

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan arus globalisasi ditandai dengan adanya era revolusi industri 4.0 di Indonesia membuat ketatnya persaingan pasar yang kian kompetitif serta didukung dengan adanya teknologi yang semakin canggih tentu hal ini menjadi pemicu yang harus dihadapi oleh setiap elemen terutama bagi kalangan pengusaha, perusahaan multinasional, nasional, swasta, perbankan, BUMN, *start-up*, dan kantor pemerintahan atau dinas. Dalam menghadapi ketatnya persaingan pasar kompetitif, aspek sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Hal ini berdampak pada beberapa tahun belakangan, dimana dirasa semakin sulit untuk mendapatkan karyawan yang memiliki talenta terbaik. Faktanya banyak sekali karyawan atau talenta terbaik yang tidak sesuai dengan budaya dan lingkungan kerja perusahaan. Tantangan mendapatkan dan memperkerjakan talenta terbaik terdapat pada saat proses rekrutmen sampai pada proses *retention*. Dampak dari gagalnya penanganan dalam tantangan ini dirasakan oleh sumber daya manusia (SDM) dengan memiliki rantai nilai (ketertarikan, motivasi, keterlibatan, pengembangan, mempertahankan dan kinerja). Di tengah sulitnya mendapatkan *the best right talent* dan visi untuk menjadi *employer of choice* merupakan suatu fakta penguat bahwasannya *talent war* tengah terjadi di Indonesia. *Talent war, war for talent* tengah melanda banyak negara di dunia termasuk salah satunya adalah Indonesia. Peperangan dalam mendapatkan talenta terbaik antar perusahaan menjadi semakin ketat karena perusahaan harus berkompetisi merekrut karyawan terbaik untuk bekerja di perusahaan mereka, serta untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan meningkatkan daya saing antar perusahaan. *Talent war* merupakan sebuah persaingan pada bidang SDM untuk merekrut serta mempertahankan karyawan yang memiliki talenta dan skill yang mumpuni. *War for talent* semakin dirasakan pada ranah perebutan *top talent* atau talenta yang memiliki kualitas jauh di atas rata-rata pekerja, hal ini disebabkan karena ketidakmampuan perusahaan

dalam memenuhi target rekrutmen untuk mencari peran-peran kunci yang dibutuhkan, serta akibat dari langkahnya *top talent* yang tidak dapat memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan menyebabkan ketatnya perebutan talenta (*talent war*) pada tingkat dan posisi tertentu di perusahaan. *Talent war* tidak hanya sekedar memperebutkan talenta profesional yang telah memiliki pengalaman dalam bekerja, tetapi hal ini juga terjadi pada tahap memperebutkan calon pekerja lulusan baru yang belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya.

Berdasarkan penuturan Amelia (2018) di dalam bukunya, segala upaya telah dilakukan oleh setiap perusahaan untuk melakukan kegiatan recruitment marketing dimana hal ini dilakukan dengan mendatangi universitas tertentu sebagai target rekrutmen mereka. Tentu hal serupa juga akan dilakukan oleh perusahaan lainnya untuk berebut dan memenangkan hati serta pikiran dari para *talent*. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa people bukan hanya sekedar sumber daya manusia (SDM) saja, melainkan juga merupakan sumber daya ekonomi yang menggerakkan roda perekonomian dalam perusahaan untuk menentukan tingkat profitabilitas perusahaan. Selain adanya *talent war*, masalah lainnya yang menjadi penting ketika karyawan memiliki sifat yang semakin kritis, cerdas serta memiliki tuntutan kesejahteraan yang tinggi. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi tentu pada umumnya menginginkan gaji yang besar, jenjang karir yang jelas serta didukung fasilitas yang baik bagi kehidupan mereka. Terlebih pada zaman sekarang ini karyawan juga membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman dan baik dalam menunjang karir mereka.

Di dalam buku Amelia (2018), pada suatu kesempatan didapati muridnya berhenti bekerja dari pekerjaan sebelumnya tanpa menunggu mendapatkan pekerjaan yang baru lagi. Di ketahui bahwa gaji yang diterimanya per bulan hanya cukup untuk membeli bensin, tol, makan dan sisanya sangat sedikit sekali yang belum lagi harus ditambah oleh kemacetan yang harus ditempuh dari rumah menuju kantor dengan pemikiran bahwa perolehan gaji tiap bulannya tidak *worth it*. Maka dapat dilihat bahwa memang benar fakta tersebut tidak dapat dipungkiri bahwa alasan gaji dan benefit juga menjadi alasan yang turut mempengaruhi seseorang dalam menerima dan melanjutkan pekerjaan pada suatu perusahaan. Tetapi perlu diketahui bahwa alasan tersebut bukan satu-satunya saja, terkadang ada pula ada

yang tidak ingin melanjutkan karena faktor pemimpin dan budaya kerja perusahaan. Berdasarkan kondisi tersebut, maka perusahaan diharuskan untuk bertindak lebih teliti dalam mencari serta mempertahankan karyawan terbaiknya, dimana perusahaan harus memikirkan strategi yang tepat untuk dapat bersaing dan mewujudkan target yang telah ditetapkan.

Strategi yang dapat ditempuh yaitu dengan menerapkan “*employer branding*”, dimana *employer branding* ini dapat dilakukan sebagai cara perusahaan untuk mengkomunikasikan kepada calon pencari kerja bahwa perusahaan mereka adalah tempat bekerja yang menarik dan nyaman untuk bekerja. Konsep munculnya *employer branding* karena human resources mengadopsi dari konsep branding dan marketing untuk dapat diterapkan dalam menarik talenta yang ideal agar dapat bekerja dan bergabung dengan perusahaan. Menurut Lloyd (2002:64), *employer branding* merupakan sebuah upaya perusahaan secara keseluruhan untuk mengkomunikasikan kepada karyawan dan calon karyawan bahwa perusahaan tersebut adalah tempat yang paling diinginkan sebagai tempat bekerja. *Employer branding* sendiri dianggap sebagai cara yang ampuh untuk mendapatkan serta mempertahankan individu yang tepat dalam membantu pemimpin mengembangkan perusahaan (Babcanova, 2010).

Khalid dan Tariq (2015:355) menjelaskan bahwa *employer branding* disebut sebagai strategi rekrutmen dalam jangka panjang yang sukses dalam menarik talenta terbaik bagi suatu organisasi, karena hal tersebut dapat membantu manager rekrutmen dalam menjaga keberlangsungan serta ketersediaan talenta bagi perusahaan. Tetapi tentu terdapat konsekuensi jika karyawan yang telah direkrut oleh perusahaan merasa bahwa perusahaan tidak memiliki kesesuaian ekspektasi dibenak mereka, ataupun sebaliknya bahwa harapan perusahaan kepada karyawan yang kurang akan menyebabkan situasi yang tidak baik. Maka dari itu Jonze dan Oster (2013:17) berpendapat bahwasannya hal tersebut dapat diperbaiki dengan strategi *employer branding*, tentu dengan tergantung pada baik atau tidaknya reputasi perusahaan yang telah menjanjikan dan perusahaan juga dapat kalah oleh pesaing jika tidak mengembangkan strategi *employer branding*. Dalam penelitian terdahulu menurut Tiffani (2017) yang berjudul “Penerapan Strategi *employer branding* dan *employee value proposition* untuk menciptakan *employee*

*engagement* di Bank BCA” mengatakan bahwa dengan kesadaran yang dimiliki perusahaan akan pentingnya membentuk *engagement* yang kuat dalam diri karyawan maka harus dengan bentuk program-program yang dibuat untuk meningkatkan komunikasi melalui *employer branding* dan memperlakukan karyawan sesuai dengan *employee value proposition* yang mana hal ini berhasil mengantarkan Bank BCA memiliki karyawan loyal dengan tingkat *engagement* tinggi sebesar 4,6 dari skala 5. Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Arinatiar (2018) yang berjudul “pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada Bank X di Cabang Brawijaya Malang“ yang menyatakan bahwa pengaruh *employer branding* memiliki pengaruh positif dalam peningkatan *employee engagement* karena beberapa manfaat utama bagi perusahaan jika menerapkan *employer branding* yaitu untuk menambah daya tarik, retensi dan *engagement* serta adanya penawaran pengalaman kerja yang berbeda, kemudian pemberian kompensasi, hubungan kerja dan lingkungan kerja yang diberikan oleh Bank X ini telah terdistribusi dengan baik sehingga karyawan merasa selalu terhubung secara emosional terhadap pekerjaan dan dapat berkontribusi secara maksimal.

Dalam mengembangkan *employer branding* tentu tidak cukup, karena *employer branding* memiliki brand yang berfungsi sebagai janji perusahaan untuk ditawarkan kepada karyawan dan calon karyawan melalui *Employee value proposition* (EVP), karena *employee value proposition* diturunkan berdasarkan keinginan perusahaan untuk menjadi sebuah perusahaan yang unik dan berbeda bagi karyawan ataupun calon karyawan yang nantinya akan bergabung tentunya harus sejalan dengan budaya perusahaan (Ferizal, 2016:20). *Employee value proposition* merupakan sebuah keseimbangan antara reward dengan manfaat yang nantinya diterima oleh karyawan karena telah mengabdikan dirinya untuk bekerja disebuah organisasi, karena menurut Goswami (2015:263) *employee value proposition* mengacu pada keseimbangan untuk menciptakan kepuasan dalam bekerja dan performa kerja karyawan yang sesuai dengan budaya perusahaan, dimana *employee value proposition* berfokus pada cara perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan, ekspektasi karyawan, kejelasan dalam berkarir, bonus, pekerjaan yang menantang dan kesejahteraan keluarga. Berdasarkan faktanya memang didapati

bahwa *employee value proposition* yang dapat membawa kebermanfaatn bagi karyawan akan berdampak baik pada perusahaan, terutama jika perusahaan dapat memenuhi kebutuhan kesejahteraan karyawan, peningkatan karir dan kepuasan karyawan. Hal tersebut mempunyai kesamaan pada salah satu anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dari PT Pupuk Indonesia yang berada di Kota Gresik, bahwa mereka sadar betul akan pentingnya penyampaian *employee value proposition* yang mereka miliki guna untuk memberitahukan bahwa perusahaan mereka dapat memenuhi kesejahteraan dari karyawannya bahkan setiap tahun perusahaan menaikkan gaji dari karyawannya sebagai pengganti dari inflasi yang mana setiap tahun naik 6%. Selain itu fokus lainnya juga terhadap lingkungan kerja dan pengembangan dari karyawannya yang sangat didukung dengan adanya pemanfaatan akan kreatifitas karyawan melalui pekan inovasi yang setiap tahun diadakan. Diharapkan melalui *employee value proposition* perusahaan dapat menjelaskan perbedaan mereka dengan perusahaan lainnya serta keuntungan apa saja yang nantinya bisa diperoleh. Proposisi nilai yang baik diharapkan dapat menjangkau seluruh karyawan agar mereka tau manfaat apa saja yang akan mereka rasakan jika bekerja di perusahaan tersebut. Nilai yang telah diperoleh oleh perusahaan selanjutnya yaitu dengan karyawan memiliki ekspektasi yang baik karena mereka telah merasa nyaman, cocok serta bangga karena dapat bekerja di perusahaan tersebut yang akhirnya perusahaan berhasil membuat karyawan mereka menjadi engaged pada perusahaan mereka dalam waktu lama.

Terdapat beberapa contoh perusahaan yang telah sadar akan manfaat mengembangkan strategi *employee value proposition*. menurut Ferizal (2016:21) dalam bukunya, perusahaan yang telah menerapkan *employee value proposition* yaitu Mondelez Indonesia dengan memiliki konsep *employee value proposition* “*the power of big and small*” yang mana dilihat dalam artinya bahwa Mondelez dunia yang besar tetap menghargai setiap individu yang ada di dalamnya yang berarti bahwa kedekatan antara manajemen dan karyawan menjadi ciri khas di dalam perusahaan. Maka dari itu ciri khas di dalam Mondelez Indonesia yaitu memiliki ruang kerja bebas sekat serta adanya program *coffee with GM* secara rutin dan langsung. Selain itu, *Employee engagement* menjadi hal yang penting dalam hubungan karyawan dengan perusahaan dimana *employee engagement* merupakan

sebuah keterikatan karyawan dengan perusahaan atau organisasi, dimana hal ini sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan bersama yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. *Employee engagement* juga sebuah komitmen karyawan pada tempat mereka bekerja dan seberapa besar usaha yang telah mereka berikan untuk pekerjaannya (Fraunheim, 2009:20). Dalam perusahaan, keterikatan karyawan pada pekerjaannya tentu sangat diperlukan karena karyawan yang engaged akan memberikan dampak dan manfaat yang besar bagi perusahaan. Engagement karyawan pada organisasinya berawal dari budaya perusahaan, dimana budaya merupakan fondasi utama karena menjadi penentu apakah karyawan mengetahui dan menyadari kondisi perusahaan (Ferizal, 2016:4). Selain faktor budaya perusahaan, yaitu komunikasi, karena komunikasi merupakan hal yang penting dalam setiap fungsi di dalam perusahaan, dengan komunikasi yang baik tentu dapat menyampaikan visi, misi serta tujuan perusahaan kepada karyawan. Brand perusahaan harus dapat membawa setiap janji yang telah ada di dalamnya dengan melibatkan budaya organisasi untuk mengembangkan strategi *employer branding* dan *employee value proposition* yang memiliki manfaat dalam jangka panjang karena semua organisasi tentu menginginkan karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dan dapat berkomitmen, loyal serta engaged pada perusahaan.

Strategi *employer branding* tentu sangat diperlukan bagi sebuah industri yang memiliki persaingan bisnis yang semakin ketat, salah satunya yaitu industri pupuk yang merupakan salah satu tumpuan pupuk bagi pertanian bangsa Indonesia dengan menjadi industri produsen pupuk yang harus berkembang dengan menggunakan teknologi yang semakin maju serta dapat memberikan dan mendistribusikan kepada masyarakat ataupun petani. Banyak industri atau produsen pupuk yang telah melakukan inovasi pada sistem pengelolaan dan produknya ataupun inovasi dalam bidang lainnya. Tantangan pada industri pupuk yaitu dalam pemenuhan sumber daya manusia yang memiliki kualitas kemampuan serta pengetahuan dalam dunia pertanian dan pupuk. Maka dari itu, banyak perusahaan pupuk yang telah membentuk sebuah brand secara kompetitif guna untuk mendapatkan hati konsumen dan calon tenaga kerja yang ingin bergabung dengan perusahaan serta juga untuk menghadapi adanya “*war for talent*”.

PT Petrokimia Gresik merupakan salah satu anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dari PT Pupuk Indonesia. PT Petrokimia Gresik juga menjadi perusahaan yang sangat terkenal di Kota Gresik, dikenal sebagai salah satu produsen pabrik pupuk terlengkap di Indonesia, dimana saat ini PT Petrokimia Gresik telah menempati lebih dari 450 hektar di Kabupaten Gresik dengan total produksi mencapai 8,9 juta ton/tahun. PT Petrokimia Gresik juga bertransformasi menuju perusahaan Solusi Agroindustri guna untuk mendukung tercapainya program Ketahanan Pangan Nasional dan kemajuan dalam dunia pertanian. Selain itu, PT Petrokimia Gresik merupakan salah satu perusahaan di Kota Gresik yang dinilai oleh masyarakat memiliki kesejahteraan karyawan yang baik. Hal tersebut tentu membuat orang tertarik dan berkeinginan untuk bekerja disana. Selain itu PT Petrokimia Gresik juga memiliki lingkungan kerja yang baik dan mendukung kreatifitas serta inovasi dari karyawan dengan adanya program-program untuk mendukung hal tersebut. Dalam menunjang perusahaan yang sedang bertransformasi menuju Solusi Agroindustri tentu membutuhkan inovasi dalam setiap transformasi atau pembaharuan yang ada di dalam PT Petrokimia Gresik sendiri, dimana hal ini tentu harus diikuti dengan bertambahnya kebutuhan akan sumber daya manusia yang memiliki kualitas serta pengetahuan yang baik dalam dunia industri khususnya pupuk dan pengolahan limbahnya. Permasalahan yang dihadapi oleh dunia industri pupuk sekarang karena banyaknya perusahaan sejenis yang tentu membuat ketatnya persaingan, maka dari itu PT Petrokimia Gresik terus berupaya untuk meningkatkan reputasi perusahaan agar memiliki identitas yang unik sebagai perusahaan pilihan dikalangan pekerja atau calon pekerja. Dalam upaya ini PT Petrokimia Gresik juga melakukan kegiatan *employer branding* sesuai dengan pemaparan yang ada di dalam buku Amelia (2018), dimana PT Petrokimia Gresik juga melakukan rekrutmen pada kampus yang dituju sebagai target rekrutmen yang mana juga disampaikan pula terkait bagaimana kesejahteraan di PT Petrokimia Gresik seperti benefit, fasilitas, gaji, work life balance, lingkungan kerja. Perusahaan juga turut melakukan *employer branding* di dalam internal perusahaan dengan selalu mengkomunikasikan hal ini melalui tata nilai perusahaan yang mana diimplementasikan dalam keseharian bekerja serta didukung oleh dimensi pengukuran *employer branding* yaitu dalam nilai-nilai sosial terkair dengan

hubungan kerja yang baik antara atasan dengan bawahan serta rekan kerja, lingkungan kerja yang menyenangkan dan membahagiakan serta kemudian hal lainnya yaitu adanya kesempatan promosi yang baik dalam perusahaan, mendapatkan penghargaan dari pihak manajemen dan berkesempatan untuk membagikan ilmu yang telah dipelajari kepada orang lain. Maka dari itu hal tersebut akan muncul adanya sikap loyal serta engagement yang tinggi dari karyawan yang mana hal ini merupakan keinginan yang diharapkan oleh perusahaan serta harus dapat dipenuhi oleh setiap karyawan yang ada, dan PT Petrokimia Gresik sebagai salah satu perusahaan anak perusahaan milik negara yang senantiasa dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan setiap karyawan agar perusahaan tidak kehilangan talenta terbaiknya dalam perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka salah satu cara yang tepat dan dapat digunakan untuk mempertahankan serta mengamankan pekerja yang ada tentu perusahaan harus selalu menciptakan penawaran baik secara internal maupun eksternal demi meningkatkan loyalitas dari karyawannya serta untuk meningkatkan citra brand PT Petrokimia Gresik sebagai perusahaan yang baik dalam jenjang karir. Dalam menerapkan strategi *employer branding* dan *employee value proposition* menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan saat ini karena dengan mengidentifikasi kebutuhan karyawan saat ini dan nanti akan membangun image sebagai perusahaan pilihan untuk tempat bekerja. Strategi penerapan *employer branding* dan *employee value proposition* ini dapat digunakan untuk menarik talenta berbakat dan terbaik untuk dapat bergabung dengan perusahaan serta nantinya *talent* tersebut dapat engaged pada perusahaan. Strategi tersebut juga dapat digunakan untuk menjaga karyawan yang telah bergabung dengan perusahaan agar tidak berpindah ke perusahaan lainnya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan melakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi yang juga dilakukan triangulasi datanya menggunakan teknik triangulasi dan triangulasi sumber data. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin melihat dan mengidentifikasi tentang **“Analisis Penerapan Strategi *Employer Branding* Dan *Employee Value Proposition* Untuk Menciptakan *Employee Engagement* (Studi Pada Karyawan PT Petrokimia Gresik)”**.

## 1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang sebelumnya, fokus penelitian ini mengenai deskriptif dan eksplorasi yang berkaitan dengan Penerapan Strategi *Employer branding* dan *Employee value proposition* untuk Menciptakan *Employee engagement* (Studi Pada Karyawan PT Petrokimia Gresik)”.

Maka sebagai bahan penjabaran studi ini nantinya, rumusan masalah yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana bentuk serta penerapan *employer branding & employee value proposition* yang ada di PT Petrokimia Gresik?
2. Bagaimana analisis *knowledge* karyawan mengenai *employer branding* dan *employee value proposition* yang telah dilakukan oleh perusahaan hingga dapat membentuk *employee engagement* karyawan terhadap PT Petrokimia Gresik?.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mendapatkan gambaran secara mendalam bentuk strategi penerapan *employer branding & employee value proposition* yang telah dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik.
2. Mengkaji seberapa jauh analisis *knowledge* karyawan mengenai *employer branding* dan *employee value proposition* sehingga terbentuk *employee engagement* pada karyawan PT Petrokimia Gresik.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dalam proses penyusunan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber pengetahuan, informasi, dan menjadi bahan dokumentasi yang nantinya dapat dijadikan perbandingan dalam pembelajaran teori dan penerapan praktik secara *real* di lapangan. Selain itu penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

## **2. Bagi Perusahaan**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat serta memberikan referensi bagi perusahaan untuk memberikan informasi dan saran terkait pentingnya strategi *employer branding & employee value proposition* untuk meningkatkan *employee engagement*, sehingga diharapkan nantinya perusahaan dapat terus melakukan pengembangan serta perbaikan di dalam strategi *employer branding*.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Batasan dalam penelitian ini difokuskan pada beberapa bagian yaitu *internal employer branding* termasuk dalam kajian akan dimensi pengukuran *employer branding*, bentuk *employee value proposition* dan faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dari karyawan PT Petrokimia Gresik.

