strategi yang disusun berdasarkan hasil analisa sebelumnya. Bab ini terdiri dari rancangan strategi *employee value proposition* (EVP) dan rancangan strategi internal *employer branding* Telkomsel 2024-2025

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan atas temuan penelitian dan saran. Kesimpulan pada bab ini akan menjawab rumusan masalah yang telah di tetapkan dan saran akan ditujukan baik untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. *Employer Branding*

Menurut Simon Borrow dan Tim Ambler (1996), *employer brand* adalah manfaat yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, di mana di dalamnya termasuk tunjangan ekonomi, fungsional, psikologis yang mampu meningkatkan produktivitas dan mengembangkan rekrutmen, retensi, serta komitmen karyawan. Menurut Minchington (2010), *employer branding* digambarkan sebagai citra perusahaan sebagai tempat kerja yang hebat dalam pemikiran para karyawan dan pemangku kepentingan utama di pasar. Pendapat ahli lainnya, *employer branding* dapat digambarkan bagaimana perusahaan menyampaikan nilai perusahaan kepada calon karyawan dan karyawan mereka saat ini dan mempertahankan loyalitas yang mempromosikan baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang membuat perusahaan berbeda dan diinginkan pemberi kerja (Backhaus & Tikoo, 2004). Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *employer branding* merupakan citra merek dan reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja dan tempat kerja untuk menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawannya. Menurut Mosley & Schmidt (2017) *employer branding* dapat berdampak positif kepada organisasi dengan sukses melalui fungsi-fungsi berikut.

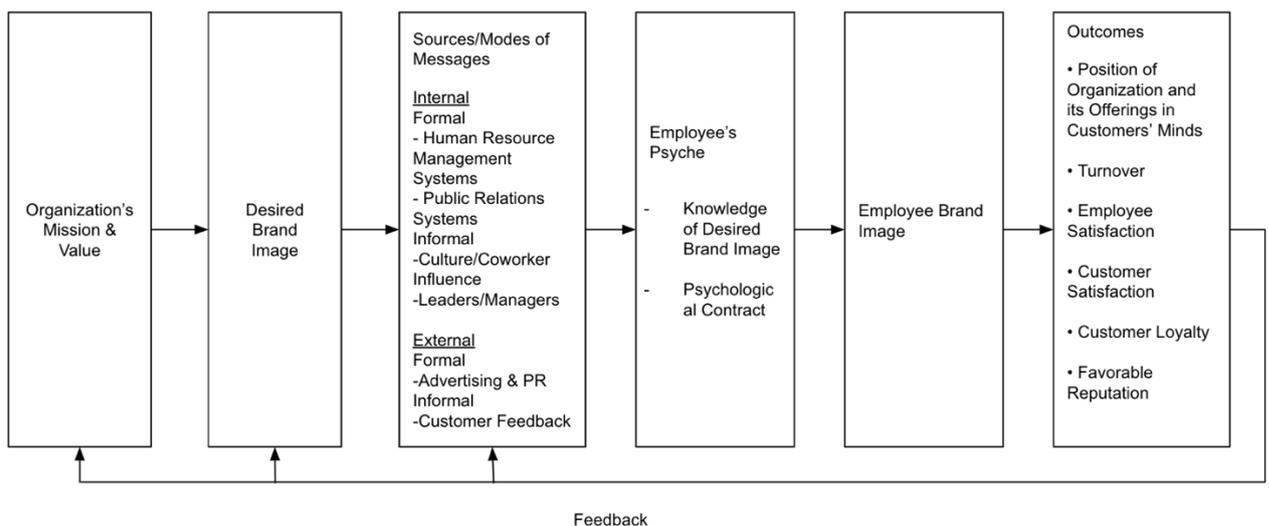
1. *Recruitment* - Perusahaan dengan *employer branding* yang kuat menarik lebih banyak kandidat yang berkualitas, meningkatkan kualitas karyawan baru sekaligus mengurangi biaya perekrutan secara keseluruhan.
2. *Engagement* – *Employer branding* melibatkan penciptaan lingkungan di mana karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan bangga dengan perusahaan tempat mereka bekerja. lingkungan kerja demikian akan mendorong keterlibatan, dan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi menghasilkan tingkat produktivitas dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.
3. *Retention* - Tempat kerja yang ideal dipenuhi dengan karyawan yang sangat berbakat dan terlibat adalah tempat yang diinginkan karyawan untuk tinggal. Selain itu, *employer branding* yang kuat mengklarifikasi apa yang dapat diharapkan orang dari organisasi sebelum mereka melamar. Perusahaan dengan *employer branding* yang kuat mengalami tingkat pengurangan individu yang jauh lebih rendah.

4. *Competitive Advantage – Employer branding* memungkinkan organisasi membangun tim dengan komposisi terbaik dengan daftar individu paling berbakat di industri. Kecerdasan, kreativitas, dorongan, dan tekad kolektif dari individu-individu berkualifikasi tinggi memungkinkan organisasi memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam industri.

Employer branding juga dapat meningkatkan moral karyawan secara tidak langsung karyawan dapat menikmati bekerja untuk suatu organisasi (Holbece & Matthews, 2012). Melalui *employer branding*, karyawan memungkinkan untuk merekomendasikan dan memuji perusahaan kepada orang lain. Hal tersebut dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi area dan hal apa saja yang dapat dijadikan keunikan pada pengalaman kerja, dengan mempertimbangkan juga pada manfaat berwujud dan tidak berwujud yang ditawarkan perusahaan (Mosley, 2007)

2.1.1. *Employee Branding Process*

Employee branding process akan membantu organisasi untuk dapat secara konsisten menyampaikan citra merek yang diinginkan pelanggan sekaligus karyawan. Pada gambar 2.1. menjelaskan bahwa terdapat *framework employer branding process* yang telah disempurnakan oleh Miles & Mangold (2005) yang dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.



Gambar 2.1. *Employee Branding Process*
Sumber: Miles & Mangold (2005)

a. *Organisation's Mission, Value & Desired Image*

Pada gambar 2.1. misi dan nilai-nilai organisasi merupakan pondasi dari proses ini di mana sebagai alasan eksistensi organisasi saat ini dan memberikan wawasan tentang cara misi tersebut akan dicapai. Misi dan nilai-nilai organisasi memberikan dasar dengan seperti apa citra merek yang diinginkan dan didefinisikan. Pesan-pesan yang disampaikan dalam organisasi harus dengan jelas menyampaikan misi, nilai-nilai, dan citra merek yang diinginkan oleh organisasi. Perusahaan juga harus mengkomunikasikan perilaku dan sikap yang dianggap penting oleh organisasi dan yang diharapkan dari karyawan.

Pada proses ini tahapan yang paling penting adalah pesan-pesan harus dirancang secara proaktif, dan disampaikan secara rutin dan konsisten melalui semua saluran pesan jika proses pemberian merek karyawan ingin berfungsi secara efektif. Proses penyampaian pesan yang efektif dan konsisten yakni yang mencerminkan misi dan nilai-nilai organisasi akan mencapai dua hal. Pertama, itu akan memungkinkan karyawan untuk mengetahui, memahami, dan mengalami citra merek yang diinginkan. Kedua, itu akan menjaga kontrak psikologis yang ada antara organisasi dan karyawan individu.

b. *Sources/Models of Messages*

Untuk dapat membangun *employer branding* yang positif, penting untuk mempertimbangkan bahwa citra yang dirancang oleh karyawan berasal dari berbagai sumber baik dari dalam maupun luar organisasi. Sumber-sumber informasi formal dan informal yang ada di dalam organisasi akan dijelaskan lebih detail sebagai berikut.

- *Formal Internal Sources*

Pada proses ini meliputi manajemen sumber daya manusia dan sistem hubungan masyarakat. Sistem-sistem ini dapat sangat efektif dalam proses pemberian merek karyawan karena dua alasan. Pertama, manajer dapat mengendalikan kedua sistem ini dengan tingkat kontrol yang tinggi. Kedua, pesan-pesan yang dihasilkan oleh sistem-sistem ini dapat menghubungkan emosional karyawan dengan baik merek maupun organisasi.

Sistem manajemen sumber daya manusia memastikan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan hal

tersebut, menarik dan mempertahankan karyawan yang kinerjanya konsisten dengan tujuan organisasi adalah prioritas utama bagi manajer sumber daya manusia. Pendekatan strategis terhadap upaya manajemen sumber daya manusia mengamanatkan bahwa pesan-pesan yang berasal dari sistem tersebut harus konsisten satu sama lain, serta dengan elemen-elemen lain dalam arsitektur organisasi.

Miles & Mangold (2005) menyatakan bahwa pentingnya upaya manajemen sumber daya manusia ketika efektivitas dalam area berdampak positif pada produktivitas organisasi, kinerja keuangan, dan nilai pasar saham. Bukti lain menunjukkan bahwa keunggulan dalam manajemen sumber daya manusia dapat menjadi kompetensi inti yang mengarah pada keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dicapai melalui proses menarik dan mempertahankan karyawan, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi karyawan dengan cara yang adil. Pesan-pesan yang melekat dalam proses-proses ini memiliki pengaruh besar pada pembentukan dan pemeliharaan harapan karyawan. Oleh karena itu, penting bahwa pesan-pesan dalam sistem manajemen sumber daya manusia konsisten satu sama lain dan dengan pesan-pesan organisasi lainnya. Dengan demikian, pesan-pesan yang dikirim melalui kebijakan dan praktik sumber daya manusia menginformasikan karyawan tentang apa yang dianggap penting oleh organisasi atau nilai-nilai yang dianggap penting. Tingkat konsistensi pesan yang tinggi membantu menjelaskan pemahaman karyawan tentang bagaimana organisasi mengharapkan perilaku mereka.

Public relations system. Sebuah organisasi dapat menggunakan hubungan masyarakat untuk memengaruhi citra dirinya dan citra produk dan layanannya. Dalam konteks pemberian merek karyawan, upaya hubungan masyarakat harus ditujukan kepada karyawan, serta eksternal. Misalnya, sebuah organisasi mungkin ingin menggunakan hubungan masyarakat untuk menciptakan kesan bahwa berorientasi pada pelanggan. Namun, jika kebijakan korporat yang kaku membatasi sejauh mana karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik, pesan-pesan yang bertentangan ini dapat mengakibatkan kebingungan tentang

nilai-nilai organisasi dan menghasilkan kurangnya kepercayaan secara keseluruhan.

- *Informal Internal Sources*

Sumber-sumber informal internal pesan dapat terdiri dari interaksi dengan atau pengamatan terhadap karyawan, atasan, dan teman-teman yang bekerja untuk perusahaan tersebut. Interaksi dan pengamatan ini sering dianggap sebagai bagian dari proses sosialisasi informal karena mereka membantu karyawan beradaptasi dengan pekerjaan mereka dan belajar tentang organisasi. Pengaruh rekan kerja, serta budaya, kepemimpinan, dan manajemen organisasi, memainkan peran penting dalam pemberian merek karyawan.

- *Formal External Sources*

Sumber-sumber formal eksternal pesan mencakup iklan dan hubungan masyarakat. Sumber-sumber ini mengirimkan informasi tentang organisasi dan citra merek kepada berbagai konstituen eksternal, termasuk pelanggan dan pemegang saham. Karyawan seringkali merupakan penerima sekunder dari pesan-pesan eksternal tersebut. Hubungan masyarakat eksternal difokuskan pada pembangunan citra merek untuk organisasi, serta produk dan layanan yang mereka tawarkan. Upaya hubungan masyarakat dapat digunakan untuk menciptakan atau memperkuat citra positif perusahaan atau untuk mengubah citra negatif yang terkait dengan masalah atau krisis.

Iklan juga mengirimkan pesan tentang apa yang dianggap penting oleh organisasi. Kurangnya integritas yang dirasakan memengaruhi kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta kemauan dan kemampuan mereka untuk memproyeksikan citra merek yang positif dan memenuhi janji-janji perusahaan. Pesan-pesan yang dikirimkan kepada eksternal harus konsisten dengan pesan-pesan yang dikirimkan kepada internal, baik organisasi menggunakan hubungan masyarakat dan iklan untuk menciptakan dan memelihara citra atau menggunakan mereka untuk meredakan masalah atau krisis. Integritas organisasi berada dalam bahaya di mata karyawan ketika pesan-pesan yang disampaikan tidak konsisten.

- *Informal Internal Sources*

Komunikasi informal dari sumber-sumber eksternal sering datang dalam bentuk umpan balik pelanggan dan komunikasi dari mulut ke mulut dari teman dan kenalan. Komunikasi seperti itu dapat memiliki dampak signifikan pada psikologi karyawan. Khususnya, pengaruh komunikasi dari mulut ke mulut secara umum tidak boleh dianggap enteng, baik sumbernya internal atau eksternal terhadap organisasi. Komunikasi dari mulut ke mulut sangat kredibel, dibandingkan dengan komunikasi formal organisasi dan pesan yang disampaikan melalui iklan media Miles & Mangold (2005), yang menghasilkan dampak yang besar pada harapan, sikap, dan persepsi keadilan karyawan.

Pesan dalam sistem organisasi mengkomunikasikan informasi tentang operasi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi, serta citra mereknya. Namun, jumlah pesan dalam sistem tersebut sangat banyak, maka ketika karyawan mengambil pesan-pesan yang dijanjikan, mereka akan diproses dan dipantau untuk isi serta konsistensinya. Proses pemantauan ini menjadi dasar pemahaman karyawan tentang apa yang diharapkan organisasi dari mereka sebagai imbalan atas usaha mereka.

- c. *Employee's Psyche*

Kontrak psikologis antara organisasi dan karyawan didasarkan pada serangkaian harapan yang ditetapkan antara organisasi dan karyawannya. Harapan-harapan ini didasarkan pada pesan-pesan yang diterima oleh karyawan tentang organisasi mulai dari proses rekrutmen dan berlangsung sepanjang masa kerja mereka dengan perusahaan. Semakin realistis dan konsisten pesan-pesan tersebut, semakin kecil kemungkinan kontrak akan dilanggar. Selama kontrak dihormati oleh organisasi, karyawan akan percaya dan mempercayai organisasi karena telah memenuhi janjinya. Kontrak psikologis memiliki manfaat sebagai motivasi dan dapat memengaruhi interaksi mereka dengan orang lain, serta produktivitas sehari-hari.

Organisasi membangun pengetahuan dan pemahaman karyawan tentang citra merek yang diinginkan dan memengaruhi dasar yang digunakan untuk kontrak psikologis dengan secara konsisten dan sering mengirim pesan dengan konten berbasis misi dan nilai. Pesan-pesan yang inkonsisten dapat menyebabkan kebingungan bagi karyawan dan menciptakan persepsi tentang

ketidakjujuran dari organisasi. Bahkan, pesan-pesan yang inkonsisten kemungkinan akan mengakibatkan pelanggaran kontrak psikologis karyawan dan memengaruhi negatif pergantian karyawan, produktivitas, dan loyalitas.

d. *Employee Brand Image*

Pengembangan merek karyawan didorong oleh sejauh mana karyawan meminternalisasi citra merek organisasi dan termotivasi untuk memproyeksikan citra tersebut kepada pelanggan dan pihak-pihak yang terkait dalam organisasi. Internalisasi citra merek yang diinginkan terjadi dengan baik ketika karyawan merasa tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Pemenuhan kontrak psikologis karyawan dengan organisasi adalah kunci dalam proses pengembangan tingkat kepercayaan yang tinggi oleh karyawan.

Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah melanggar janjinya kepada mereka, mereka juga mungkin meragukan apakah organisasi akan memenuhi janjinya kepada pelanggan. Akibatnya, karyawan mungkin merasa enggan untuk berjanji kepada pelanggan sesuatu yang mungkin tidak akan dipenuhi. Ketika ini terjadi, perasaan kepercayaan telah terganggu, citra merek agak terganggu, dan karyawan mungkin tidak memberikan tingkat pelayanan pelanggan yang diinginkan. Di sisi lain, jika karyawan merasa bahwa kontrak psikologis mereka telah ditepati, mereka kemungkinan akan melihat organisasi tersebut sebagai pemenuh janjinya. Dalam keadaan seperti ini, karyawan kemungkinan akan memenuhi harapan organisasi dengan memproyeksikan citra merek yang positif dan memberikan pelayanan pelanggan yang tinggi.

e. *Outcomes*

Dengan citra merek yang kuat akan berdampak dengan mendapatkan tingkat kepuasan dan kinerja karyawan yang lebih tinggi, kualitas layanan yang lebih baik, dan retensi pelanggan yang lebih tinggi, serta berkurangnya pergantian karyawan. Selain itu, pelanggan yang melihat citra merek yang kuat lebih cenderung terlibat dalam komunikasi positif dari mulut ke mulut. Karyawan juga lebih cenderung terlibat dalam komunikasi positif dari mulut ke mulut ketika mereka merasa kontrak psikologis mereka telah dipenuhi. Pesan yang dikirimkan oleh karyawan yang puas ini mungkin akan sampai kepada karyawan lain yang saat ini dan calon karyawan, serta kepada pelanggan saat ini dan calon pelanggan organisasi.

Kontrak psikologis yang tidak tepat mungkin saja membuat karyawan meninggalkan pekerjaan karena berdampak negatif pada kepercayaan dan kepuasan karyawan. Komunikasi negatif dari mulut ke mulut juga dapat muncul, yang memiliki dampak yang tidak menguntungkan bagi mereka yang mendengar pesan-pesan tersebut.

f. *Feedback*

Loop umpan balik akan membuat manajer untuk menilai kualitas sistem pemberian merek karyawan. Pergantian karyawan dapat diukur melalui sistem sumber daya manusia organisasi dan retensi pelanggan dapat diukur melalui metrik yang digunakan dalam sistem informasi pemasaran organisasi. Selain itu, skala yang telah divalidasi biasanya tersedia untuk pengukuran kepuasan karyawan dan pelanggan, serta persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan. Meskipun manajer mungkin tidak dapat dengan cepat mengidentifikasi perubahan dalam persepsi dan sikap karyawan, mereka biasanya dapat mengamati perilaku karyawan di mana persepsi dan sikap tersebut tercermin. Perilaku yang tidak diinginkan seringkali dapat ditelusuri baik ke pesan yang dikirimkan oleh organisasi maupun ke saluran melalui mana pesan-pesan tersebut dikirimkan.

2.1.2. Membangun Employer Branding

Terdapat tiga proses tahapan untuk membangun sebuah *employer branding*, tahapan tersebut sebagai berikut menurut (Backhaus, K., & Tikoo, S., 2004).

1. Perusahaan mengembangkan *value proposition* yang akan diwujudkan dalam merek kepada calon karyawan dan karyawan. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan penggunaan informasi tentang budaya organisasi, gaya manajemen, kualitas karyawan saat ini, citra pekerjaan, sebagai nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada calon karyawan dan karyawan yang mendorong adanya persepsi baik untuk bekerja.
2. Perusahaan memasarkan *value proposition* kepada target karyawan yang dianggap potensial, termasuk juga kepada pihak eksternal di mana perusahaan memberikan nilai menarik bagi pelamar kerja yang menjadi target melalui proses perekrutan.
3. Membangun janji internal dari merek yang telah dibangun oleh perusahaan dan melibatkan hal tersebut kepada sebagian budaya perusahaan.

Kemudian lebih lanjut menurut Figurska & Matuska (2013), memiliki perbedaan langkah-langkah proses membangun *employer branding* sebagai berikut.

1. Mencirikan merek pemberi kerja saat ini yang menggambarkan, bagaimana perusahaan dirasakan dan dialami oleh karyawan, kandidat pekerjaan, dan pemangku kepentingan lainnya.
2. Mencirikan visi merek pemberi kerja yang menggambarkan, bagaimana perusahaan ingin dirasakan dan dialami oleh karyawan, kandidat pekerjaan, dan pemangku kepentingan lainnya.
3. Tentukan kesenjangan antara merek pemberi kerja aktual dan yang diinginkan.
4. Menyusun rencana untuk menghilangkan kesenjangan antara realitas merek saat ini dan visi merek.
5. Mengambil tindakan yang ditujukan untuk menghilangkan kesenjangan antara majikan yang sebenarnya dan yang diinginkan merek.
6. Kontrol hasil tindakan yang dilakukan
7. Mengubah rencana *employer branding* dan menghilangkan GAP.

2.1.3. Manfaat *Employer Branding*

Menurut Mosley (2009) terdapat 3 tujuan utama yang memperkuat adanya perencanaan *employer branding* yaitu peningkatan daya tarik (*attraction*), retensi (*retention*), keterlibatan (*engagement*). Dengan adanya *employer branding* yang kuat pada ketiga tujuan utama tersebut nantinya akan berkontribusi pada hasil keuangan atau aspek keuangan perusahaan yang lebih baik. Kemudian ditambahkan oleh Figurska & Matuska (2013) bahwa dengan perencanaan dan implementasi *employer branding* yang tepat, maka strategi merek perusahaan yang efektif dapat memberikan dampak yang tinggi dan hasil jangka panjang termasuk keunggulan kompetitif, saluran bakat yang ditingkatkan secara signifikan, peningkatan tingkat keterlibatan karyawan, keanekaragaman tenaga kerja yang lebih besar, budaya perusahaan yang lebih kuat, peningkatan dukungan untuk organisasi dan merek.

Menurut studi yang dilakukan oleh Figurska & Matuska (2013), terdapat manfaat lain yang dihasilkan oleh *employer branding* khususnya pada bidang *human resources* (HR) (gambar 2.2 & 2.3.).



Gambar 2.2. Manfaat Internal Employer Branding Pada Area HR
 Sumber: Figurska & Matuska (2013)



Gambar 2.3. Manfaat Eksternal Employer Branding Pada Area HR
 Sumber: Figurska & Matuska (2013)

Dengan manfaat-manfaat yang diberikan pada gambar 2.2.&2.3 dapat disimpulkan bahwa *branding* pemberi kerja sangat penting untuk keberhasilan organisasi, serta membawa manfaat bagi karyawan perusahaan dan pelamar kerja. Selain itu, dapat dilihat sebagai alat strategis untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan di pasar.

2.1.4. Kesuksesan *Employer Branding*

Pada penjelasan sebelumnya dikatakan bahwa *employer branding* menjadi salah satu cara untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang paling diinginkan. Menurut Menor (2010) terdapat beberapa aturan yang dapat diikuti untuk menarik dan mempertahankan karyawan sebagai berikut.

1. Keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan – keseimbangan kehidupan kerja menjadi semakin penting untuk membangun loyalitas karyawan dan menghasilkan tingkat retensi yang lebih tinggi.

2. *Competitive compensation package* – untuk membuat karyawan merasa layak dan dibayar secara adil untuk pekerjaan yang mereka lakukan, umumnya unit SDM harus mengidentifikasi apa yang ditawarkan organisasi lain kepada karyawan mereka dalam hal gaji dan tunjangan, serta dalam hal paket kompensasi dan tunjangan untuk posisi tertentu.
3. Perlakuan setiap karyawan sebagai individu – setiap karyawan mengharapkan rasa hormat dan pengakuan atas kontribusi anggota tim dalam keberhasilan organisasi.
4. Lingkungan kerja yang positif – cara terbaik untuk membangun lingkungan kerja yang positif dan mempertahankan karyawan terbaik di perusahaan adalah membuat individu tersebut mudah dalam melakukan pekerjaannya.
5. Perlakuan yang sama untuk semua karyawan – menyukai karyawan tertentu menyebabkan ketidakpuasan di antara anggota tim, menurunkan moral dan produktivitas mereka, yang tercermin dalam hasil perusahaan oleh karena itu perlakuan yang sama terhadap semua karyawan dan menghindari pilih kasih sangat penting untuk mempertahankan karyawan kunci dalam organisasi.
6. *Communication and availability* – mendengarkan secara aktif karyawan dan komunikasi yang jelas tentang ekspektasi, tujuan, dan peraturan yang harus diikuti, memberi mereka umpan balik yang jujur dan membantu mereka merasa diakui dan penting.
7. Pemberdayaan karyawan – karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab dan kepemilikan, dan gagasan mana yang sering diakui, merasa penting bagi organisasi, bekerja lebih keras, tidak banyak mengeluh dan bersedia bertahan lebih lama di perusahaan.
8. Menempatkan talenta yang tepat untuk pekerjaan yang tepat – karyawan harus ditempatkan di lingkungan yang benar-benar berguna bagi mereka, membuat dunia di sekitar mereka menjadi tempat yang lebih baik bagi semua pemangku kepentingan organisasi mereka.
9. Rayakan kesuksesan dan jadikan tempat kerja menyenangkan – berbagi kesuksesan kecil dengan karyawan adalah cara yang bagus untuk membuat tempat kerja menyenangkan.
10. Fleksibilitas tempat kerja – sulit untuk mengelola fleksibilitas tempat kerja (yang berarti memberi karyawan pilihan untuk bekerja dengan jam kerja yang

fleksibel), oleh karena itu kebijakan fleksibilitas harus didefinisikan dengan baik dan diterapkan sesuai dengan itu.

Kemudian menurut Griffin & Clarke (2008) terdapat aspek menentukan kesuksesan *employer branding* yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Definisi – untuk berhasil dengan branding pemberi kerja, perusahaan harus terlebih dahulu memahami apa artinya, dan apa mereknya saat ini dan aspirasionalnya.
2. Eksekusi – termasuk aktivitas seperti: mengembangkan rencana, mengamankan sumber daya, dan menjalankan rencana.
3. Keterlibatan - merek organisasi memiliki keterikatan dengan karyawannya saat ini, ketika mereka melaporkan perusahaan sebagai tempat yang bagus untuk bekerja, mereka merekrut karyawan untuk organisasi dan mereka dapat menunjukkan atribut yang menjadikan organisasi pilihan pemberi kerja
4. Pencapaian – perlu untuk memberikan jawaban atas pertanyaan apakah *branding* pemberi kerja sudah sesuai sehubungan dengan organisasi.

Sehubungan dengan kesuksesan *employer branding*, terdapat elemen-elemen khusus yang perlu diperhatikan oleh tempat bekerja (Sullivan, 2004)

1. *A culture of sharing and continuous improvement* - elemen dasar dari merek ketenagakerjaan yang baik adalah tim manajemen senior yang mendorong, mengukur, dan menghargai pengembangan dan berbagi praktik terbaik.
2. *A balance between good management and high productivity* - untuk memastikan merek yang kuat serta peningkatan produktivitas karyawan, organisasi harus mengukur dan menghargai keseimbangan antara penggunaan praktik manajemen yang baik dan upaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
3. *Obtaining public recognition* – menjadi salah satu *list* tempat kerja yang bagus, kantor bisa jadi di jurnal, majalah berkala, dll untuk memungkinkan organisasi tampil sebagai pemberi kerja terbaik.
4. *Employees “proactively” telling stories* - memiliki karyawan yang bercerita membangun kebanggaan dan meningkatkan tingkat retensi serta meningkatkan jumlah dan kualitas rujukan karyawan untuk posisi terbuka.
5. *Getting talked about* - manajer harus berbicara dan menulis tentang praktik manajemen mereka dengan cara yang dapat dilihat oleh karyawan.

6. *Becoming a benchmark firm* - perusahaan menjadi tolok ukur dalam industri merupakan perusahaan yang memiliki praktik terbaik yang ingin dipelajari dan ditiru oleh semua orang.
7. *Increasing candidate awareness of firm's best practices* – menyusun pesan kepada audiens target organisasi dari pelamar potensial, sehingga mereka melamar pekerjaan secara khusus karena manajemen perusahaan dan praktik bisnis yang dianggap tepat.
8. *Branding assessment metrics – branding metrics* harus menjadi bagian dari kriteria penilaian untuk semua fungsi utama bisnis dan manajer, serta hasil penilaian harus tersedia untuk semua pihak yang berkepentingan yang menjadi dasar untuk melakukan perbaikan.

2.2. Employee Value Proposition (EVP)

Employee Value Proposition (EVP) mencakup faktor keuangan dan non keuangan, di mana memiliki manfaat yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dan calon karyawan sehingga mereka terdorong untuk bergabung bahkan bertahan di organisasi (Armstrong, 2006). Selain itu, Armstrong menyampaikan bahwa keuntungan finansial atau non finansial akan sangat penting dalam menarik dan mempertahankan orang di organisasi. Frow & Payne (2011) *employer value proposition* adalah suatu hal yang ingin ditawarkan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas kinerja karyawan. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan atribut *employer value proposition (evp)* yaitu ekonomi seperti gaji dan imbalan, fungsional seperti isi pekerjaan, pelatihan dan pertumbuhan karir), psikologis seperti budaya perusahaan, positif hubungan interpersonal di perusahaan, dan kerja sama tim, reputasi pelanggan, posisi di pasar, dan reputasi manajemen puncak (Kucherov & Zavyalove, 2012).

EVP perlu diidentifikasi kepada karyawan saat ini dan calon karyawan dengan apa yang mereka harapkan dari organisasi sehubungan juga dengan manfaat emosional dan rasional untuk memastikan bahwa setiap persepsi dari karyawan benar dan tidak ada yang kebingungan dengan nilai yang ditawarkan (Mosley, 2007). Menurut Charak & Zaware (2020) *employee value proposition (EVP)* memiliki dua sudut pandang yang berbeda yaitu dari karyawan dan perusahaan. Sudut pandang karyawan yaitu berkaitan dengan hubungan karyawan dengan EVP yang menarik, menentukan tingkat usaha mereka dalam mewujudkan misi, visi, dan nilai-nilai perusahaan. Sementara sudut pandang perusahaan membicarakan EVP yang

dirancang secara strategis yang menarik, mempertahankan, melibatkan, dan memotivasi karyawan untuk mendorong keberhasilan bisnis. Dengan demikian, organisasi juga akan memberikan nilai yang unggul dibandingkan dengan pesaing mereka sehingga *employer brand* juga dapat memenuhi pengalaman kerja mereka.

Employee value proposition harus relevan dengan prioritas strategis dan budaya organisasi yang akan didukung oleh investasi SDM, dan perbedaan kompetitor dengan menilai biaya implementasi dan diferensiasi kompetitif yang ditawarkan oleh faktor-faktor EVP yang diusulkan (Charak & Zaware, 2020). Dell & Dickey (2002) dalam Charak & Zaware (2020) mengemukakan bahwa pengembangan *employee value proposition* merupakan bagian yang penting dari citra merk perusahaan atau tempat pemberi kerja. Dell dan Dickey juga menambahkan bahwa peran dari EVP karyawan adalah untuk menjelaskan kepada karyawan “apa yang ada untuk mereka” atau “manfaat ekstrinsik dan intrinsik yang akan mereka peroleh sebagai pertukaran atas tenaga kerja mereka, baik sekarang maupun di masa depan”. Dengan demikian, tentunya perusahaan memiliki tujuan untuk mempertahankan tenaga kerja terbaik sehingga perusahaan akan memerlukan *Employee Value Proposition* (Proposisi Nilai Karyawan) yang menarik bagi karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Charak & Zaware (2020) mengenai strategi nilai merk dan EVP di industry perbankan Malaysia menyatakan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi lebih cenderung memiliki *Employee Value Proposition* yang terformalisasi, dan hal ini juga membantu mengidentifikasi, melibatkan, dan mempertahankan segmen tenaga kerja kritis, dan kemungkinan perusahaan telah berkontribusi pada kesuksesan mereka. Studi yang dilakukan oleh Charak & Zaware (2020) mengemukakan model prioritas EVP yang ditunjukkan pada gambar 2.5. Melalui studi yang dilakukan Charak & Zeware memiliki hipotesis sebagai berikut.

1. Seberapa berguna Model Prioritas Proposisi Nilai Karyawan Pawar dan Charak bagi organisasi?
2. Apakah Model Prioritas Proposisi Nilai Karyawan Pawar dan Charak memiliki pengaruh positif pada pemberi kerja dan karyawan?
3. Apakah Model Prioritas Proposisi Nilai Karyawan Pawar dan Charak memerlukan peningkatan?



Gambar 2.4. Framework of Pawar and Charak's Priority Model of Employee Value Proposition

Sumber: Charak & Zaware (2020)

Berdasarkan gambar 2.4. terdapat 4 elemen pada model yaitu karir, karyawan, penghargaan, pekerjaan, *institusional*, di mana memiliki 38 faktor dengan 10 peringkat ditunjukkan pada tabel 2.1. Pada tabel 2.2. melalui model EVP Pawar dan Charak terdapat implementasi yang terjadi pada objek penelitian.

Tabel 2.1. Peringkat Faktor-faktor Model EVP

| Factors | Rank of Factor | Variable | Factors | Rank of Factor | Variable |
|-------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Senior Leadership | 1 | People | Interest Alignment | 20 | Work |
| Managers Quality | 2 | People | Brand Awareness | 21 | Institutional |
| Respect | 3 | Institutional | Job Impact | 22 | Work |
| Future Prospects | 4 | Career | Technology Level | 23 | Institutional |
| Work Life Balance | 5 | Work | Leaves | 24 | Rewards |
| Compensations | 6 | Rewards | Empowerment | 25 | Institutional |
| People Management | 7 | People | Industry | 26 | Institutional |
| Meritocracy | 8 | Career | Collegial Environment | 27 | People |
| Growth Rate | 9 | Career | Market Position | 28 | Institutional |

| Factors | Rank of Factor | Variable | Factors | Rank of Factor | Variable |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| <i>Product/Service Quality</i> | 10 | <i>Institutional</i> | <i>Environmental Responsibility</i> | 29 | <i>Institutional</i> |
| <i>Ethics</i> | 11 | <i>Institutional</i> | <i>Location</i> | 30 | <i>Work</i> |
| <i>Organizational Stability</i> | 12 | <i>Career</i> | <i>Risk Taking</i> | 31 | <i>Institutional</i> |
| <i>Development Opportunities</i> | 13 | <i>Career</i> | <i>Retirement Benefits</i> | 32 | <i>Rewards</i> |
| <i>Health Benefits</i> | 14 | <i>Rewards</i> | <i>Social Responsibility</i> | 33 | <i>Institutional</i> |
| <i>Employer Recognition</i> | 15 | <i>Institutional</i> | <i>Camaraderie</i> | 34 | <i>People</i> |
| <i>Innovation</i> | 16 | <i>Work</i> | <i>Business Travel</i> | 35 | <i>Work</i> |
| <i>Co-workers Quality</i> | 17 | <i>People</i> | <i>Informal Environment</i> | 36 | <i>Institutional</i> |
| <i>Customer Reputation</i> | 18 | <i>Institutional</i> | <i>Diversity</i> | 37 | <i>Institutional</i> |
| <i>Reputation of Job</i> | 19 | <i>Work</i> | <i>Size of Organization</i> | 38 | <i>Institutional</i> |

Sumber: Charak & Zaware (2020)

Tabel 2.2 Dampak Implementasi Model EVP Pawar & Charak (2020)

| No | Elements | Dampak Implementasi |
|-----------|--------------------------|--|
| 1 | Kepuasan Karyawan | Kepuasan karyawan dilaporkan mengalami peningkatan yang sedikit dibandingkan tingkat sebelumnya |
| 2 | Produktivitas Karyawan | Produktivitas karyawan dilaporkan mengalami peningkatan yang sedikit dibandingkan tingkat sebelumnya |
| 3 | Proses HR | Diarahkan untuk mengembangkan proses SDM baru di organisasi |
| 4 | Daya Tarik Karyawan | Daya tarik karyawan mengalami peningkatan yang sedikit |
| 5 | <i>Talent Management</i> | Manajemen bakat mengalami peningkatan dalam tingkat yang lebih kecil |
| 6 | Pengembangan EVP | Model ini membantu sebagai titik awal bagi pengembangan EVP yang menarik |

Sumber: Charak & Zaware (2020)

Berdasarkan hasil studi model EVP Charak & Zaware (2020) memiliki 3 simpulan yang menjawab hipotesis sebagai berikut.

1. Model EVP Pavar dan Charak memberikan solusi untuk beberapa masalah terkait SDM di perusahaan. Diketahui bahwa EVP berdampak positif pada reputasi perusahaan dalam jangka panjang. Namun, dibutuhkan banyak pekerjaan sebelum mengimplementasikan kerangka EVP tersebut. Ini meliputi kegiatan seperti komunikasi, pelatihan, dan kesadaran tentang manfaat dari EVP. Selanjutnya, dikemukakan bahwa model EVP Pavar dan Charak membantu dalam mengembangkan proses SDM di perusahaan. Pada penelitian ini dikemukakan bahwa cara terbaik untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat saat ini adalah dengan meningkatkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan proposisi nilai karyawan yang unik.
2. Model EVP karyawan Pavar dan Charak membantu menangani masalah terkait *talent management* dalam tingkat yang lebih kecil dalam jangka pendek. Penting untuk mengembangkan EVP yang unik sesuai dengan kebutuhan dan preferensi perusahaan. Namun, model prioritas proposisi nilai karyawan Pavar dan Charak adalah awalan yang baik bagi organisasi dalam merancang EVP yang menarik. Terdapat beberapa masalah SDM seperti *turnover*, absensi, dan kinerja yang terkait dengan banyak atribut lain dari organisasi, oleh karena itu, penting untuk mengimplementasikan EVP yang terstruktur dengan baik untuk mengatasi berbagai tantangan SDM dalam perusahaan. Model EVP Pavar dan Charak membantu memberikan lebih banyak kejelasan tentang relevansi fungsi SDM terhadap masalah dan tantangan yang ada. Dikemukakan pada studi ini bahwa EVP berdampak positif pada karyawan yang membantu meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi dalam organisasi.
3. Faktor Model EVP Pavar dan Charak perlu memasukkan faktor-faktor baru, termasuk fleksibilitas karyawan, keterlibatan karyawan, transparansi dalam sistem dan komunikasi, kolaborasi karyawan, sistem pemantauan yang lebih tinggi, adaptasi karyawan, metode baru dalam penilaian kinerja, prosedur operasional standar di perusahaan, kegiatan manajemen perubahan, dan pendekatan baru dalam manajemen sumber daya manusia.

2.3. Media Komunikasi Dalam Menyampaikan EVP

Menyusun EVP yang diharapkan tidak akan berjalan efektif apabila tidak ada strategi komunikasi yang baik. Dengan adanya strategi komunikasi yang tepat, tujuan disusunnya EVP akan tersampaikan dengan tepat dan pesan didalamnya dapat

dipastikan sampai kepada target yang telah ditentukan. Menurut Mosley, R. (2014) menetapkan beberapa langkah dalam melakukan strategi komunikasi EVP.

1. Mendefinisikan Target

Dalam menentukan media komunikasi pada penyampaian EVP, perusahaan perlu mendefinisikan target utama sebagai penerima pesan dari janji merek yang telah dirancang. Mendefinisikan target penerima pesan bertujuan untuk dapat mengetahui karakteristik penerima dan apa yang menjadi kebutuhan target.

2. Menentukan Tujuan Utama

Menurut Mosley, tujuan utama harus jelas ditetapkan sebelum mengkomunikasikan EVP. Pada umumnya tujuan utama dibagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Secara internal, tujuan dapat mencakup berikut

- a. Membangun kesadaran tentang janji merek pemberi kerja.
- b. Mendukung pengenalan merek/misi dan nilai-nilai perusahaan yang baru.
- c. Menjelaskan konsekuensi perubahan organisasi terhadap "perjanjian" pekerjaan.
- d. Meningkatkan tingkat keterlibatan dan retensi karyawan.
- e. Mendorong tingkat dukungan proaktif dan referensi.

Adapun secara eksternal, tujuan dapat mencakup berikut.

- a. Meningkatkan kesadaran keseluruhan tentang merek pemberi kerja.
- b. Menyegarkan dan memperkuat persepsi merek yang sudah ada.
- c. Mengatasi persepsi yang salah.
- d. Mendorong rekrutmen dengan kualitas atau volume yang lebih tinggi.

Berbagai tujuan yang telah disampaikan diatas diperlukan juga tujuan prioritas untuk dapat memastikan dan mengarahkan perusahaan terhadap tujuan yang memiliki kemungkinan akan dicapai atau harus dicapai dalam kata lain efektif. Selain itu, perusahaan juga perlu mengkomunikasikan tujuan-tujuan ini kepada berbagai target yang telah ditetapkan. Mosley menambahkan bahwa secara internal, hal ini mencakup mencakup area-area dengan tingkat keterlibatan rendah dan tingkat pergantian tinggi, sedangkan secara eksternal hal ini biasanya mencakup penekanan relatif (dan investasi dalam) lulusan vs pengalaman yang sudah berpengalaman, atau segmen yang sulit direkrut secara khusus seperti insinyur atau tenaga penjualan berkualitas tinggi.

3. *Message Hierarchy*

Dalam penafsiran EVP perlu membuat poin-poin jelas yang ingin disampaikan kepada target sebagai individu yang bekerja yang memiliki harapan terhadap pemberi kerja. Harapannya pemberi kerja bisa memberikan pesan-pesan yang potensial di mana memiliki tujuan untuk menciptakan pesan yang kredibel seperti “Kesempatan belajar yang berlimpah”, “Kesempatan belajar kelas dunia”, atau “Kesempatan belajar terdepan”. Dengan penyampain seperti itu dapat membantu penyampaian informasi lebih menarik namun tidak melupakan pesan inti.

4. *Sourcing Content*

Penting bagi pemberi kerja untuk memikirkan bagaimana informasi pada pilar EVP dapat tersampaikan dengan baik termasuk juga pada perencanaan konten. Hal tersebut merupakan salah satu tantangan terbesar jika perusahaan memulai dari awal karena kebanyakan perusahaan cenderung tidak memiliki konten yang terkumpul dan disusun dengan yang tepat. Menurut Moslet sumber-sumber dapat dibagi menjadi empat kategori utama.

a. Tim Komunikasi

Tim komunikasi adalah tempat di mana janji merek diciptakan, baik di dalam perusahaan atau dengan dukungan agensi eksternal. Tim ini juga harus menyediakan sumber konten merek perusahaan lainnya yang mungkin relevan dengan merek pemberi kerja. Jika organisasi memiliki jaringan komunikasi tertentu, ini juga akan menyediakan hubungan ke sumber internal.

b. Ahli dalam Bidang

Ini akan mencakup sebagian besar anggota tim senior, kepala fungsional, dan ahli dalam berbagai bidang yang ingin berkomunikasi kebijakan dan rencana mereka atau memiliki konten yang mungkin menarik bagi target tertentu.

c. Konten yang dihasilkan oleh Karyawan

Pada kategori ini menjadi sumber konten yang semakin banyak dilakukan organisasi karena sistem dan prosesnya diterapkan untuk merangsang dan mengumpulkan cerita serta pendapat karyawan tentang berbagai subjek yang menarik bagi karyawan saat ini dan calon karyawan.

d. Konten Pihak Ketiga

Organisasi juga dapat mengandalkan sumber konten eksternal yang mungkin menarik bagi audiens target dan membantu mengaitkan mereka dengan konten yang menjelaskan merek maupun situs web karier atau iklan tawaran pekerjaan.

Konten yang telah dibuat perlu dilakukan perencanaan yang tepat, salah satunya adalah melakukan audit konten seperti pastikan bahwa konten yang dibuat bisa digunakan ulang untuk berbagai media lainnya, konten yang ada memungkinkan untuk di edit atau digunakan kembali untuk berbagai kebutuhan pemasaran lainnya.

5. *Curating Content*

Setelah melakukan audit konten, perusahaan dapat mengumpulkan data dalam format yang mudah dipahami dan mudah diakses. Pengumpulan data juga perlu dibagi berdasarkan lima jenis pembagian yaitu *tag* untuk keselarasan merek, tema konten seperti pengembangan, inovasi, fleksibilitas, sumber konten, jenis konten seperti; iklan; cerita; profil dll, dan substansi konten.

6. *Matching Content with chanel and Target Audiens*

Langkah berikutnya adalah menentukan konten yang akan dipublikasikan secara global dan segmen utama yang akan menjadi fokus yang lebih ditargetkan. Terdapat beberapa contoh seperti mengiklankan atau membuat kampanye pada situs *website* resmi perusahaan dengan menampilkan visualisasi menarik yang menggambarkan janji merek yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, apabila fokus terhadap penyampaian internal dapat dilakukan pendekatan dengan menyediakan kerangka merek atau panduan konten, di mana ini membantu menjelaskan parameter di dalamnya seperti pedoman identitas merek dan elemen kreatif. Pendekatan ini juga bisa diterapkan dari internal untuk global, tetapi penerapan pemikiran ini yang paling efektif adalah untuk segmen target yang telah ditentukan, di mana pertanyaan kunci seperti siapa target kami? apa yang mungkin menarik minat mereka? Apa yang ingin mereka ketahui tentang kami (EVP/pesan inti)? dimana kesesuaian terkuat antara audiens dan merek kami? media apa yang mereka gunakan/pilih? Campuran konten mana yang akan paling baik untuk

menarik perhatian audiens dan memberi tahu mereka tentang merek pemberi kerja kami?.

7. *Media Planning and Cycle Time*

Menurut Mosley dalam melakukan komunikasi dan menerbitkan konten terdapat 3 siklus utama yang dijelaskan sebagai berikut.

a. Siklus panjang (perubahan dalam 12 bulan)

Elemen-elemen ini mewakili inti dari komunikasi merek dan biasanya meliputi halaman pada beranda situs karier, halaman profil media sosial dan profesional. Dalam kebanyakan kasus, sebagian besar konten ini harus berupa janji merek prioritas.

b. Siklus menengah (3-12 bulan)

Elemen-elemen ini mencakup segala sesuatu yang dapat direncanakan dengan wajar sebelumnya, termasuk musim perekrutan lulusan, tulisan wawasan dan opini, sesi tanya jawab, kisah dan profil karyawan. Sebagian besar materi ini kemungkinan besar adalah pesan merek yang implisit.

c. Siklus pendek (*real time*)

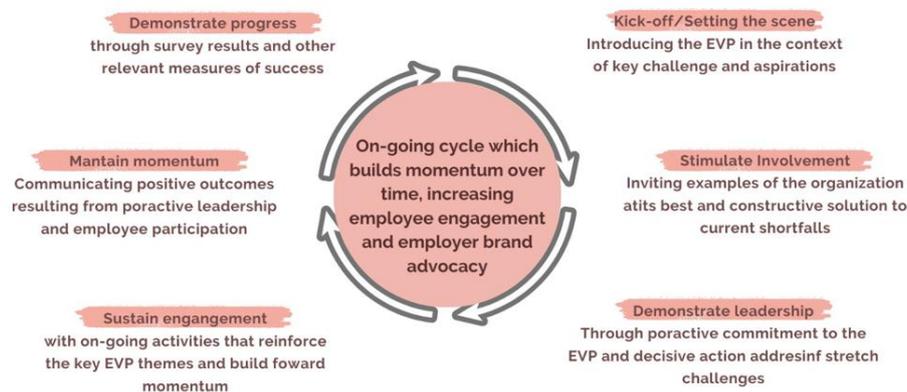
Ini termasuk sebagian besar posting pekerjaan dan posting serta tanggapan *real-time* yang lebih memungkinkan pada konten media sosial. Materi ini sebaiknya merupakan campuran dari konten karena tujuan utamanya adalah untuk mengaitkan kembali orang ke konten yang lebih dikelola merek.

Elemen siklus panjang cenderung sangat terkait dengan EVP dan rencana proyek pengembangan kreatif. Untuk elemen siklus menengah, disarankan agar membuat beberapa bentuk kalender konten atau pedoman implementasinya. Hal tersebut juga dapat melibatkan rencana konten utama yang mencakup semua kegiatan pengadaan, kurasi, dan distribusi konten atau rencana yang lebih disesuaikan untuk jenis media tertentu.

2.4. ***Employee Engagement***

Employee engagement merupakan pengukuran sejauh mana karyawan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dan sejauh mana komitmen yang diberikan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya (Stone & Robert L. Mathis, 2006). Menurut ahli lainnya yaitu Saks (2006) *engagement* terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang berkaitan dengan kinerja dan peran

individu. Dijelaskan lebih lanjut oleh Saks, kognitif berhubungan dengan komitmen dan kepuasan seperti nilai dari tujuan kerja, *job enrichment*, dan kesesuaian peran kerja. Emosional merupakan komponen yang berkaitan dengan perasaan hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja, serta merasa mampu untuk menampilkan diri tanpa khawatir terhadap konsekuensi negatif. Perilaku adalah komponen yang berkaitan dengan perilaku adaptif yaitu perilaku yang mendukung efektivitas organisasi dan bertujuan untuk mendorong inovasi dan perubahan, inisiatif berusaha secara sukarela, dan retensi karyawan. Melalui *employee engagement*, karyawan akan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka dan memberikan komitmen pada tempat mereka bekerja dengan memberikan keuntungan kompetitif yang jelas bagi perusahaan seperti produktivitas yang tinggi, layanan pelanggan yang baik, dan tingkat pergantian karyawan yang cukup rendah. Mosley, R. (2014) dalam bukunya menyampaikan terdapat *cycle of engagement* yang dapat diterapkan dalam merumuskan EVP.



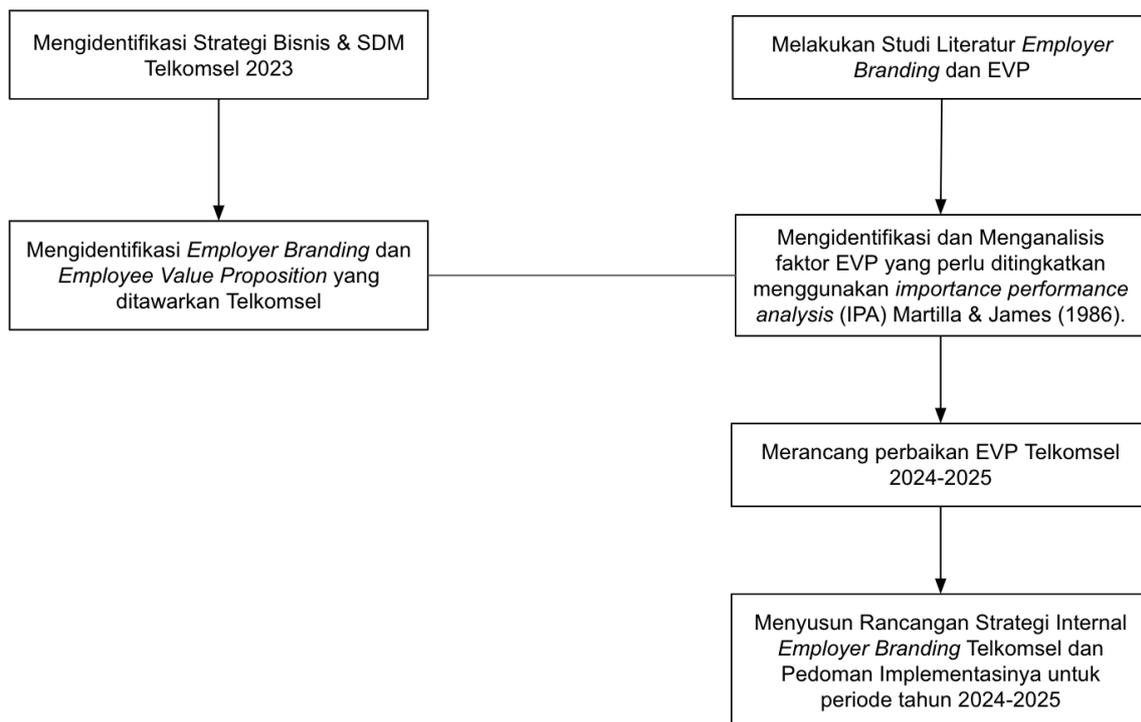
Gambar 2.5. Cycle of Engagement

Sumber: Mosley, R. (2014)

Menurut (Stone, 2006) terdapat berbagai variasi dari pertanyaan survei yang untuk mengukur *employee engagement*, pada umumnya pertanyaan survei akan diukur seputar rasa kebanggaan dan kepuasan terhadap pemberi kerja seperti kesempatan bekerja yang menantang, pengakuan dan umpan balik atas kontribusi yang positif, dukungan pribadi dari atasan, dan pemahaman tentang hubungan antara pekerja dengan misi perusahaan. Melalui (Dessler, 2020) Gallup sebagai perusahaan konsultan melakukan survei *employee engagement* terhadap 180.000 karyawan diseluruh dunia yang mengemukakan bahwa terdapat 3 cara untuk dapat mengukur

employee engagement dengan sebutan metode “*say, stay, and strive*”. “*Say*” memiliki arti menilai seberapa positif persepsi karyawan terhadap perusahaan dan merekomendasikannya terhadap orang lain, “*Stay*” melihat siapa saja yang bertahan pada perusahaan dan menemukan alasannya. “*Strive*” melihat usaha yang dilakukan oleh karyawan misalnya apakah karyawan telah mengambil peran aktif dalam kesuksesan organisasi dengan memberikan kinerjanya melebihi tugas rutin atau melakukan aksi yang lebih dari yang diharapkan.

2.5. Kerangka Analisis



Gambar 2.6. Kerangka Analisis

a. Mengidentifikasi strategi bisnis perusahaan & SDM Telkomsel 2023

Tahap ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk pemahaman atas strategi supaya rancangan strategi yang akan disusun tidak menyalahi tujuan yang ingin dicapai. Identifikasi ini mencakup pada identifikasi terhadap kondisi di perusahaan, tantangan yang sedang di hadapi, serta strategi perusahaan yang disusun dalam menghadapi tantangan tersebut.

Identifikasi juga dilakukan terhadap SDM Telkomsel saat ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai arahan-arahan dalam menyusun rancangan strategi pengelolaan SDM yang berhubungan dengan tujuan

strategi perusahaan. Hal ini termasuk juga pada tantangan yang di hadapi pengelolaan SDM untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja

b. Melakukan Studi literatur *employer branding* dan *employee value propositions*

Tahap ini akan mempelajari literatur/konsep terkait *employer branding* sebagai dasar rancangan strategi nantinya. Dalam hal ini, *framework* yang digunakan adalah *employee branding process, employer branding & employee engagement* Mosley, R. (2014), literatur mengenai *employee value proposition* Pawar, A., & Charak, K. S., (2014).

c. Mengidentifikasi *Employer Branding* dan EVP yang ditawarkan Telkomsel

Pada tahap ini, akan dilakukan wawancara mendalam terhadap pihak manajemen perusahaan untuk mengetahui terkait informasi-informasi praktik *employer branding* yang telah dilakukan oleh Telkomsel saat ini serta 4 pilar EVP yang saat ini menjadi topik utama untuk dilakukan evaluasi. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengetahui kebutuhan dan tujuan dilakukannya evaluasi dan penelitian ini agar nanti dapat selaras dengan hasil penelitian yang diharapkan.

Pada tahapan ini akan diidentifikasi mengenai praktik *employer branding* dan *employee value proposition* yang ditawarkan oleh Telkomsel dengan strategi bisnis dan HCM Telkomsel yang telah disampaikan sebelumnya, identifikasi ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai bagaimana *employer branding* saat ini perlu ditingkatkan dengan strategi bisnis dan SDM. Dengan demikian, hasil identifikasi tersebut dapat menjadi bagian pondasi arahan untuk menjalankan identifikasi berikutnya terhadap persepsi karyawan untuk EVP yang perlu ditingkatkan.

d. Mengidentifikasi dan Menganalisis faktor EVP yang perlu ditingkatkan

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi dan analisis EVP yang perlu ditingkatkan melalui 2 metode pengambilan data yaitu wawancara dan pembagian survey terhadap persepsi karyawan Telkomsel sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Wawancara memiliki tujuan untuk mendapatkan informasi mengenai faktor-faktor EVP yang dianggap penting oleh karyawan Telkomsel yang dilihat pada EVP yang sudah ada saat ini. Selain itu, karyawan dapat menceritakan bagaimana implementasi terhadap faktor-faktor tersebut di perusahaan saat ini.

Setelah melakukan wawancara, akan dilakukan pembagian survey. Penyusunan survey ini dilakukan untuk melihat skor taraf penilaian kepentingan faktor-faktor EVP menurut Pawar, A., & Charak, K. S., (2020) serta kondisi implementasi faktor-faktor tersebut di Telkomsel saat ini. survey yang telah dirancang akan disebarkan kepada responden yang telah ditetapkan melalui survei *online google form*.

Masukan dari dua tahap metode pengumpulan data sebelumnya akan dianalisa terkait EVP dari nilai kepentingan dan taraf performa masing-masing faktor yang kemudian akan dilakukan pemetaan menggunakan metode *importance performance analysis (IPA)* Martilla & James (1986). Tujuan dari tahap ini akan terlihat mana saja faktor yang akan menjadi fokus dalam perancangan strategi *employer branding*.

e. Merancang perbaikan EVP Telkomsel 2024-2025

Pada tahap ini akan dilakukan penggabungan antara hasil analisa pada sisi karyawan dengan arahan strategi perusahaan. Dengan dilakukannya tahap ini, harapannya hasil analisa EVP tidak menyalahi arahan pihak manajemen dan strategi perusahaan.

f. Rancangan strategi internal *employer branding* Telkomsel dan pedoman implementasinya untuk periode tahun 2024-2025

Pada tahap terakhir, akan menyusun rancangan *employer branding* berdasarkan temuan analisa sebelumnya yang merujuk pada konsep teori yang digunakan. Selain itu, akan merancang strategi komunikasi yang paling cocok sesuai dengan hasil analisa yang telah dilakukan serta menyusun pedoman implementasi *employer branding* pada tahun 2024-2025.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan metode pendekatan, jenis penelitian pada penelitian ini adalah menggunakan metode campuran (*mixed method*) yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan kedua metode tersebut dimaksudkan agar data yang diperoleh memiliki kedalaman yang cukup baik untuk digunakan sebagai dasar strategi evaluasi EVP pada karyawan dan mampu mencakup informasi dari keseluruhan karyawan perusahaan. Penelitian kuantitatif adalah kajian penelitian dengan data konkrit di mana menggunakan statistik atau diukur dengan angka-angka sebagai alat uji perhitungan Sugiyono (2019). Penelitian kualitatif dikemukakan oleh (Sugiyono, 2019) bahwa metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk meneliti sebuah objek yang bersifat alami, yang kemudian hasil dari penelitian ini akan berbentuk makna bukan berbentuk generalisasi. Penelitian kualitatif juga dapat diartikan dengan rangkaian kegiatan penelitian yang mengembangkan pola pikir induktif.

3.2. Waktu dan Tempat Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Telekomunikasi Selular (Telkomsel) yang berlokasi di Jalan Jendral Gatot Subroto Kav. 52 Jakarta Selatan. Penelitian dilakukan dimulai pada bulan April – Juni 2023. Objek penelitian ini dikhususkan pada penerapan *employee value propositions* (EVP) yang dimiliki oleh perusahaan serta pandangan karyawan di dalamnya yang kemudian akan disusun rancangan *employer branding* berdasarkan identifikasi EVP tersebut.

3.3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah perwakilan manajemen Telkomsel dan karyawan Telkomsel. Pihak manajemen Telkomsel yang dipilih adalah *Vice President People Development, Principal Talent Management & Leadership Development, Architect - Talent Management & Leadership Development* yang. Pemilihan pihak-pihak manajemen tersebut dengan pertimbangan bahwa pihak-pihak tersebut memiliki gambaran detail mengenai *project* evaluasi EVP Telkomsel yang dilakukan tahun ini.

Karyawan Telkomsel dipilih berdasarkan *purposive sampling* di mana terdapat kriteria responden yaitu beberapa karyawan terpilih yang memiliki 4 *critical capabilities* dan individu dengan kinerja terbaik berdasarkan hasil penilaian kinerja. Penetapan kriteria sampel karyawan yang terpilih memiliki 4 *critical capabilities* dan *best*

performance memiliki tujuan agar informasi yang dikumpulkan mewakili karyawan-karyawan potensial yang akan menjadi target untuk dipertahankan oleh perusahaan.

Penetapan kriteria responden dipilih melalui kriteria masa kerja yaitu >2 tahun (lebih dari dua tahun), dan mewakili tiga generasi yaitu generasi X, milenial, generasi Z. Pemilihan masa kerja tersebut berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Deloitte pada tahun 2018 yang menyatakan bahwa generasi Z dan millennial sebanyak 43% keluar dari pekerjaannya dibawah 2 tahun sedangkan 28% menyatakan memilih untuk bertahan sampai lebih dari 5 tahun di perusahaan. Pemilihan kriteria masa kerja tersebut bertujuan agar sampel karyawan terpilih mewakili individu-individu yang memiliki keputusan tinggal di perusahaan lebih tinggi sehingga dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor EVP yang melatarbelakangi keputusan mereka. Tabel 3.1. merupakan kriteria responden wawancara sedangkan pada tabel 3.2. kriteria responden survey dengan kategori campuran yaitu karyawan umum dan didalamnya termasuk talenta 3 *critical capabilities* yang telah disesuaikan dengan kesediaan yang ada di Telkomsel.

Tabel 3.1. Kriteria Responden Wawancara

| Kriteria Wawancara Responden <i>Critical Capabilities</i> | | | | |
|--|----------------------|--|-------------------|-------------------------|
| Kriteria | Pendidikan | Masa Kerja | Generasi | Jumlah Responden |
| <i>Data Scientist</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Generasi Milenial | 2 |
| <i>UI/UX Specialist</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Generasi Milenial | 4 |
| <i>Software Developer</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Generasi Milenial | 1 |
| <i>Best Performance</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Milenial | 5 |
| Jumlah | | | | 12 |
| Keterangan: | | | | |
| - Generasi Z (1997-2012/ Usia: 20 - 26) | | | | |
| - Generasi Milenial (1981-1996/ Usia: 27 - 42) | | | | |
| - Gen X (1965 – 1980/ Usia: 43 - 58) | | | | |

Tabel 3.2. Kriteria Responden Survey

| Kriteria Responden Survey <i>Critical Capabilities</i> | | | | |
|---|----------------------|--|-------------------|-------------------------|
| Kriteria | Pendidikan | Masa Kerja | Generasi | Jumlah Responden |
| <i>Manager</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Generasi Milenial | 6 |
| | | | Generasi X | 2 |
| <i>UX Specialist</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Generasi Milenial | 1 |
| <i>Officer</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Generasi Milenial | 20 |
| <i>Staff</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Generasi Milenial | 5 |
| | | | Generasi Z | 3 |
| <i>Senior</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Milenial | 4 |
| <i>EX Researcher</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Milenial | 1 |
| <i>Software Developer</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Milenial | 1 |
| <i>Engineer</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Milenial | 1 |
| <i>Supervisor</i> | Minimal S1 (Sarjana) | ≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja) | Milenial | 2 |
| Jumlah | | | | 46 |
| Keterangan: | | | | |
| - Generasi Z (1997-2012/ Usia: 20 - 26) | | | | |
| - Generasi Milenial (1981-1996/ Usia: 27 - 42) | | | | |
| - Gen X (1965 – 1980/ Usia: 43 - 58) | | | | |

3.4. Jenis, Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian terapan atau *applied research* dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Berikut ini pada tabel 3.3. jenis, sumber data, dan metode pengumpulan data yang digunakan.

Tabel 3.3. Jenis, Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

| Tahapan Penelitian | Langkah Analisis | Data yang dibutuhkan | Sumber | Metode | Output |
|---|---|---|--|--------------------------------|--|
| Pengumpulan Data Penelitian Pendahuluan | Mengidentifikasi visi, misi, nilai dan strategi Perusahaan tahun 2024 - 2025 | Visi dan misi Perusahaan dan gambaran mengenai nilai dan strategi perusahaan | Pihak manajemen Telkomsel yaitu <i>Vice President People Development, Principal Talent Management & Leadership Development, Architect - Talent Management & Leadership Development</i> | - Studi dokumen - Wawancara | Informasi visi, misi perusahaan dan gambaran mengenai strategi perusahaan. |
| | Mengidentifikasi arahan dalam menyusun strategi pengelolaan SDM | - Strategi perusahaan dan strategi pengelolaan SDM - <i>Data employee satisfaction</i> (apabila ada) | | - Studi dokumen - Wawancara | - Informasi mengenai strategi SDM perusahaan . |
| | Mengidentifikasi <i>employee value proposition</i> perusahaan | Item <i>employee value proposition</i> . | | Wawancara | - Kondisi EVP yang akan diteliti saat ini. - Urgensi EVP dan <i>employer branding</i> . - Tujuan melakukan evaluasi EVP. |
| | Mempelajari studi literatur mengenai <i>employer branding</i> dan literatur yang relevan dengan penulisan | Konsep/teori terkait <i>employer branding</i> , manajemen strategi SDM, dan strategi <i>branding</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>E-book</i> terkait <i>employer branding</i> ▪ Buku fisik terkait <i>employer branding</i> ▪ Jurnal terkait <i>employer branding</i> | Studi literatur | Kajian teori yang digunakan untuk mendukung rancangan <i>employer branding</i> . |

| Tahapan Penelitian | Langkah Analisis | Data yang dibutuhkan | Sumber | Metode | Output |
|--------------------------------------|---|--|--------------------|---|---|
| Pengumpulan Data Penelitian Lanjutan | Mengidentifikasi EVP berdasarkan opini dan pengalaman karyawan Perusahaan | Opini karyawan terkait nilai yang dirasakan berdasarkan pengalaman karyawan Perusahaan | Wawancara karyawan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wawancara ▪ Survey | Identifikasi persepsi dan opini karyawan mengenai EVP perusahaan. |

Dalam melakukan penelitian ini sumber data yang digunakan dibagi menjadi dua metode pengumpulan data yaitu data primer dan data sekunder dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data atau pihak yang bersangkutan seperti responden atau informan yang memiliki sifat autentik dan *up to date* (Trislianto, 2020). Pada penelitian ini metode pengumpulan data dilakukan melalui data primer dengan wawancara dan survei.

a. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan. Wawancara ini dilakukan untuk menggali strategi bisnis perusahaan dalam menghadapi tantangan. Pemahaman strategi ini harus dimiliki supaya rancangan strategi yang akan disusun nantinya tidak menyalahi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Wawancara dilakukan kepada terhadap pihak manajemen perusahaan meliputi *Vice President People Development, Principal Talent Management & Leadership Development, Architect - Talent Management & Leadership Development*. Wawancara ini dilakukan untuk menggali strategi bisnis perusahaan dalam menghadapi tantangan.

Pemahaman strategi ini harus dimiliki supaya rancangan strategi yang akan disusun nantinya tidak menyalahi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Selain itu, melalui wawancara ini peneliti menanyakan terkait kebutuhan kapabilitas untuk program EVP dan menggali lebih jauh kebutuhan dan situasi yang dihadapi lainnya sebagai dasar atas

dibutuhkannya analisa serta rancangan strategi *employer branding* dari sisi pihak manajemen atau perusahaan.

Wawancara juga dilakukan kepada beberapa karyawan terpilih berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sesuai dengan kebutuhan yang telah disampaikan oleh pihak manajemen.

b. Survey

Penelitian ini juga menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Telkomsel. Kuesioner merujuk pada IPA *Importance Performance Analysis* (IPA). Kuisisioner pada penelitian ini akan dibagikan kepada karyawan-karyawan Telkomsel yang telah ditentukan berdasarkan kriteria yang telah di tentukan. Dalam survei ini terdapat beberapa bagian yaitu identifikasi faktor-faktor EVP dengan skala likert 1-4 di mana yang dianggap “kurang penting” – “sangat penting” dan bagaimana implementasi faktor EVP pada perusahaan dengan skala “tidak baik” – “sangat baik”.

2. Data sekunder

Pada penelitian ini, data sekunder diperoleh dari jurnal, buku, data-data internal atau dokumentasi perusahaan, serta situs resmi perusahaan. Data tersebut dapat meliputi laporan tahunan, data demografi Telkomsel 2023 dan survei *organization culture health index* (OCHI).

Tahapan penelitian dilakukan dengan 2 tahapan yaitu tahapan pendahuluan menggunakan pendekatan kualitatif yakni wawancara dan tahapan lanjutan menggunakan kuantitatif yakni pembagian kuesioner. Pada tahapan pendahuluan dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi perusahaan saat ini yang terkait dengan pelaksanaan *employer branding* dan inisiatif evaluasi EVP yang dilakukan perusahaan. Tahapan lanjutan dimaksudkan untuk mendapatkan data faktor-faktor EVP yang dianggap penting oleh perusahaan dan bagaimana kondisi pada implementasi yang terjadi sampai saat ini.

1. Pengumpulan Data Penelitian Pendahuluan

Pengumpulan data pendahuluan dilakukan melalui wawancara terhadap pihak manajemen untuk menggali informasi dan menjawab beberapa pertanyaan berikut.

- a. Bagaimana kondisi dan implemementasi *employer branding* Telkomsel 2 tahun kebelakangan dan saat ini?
- b. Bagaimana strategi perusahaan di tahun 2023 ini? (termasuk brand image yang ingin disampaikan perusahaan)
- c. Apa alasan yang melatarbelakangi inisiatif evaluasi EVP pada tahun ini?
- d. Apa yang menjadi trigger strategik perusahaan ingin melakukan EVP pada tahun ini? (didukung dengan data apabila ada)
- e. Apa yang membuat EVP tersebut dapat dikatakan efektif? apakah ada tolak ukur didalamnya, khususnya pada internal.
- f. Apa saja faktor EVP yang ingin dipertahankan dan ingin ditinjau kembali?
- g. Bagaimana hasil evaluasi *employer branding* yang telah dilakukan?

2. Pengumpulan Data Penelitian Lanjutan

Pengumpulan data lanjutan dilakukan kepada karyawan Telkomsel berdasarkan karakteristik yang telah ditentukan yang memiliki tujuan untuk menggali lebih mendalam mengenai faktor-faktor EVP yang dianggap penting oleh karyawan Telkomsel melalui jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut.

- a. Faktor-faktor EVP apa saja yang dianggap penting oleh karyawan Telkomsel saat ini?
- b. Bagaimana performa pada masing-masing faktor EVP yang telah disampaikan di Telkomsel saat ini?

3.5. Penyusunan Instrumen Kuesioner

Penyusunan instrumen dalam penelitian ini diartikan sebagai instrumen dalam bentuk kuesioner yang digunakan untuk pengambilan data lanjutan. Instrumen pada penelitian ini menggunakan faktor-faktor *employee value proposition* (EVP) menurut (Charak & Zaware, 2020). Pada penyusunan instrumen ini, ditemukan terdapat 38 faktor EVP yang dikemukakan oleh Pawar dan Charak. Berdasarkan 38 faktor tersebut akan menyusun pertanyaan-pertanyaan dengan menilai skala kepentingan dan performa masing-masing faktor EVP menurut karyawan Telkomsel. Penilaian

dilakukan menggunakan skala likert 1-4 dengan dua kategori pertanyaan yaitu skala kepentingan dan performa masing-masing EVP.

Pemilihan skala likert pada penelitian ini adalah 4. Hal tersebut atas pertimbangan pada teori yang dikemukakan oleh Widhiarso (2010) bahwa menyediakan alternatif tengah bisa jadi bias karena apabila responden memilih alternatif tengah maka cenderung responden tidak memahami butir pertanyaan atau tidak nyaman dengan pertanyaan yang diajukan. Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan ahli lainnya Shaw dan Wright (1967) dalam Widhiarso (2010) kemungkinan responden kategori tengah cenderung tidak memiliki sikap atau pendapat, ingin memberikan penilaian secara seimbang, belum memberikan sikap atau pendapat yang jelas. Ditambahkan oleh Kulas & Stachowski (2009) dalam Widhiarso (2010) terdapat faktor seperti ragu, tidak memahami pernyataan dalam butir, respons mereka kondisional, atau mereka memiliki berdiri netral, moderat, atau rata-rata. Dengan demikian pada penelitian ini ditetapkan skala likert 1-4 untuk dapat menghindari kecenderungan jawaban bias ataupun normatif.

Berdasarkan kebutuhan hasil evaluasi perusahaan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka responden akan diajukan pertanyaan yang berkaitan dengan demografi yaitu unit kerja responden, masa kerja responden, dan umur responden. Berkaitan dengan pengukuran kategori pertanyaan kepentingan dan performa, pada pertanyaan kategori kepentingan akan dikemukakan pertanyaan seperti “seberapa penting faktor-faktor EVP berikut ini bagi Anda?” dengan pilihan skala jawaban “tidak penting”, “kurang penting”, “penting”, “sangat penting”. Kemudian untuk pertanyaan pada kategori performa akan diberikan pertanyaan seperti “seperti apa kinerja perusahaan di dalam menyediakan faktor-faktor EVP berikut ini” dengan jawaban skala “tidak baik”, “kurang baik”, “baik”, “sangat baik”. Selain itu, kuesioner akan mengemukakan pertanyaan terbuka mengenai masukan bagi perusahaan terkait 4 pilar EVP yang sudah ada saat ini dengan bentuk pertanyaan “Hal yang masih dapat diperbaiki/ditingkatkan pada perusahaan saya adalah”. Berdasarkan hal tersebut, berikut ini telah disusun operasional variabel penelitian yaitu faktor-faktor EVP sebagai berikut.

Tabel 3.4. Operasional Variabel Penelitian

| Elemen | Definisi | Faktor | Operasionalisasi Variabel |
|-----------------|--|-------------------------------|--|
| Karier | Persepsi karyawan terhadap kesempatan berkarier dan pengembangan diri yang diberikan oleh perusahaan | Prospek Masa Depan | Perusahaan menyediakan karir masa depan yang menjanjikan bagi karyawan |
| | | <i>Meritocracy</i> | Penghargaan dan promosi diberikan kepada karyawan yang terbukti layak menerima karena prestasi maupun kemampuannya |
| | | Tingkat Pertumbuhan | Perusahaan dalam kondisi pertumbuhan asset, investasi dan portofolio baik |
| | | Stabilitas Organisasi | Perusahaan dalam kondisi stabil tidak ada permasalahan dalam krisis keuangan, konflik atau politik karyawan. |
| | | Kesempatan Pengembangan | Perusahaan menyediakan wadah untuk pengembangan di masa depan (promosi, pelatihan, dll) |
| Karyawan | Persepsi karyawan terhadap satu sama lain serta interaksi antar karyawan dalam lingkungan kerja | Kepemimpinan Senior | Kemampuan kepemimpinan atasan terhadap bawahan yang dapat menunjang kinerja |
| | | Kualitas Manajer | Atasan dalam perusahaan terdiri dari individu yang baik dalam mengerjakan pekerjaannya |
| | | Manajemen Sumber Daya Manusia | Perusahaan memiliki pengelolaan SDM yang baik |
| | | Kualitas Rekan Kerja | Karyawan dalam perusahaan terdiri dari orang-orang yang cakap dalam mengerjakan pekerjaannya |
| | | <i>Collegial Environment</i> | Karyawan dalam perusahaan memiliki kemauan untuk saling |

| Elemen | Definisi | Faktor | Operasionalisasi Variabel |
|----------------|--|--------------------------|--|
| | | | membantu dalam menyelesaikan pekerjaan |
| | | <i>Camaraderie</i> | Karyawan dalam perusahaan sering meluangkan waktu bersama baik di lingkungan kerja maupun di luar |
| Imbalan | Persepsi karyawan terhadap imbalan yang diberikan perusahaan dibandingkan kebutuhannya dan imbalan yang diberikan oleh perusahaan lain | Kompensasi | Perusahaan dapat memberikan gaji lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain |
| | | Manfaat Kesehatan | Perusahaan mampu memberikan tunjangan kesehatan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis |
| | | Hari libur | Perusahaan memberikan hak cuti lebih banyak dibandingkan perusahaan sejenis |
| | | Manfaat Pensiun | Perusahaan memberikan hak pensiun lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis |
| Kerja | Persepsi karyawan terhadap seberapa pekerjaannya sesuai dengan minat dan keperluan lain dalam hidupnya | <i>Work-life Balance</i> | Perusahaan memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (memberikan waktu luang yang seimbang) |
| | | Inovasi | Perusahaan memberikan kesempatan karyawannya untuk memberikan inovasi, dan menjadi wadah inovasi bagi karyawan |
| | | Reputasi pekerjaan | Perusahaan memiliki reputasi yang menarik pada posisi-posisi yang diberikan |
| | | Penyelarasan Minat | Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan minat pribadi karyawan |

| Elemen | Definisi | Faktor | Operasionalisasi Variabel |
|--------------------|--|-----------------------------|---|
| | | Dampak Pekerjaan | Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memiliki dampak yang besar bagi perusahaan |
| | | Lokasi | Perusahaan memiliki lokasi (jarak dan akses transportasi) yang memudahkan akomodasi karyawan |
| | | Perjalanan Bisnis | Perusahaan memiliki perjalanan bisnis sebagai bentuk tugas pekerjaan bagi karyawan |
| Kelembagaan | Persepsi karyawan terhadap daya saing, komposisi kekaryawanan, dan kondisi kerja perusahaan dibandingkan terhadap perusahaan lainnya | <i>Respect</i> | Perusahaan memperlakukan karyawannya dengan baik |
| | | Kualitas Produk/Layanan | Perusahaan dikenal memiliki barang/jasa yang unggul |
| | | Etika | Perusahaan memegang nilai etika yang baik dalam memperlakukan karyawan |
| | | <i>Employer Recognition</i> | Pengakuan perusahaan kepada group atau individu yang memiliki kinerja dan produktivitas yang baik |
| | | Reputasi Pelanggan | Perusahaan terkenal mampu memberikan jasa atau produk yang unggul |
| | | <i>Brand Awareness</i> | Perusahaan dikenal secara luas oleh target customernya |
| | | <i>Technology Level</i> | Perusahaan memiliki kecanggihan teknologi dalam kinerjanya dibandingkan perusahaan lain |
| | | <i>Empowerment</i> | Karyawan memiliki kebebasan dalam menentukan cara kerja mereka sendiri |
| | | Industri | Perusahaan dikenal sebagai tempat kerja unggul dalam industri |

| Elemen | Definisi | Faktor | Operasionalisasi Variabel |
|--------|----------|---------------------------|---|
| | | Posisi pasar | Perusahaan memiliki performa bisnis yang lebih unggul dari perusahaan sejenisnya |
| | | Tanggung Jawab Lingkungan | Perusahaan dikenal memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan |
| | | Pengambilan Risiko | Perusahaan mempunyai daya untuk mengambil risiko dengan baik |
| | | Tanggung Jawab Sosial | Perusahaan dikenal memiliki tanggung jawab sosial sesama masyarakat |
| | | Lingkungan Informal | Pergaulan informal antar karyawan akrab |
| | | <i>Diversity</i> | Perusahaan memiliki tenaga kerja yang bervariasi dalam hal jenis kelamin, umur, dan ras/keturunan |
| | | Ukuran Organisasi | Perusahaan termasuk perusahaan yang besar di Industrinya |

Sumber: (Charak & Zaware, 2020)

Berdasarkan tabel 3.4. diatas telah diidentifikasi faktor-faktor EVP yang sudah ada pada EVP Telkomsel saat ini dengan memberikan warna pada beberapa faktor. Hal ini dilakukan untuk dapat mempermudah dan membantu mengidentifikasi EVP yang akan dilakukan evaluasi.

3.6. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data analisis dilakukan pada metode pengumpulan data wawancara dan survey yang dilakukan kepada pihak manajemen dan karyawan responden. Pada pengolahan data dilakukan dengan dua tahap yaitu analisis penelitian pendahuluan menggunakan wawancara dan analisis penelitian lanjutan menggunakan survey melalui kuesioner. Pengolahan data penelitian dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengolahan Data Analisis Wawancara

Data analisis wawancara dilakukan kepada pihak manajemen. Pengolahan data wawancara dituangkan melalui bentuk transkrip wawancara

yang disusun. Transkrip dilakukan manual melalui aplikasi Ms.Word. Analisa kemudian dilakukan dengan proses koding dan kategorisasi pada tema yang sama. Hal tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi dan melihat mana saja poin-poin penting dari informasi yang didapatkan melalui hasil wawancara.

2. Pengolahan Data Analisis Kuesioner

Tahap berikutnya pengolahan data analisis kuesioner dilakukan menggunakan Microsoft Excel untuk mendapatkan rata-rata (μ). Nilai rata-rata (μ) akan menunjukkan seberapa penting faktor-faktor EVP pada karyawan dan seberapa baik performa tiap faktor di perusahaan. Pengukuran juga dilakukan kepada skor taraf kepentingan pada faktor-faktor EVP dan performa tiap elemen EVP. Dengan demikian, nantinya akan dilakukan kategorisasi untuk faktor-faktor EVP yang dianggap penting atau tidak penting dan performa baik dan buruk.

Analisa akan dilanjutkan dengan identifikasi pada nilai distribusi. Berikutnya akan menggunakan uji normalitas untuk melihat distribusinya. Pada distribusi normal maka nilai pembatasan akan menggunakan nilai rata-rata sebagai pembatas antar kategori, dan pada distribusi tidak normal median akan menjadi nilai pembatas antar kategori (Hastono, 2001).

Pengolahan data berikutnya yakni pemetaan tiap faktor menggunakan matriks *importance performance analysis* (IPA) Martilla & James (1986). IPA merupakan metode pemetaan faktor-faktor dengan skor *mean* atau *median* dengan kategori skor kepentingan sebagai sumbu y dan kategori skor performa sebagai sumbu x. Pada penelitian ini metode IPA akan dilakukan menggunakan aplikasi SPSS yang berguna untuk membantu mengidentifikasi faktor-faktor EVP apa saja yang menjadi prioritas. Kemudian pada saat pengolahan data nilai *mean* atau *median* akan digunakan untuk menentukan letak sumbu y dan x berdasarkan uji normalitas yang akan dilakukan. Metode IPA memiliki 4 kuadran pemetaan skor kepentingan sebagai berikut.

Table 3.5. Quadrant Importance Analysis Performance (IPA)

| | | |
|--|------------------------|------------------------------|
| I M P O R T A N C E | Quadrant I | Quadrant II |
| | Concreate Here | Keep Up The Good Work |
| | <i>High Importance</i> | <i>High Importance</i> |
| | <i>Low Performance</i> | <i>High Performance</i> |
| | Quadrant III | Quadrant IV |
| | Low Priority | Possible Overkill |
| | <i>Low Importance</i> | <i>Low Importance</i> |
| | <i>Low Performance</i> | <i>High Performance</i> |
| | PERFORMANCE | |

Sumber: Martilla & James (1986)

Faktor pada kuadran 1 merupakan faktor yang memiliki tingkat kepentingan tinggi namun, kurang pada performa sehingga menjadi prioritas untuk perbaikan untuk evaluasi EVP sekaligus menyusun strategi *employer branding*. Kuadran 2 merupakan faktor yang perlu perhatian khusus untuk dapat dipertahankan dan dijaga. Kuadran 3 dan 4 memiliki arti yang tidak perlu diprioritaskan oleh perusahaan namun, pada kuadran 4 faktor-faktor yang ada didalamnya dapat dialihkan untuk dapat menjadi acuan strategi yang dapat diandalkan atau dalam kata lain dapat melengkapi kuadran 1.

3. Pengolahan Analisa Terbuka

Pengolahan analisis terbuka dilakukan terhadap pernyataan terbuka atau bebas pada metode kualitatif dengan melakukan proses koding atau pengkategorian informasi-informasi unik sesuai dengan tema yang telah ditentukan. Dengan demikian, akan dilakukan perhitungan frekuensi tema yang kerap kali muncul menggunakan perhitungan pada *microsoft excel* atau tili.

Berdasarkan data yang telah didapatkan dari hasil wawancara yang telah diolah dan hasil kuesioner melalui uji SPSS, akan ditemukan faktor-faktor apa saja yang masuk pada Quadrant IPA dan performa apa saja yang perlu menjadi catatan sebagai bentuk evaluasi. Hasil analisis tersebut akan menjadi acuan sebagai dasar rancangan EVP Telkomsel serta strategi internal *employer branding* dan pedoman implementasinya.