

**PENERAPAN STRATEGI DIMENSI *EMPLOYER
BRANDING* DAN BENTUK *EMPLOYEE VALUE
PROPOSITION* UNTUK MENCIPTAKAN
*EMPLOYEE ENGAGEMENT***

(Studi pada Karyawan Tetap Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ACHMAD RIFALDI

NIM. 145030200111109



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018

MOTTO

**-BEAUTY ATTRACTS THE EYE, BUT
PERSONALITY CAPTURES THE HEART-**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan Strategi Dimensi *Employer Branding* dan Bentuk *Employee Value Proposition* Untuk Menciptakan *Employee Engagement* (Studi Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)

Disusun oleh: Achmad Rifaldi

NIM : 1450302001111109

Fakultas : Ilmu Administrasi

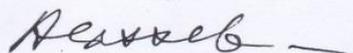
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Program Studi : Ilmu Administrasi

Malang, 18 Oktober 2018

Komisi Pembimbing

Ketua



Drs. Heru Susilo, MA.
NIP. 195912101986011001

TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Senin
Tanggal : 19 November 2018
Jam : 11.00
Skripsi atas nama : Achmad Rifaldi
Judul : Penerapan Strategi Dimensi *Employer Branding* dan Bentuk *Employee Value Proposition* Untuk Menciptakan *Employee Engagement* (Studi Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)

dan dinyatakan

LULUS

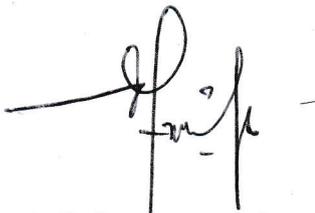
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota,



Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota,



M. Cahyo Widyo Sulistyio, SE., M.AB
NIP. 2013048303181000

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan suatu gelar atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis atau diterbitkan orang lain, melainkan kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata saya di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur yang jiplakan atau mengcopy, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 17 Oktober 2018



Achmad Rifaldi

RINGKASAN

Achmad Rifaldi, 2018, **Penerapan Strategi Dimensi *Employer Branding* dan *Employee Value Proposition* Untuk Menciptakan *Employee Engagement* (Studi Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)**, Drs. Heru Susilo, MA

Sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang mempunyai kemampuan untuk memberikan jasa setiap satuan waktu yang berguna untuk menghasilkan produk berupa barang maupun jasa yang dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri maupun perusahaan. Para pimpinan atau manajer menggunakan aktifitas sumber daya manusia sebagai tujuan untuk memudahkan kontribusi karyawan agar pencapaian strategi dan rencana dari suatu organisasi atau perusahaan dapat terwujud.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sampel dalam penelitian ini merupakan 7 orang karyawan PT Perkebunan Nusantara X Surabaya dimana dua diantara karyawan tersebut adalah Kepala Urusan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Asisten Urusan Assesmen dan Karir dan sisanya adalah karyawan biasa. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi non partisipan, *in-depth interview*, dan dokumentasi. Keabsahan data ini diuji dengan triangulasi dengan kesepakatan dari sumber dan dianalisis oleh peneliti.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah perusahaan BUMN juga menerapkan strategi *employer branding* dan *employee value proposition* studi pada kantor direksi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya untuk menciptakan *employee engagement* perusahaan.

Kata Kunci : Strategi, *Employer Branding*, *Employee Value Proposition*, *Employee Engagement*

SUMMARY

Achmad Rifaldi, 2018, **Application of Employer Branding Dimensions and Employee Value Proposition Strategies to Create Employee Engagement (Study at the Directors Office of PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)**,
Drs. Heru Susilo, MA

Human resources are workers who have the ability to provide services every time unit that is useful to produce products in the form of goods or services that can benefit themselves and the company. Leaders or managers use human resource activities as an objective to facilitate employee contributions so that the achievement of strategies and plans of an organization or company can be realized.

This research is included in the type of descriptive research using a qualitative approach. The sample in this study were 7 employees of PT Perkebunan Nusantara X Surabaya where two of the employees were the Head of Human Resources Development Affairs and Assistant Assessment and Career Affairs and the rest were ordinary employees. Data collection techniques are carried out using non-participant observation, in-depth interviews, and documentation. The validity of this data was tested by triangulation with an agreement from the source and analyzed by the researcher.

This study aims to determine whether state-owned enterprises also apply employer branding and employee value proposition strategies to the directors' offices of PT Perkebunan Nusantara X Surabaya to create employee engagement companies.

Keywords: *Strategy, Employer Branding, Employee Value Proposition, Employee Engagement*

LEMBAR PERSEMBAHAN

**SKRIPSI INI SAYA DEDIKASIKAN UNTUK
ORANG TUA SAYA, KAKAK SAYA
DAN SEMUA ORANG YANG TELAH MENDUKUNG
PERJUANGAN SAYA.**



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Penerapan Strategi Dimensi *Employer Branding* dan *Employee Value Proposition* Untuk Menciptakan *Employee Engagement* (Studi Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Ari Darmawan, Dr., S.AB., M.AB selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak Drs. Heru Susilo, MA Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan semangat, serta petunjuk hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Bapak Ibu Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis atas ilmu dan nasehatnya yang telah diberikan kepada penulis selama perkuliahan, semoga dapat bermanfaat di masa depan.
7. Seluruh Dosen, Tenaga Kependidikan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan pelayanan kepada penulis sehingga kepengurusan administrasi penyusunan skripsi ini menjadi lancar.

8. Kedua orang tua tercinta dan kakak saya yang telah memberikan doa restu, semangat serta dukungan baik moril maupun spiritual kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Rizky Rahmasari yang selalu menyemangati dan memberi penulis motivasi untuk menyelesaikan penyusunan skripsi sampai selesai.
10. Teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, khususnya jurusan Ilmu Administrasi Bisnis dan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia angkatan 2014.
11. Teman seperantauan Batam dan teman kost kerpom 42 yang telah memberikan dorongan dan motivasi kepada peneliti.
12. Teman-teman Sanggar Seni Mahasiswa FIA yang telah banyak menghibur dan memberikan dukungan serta motivasi selama penyusunan hingga selesainya skripsi ini.
13. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangsih yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 31 Oktober 2018

Peneliti

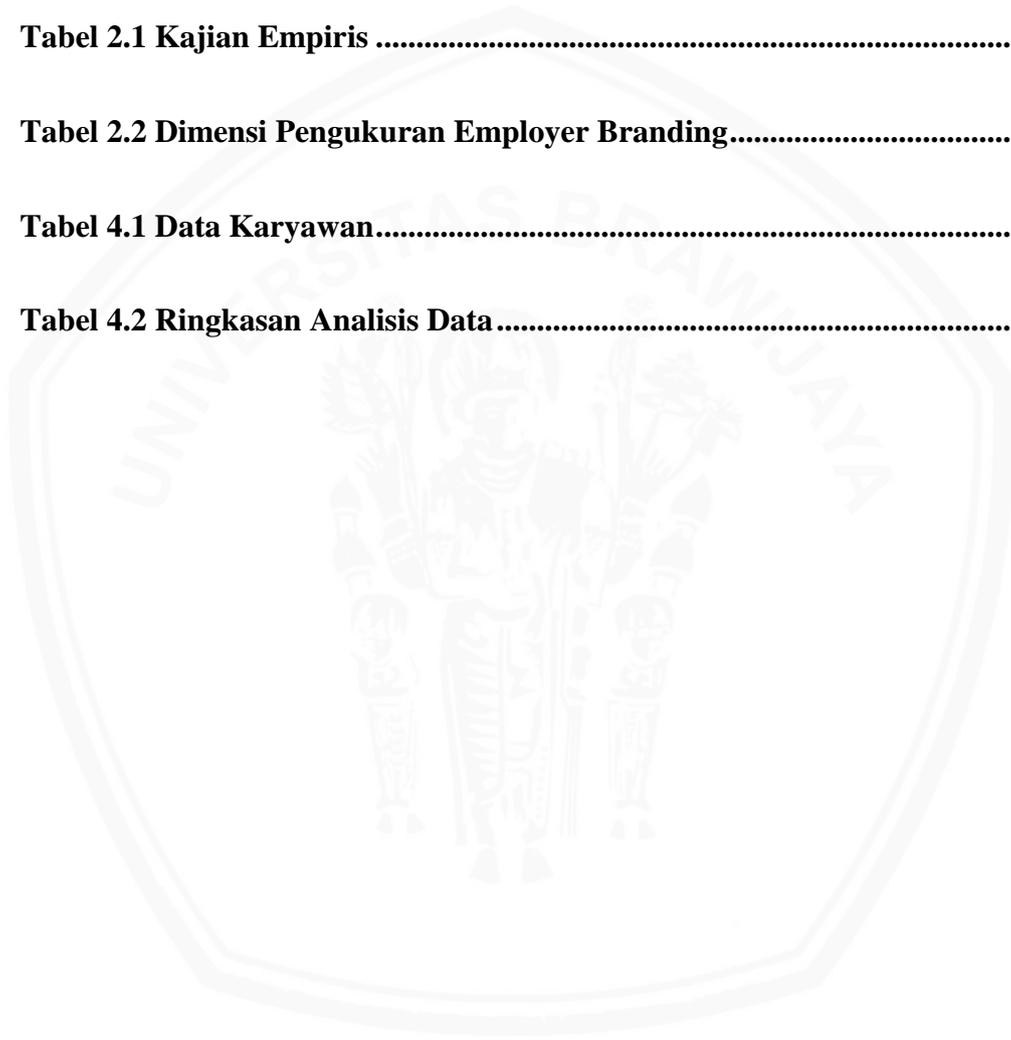
DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
E. Sistematika Penulisan	11
BAB II.....	12
TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Kajian Empiris.....	12
B. Kajian Teoritis	18
1. Strategi.....	18
2. Manajemen Strategis.....	19
2. Branding	22
3. Employer Branding	23
4. Employee Value Proposition.....	27
5. Employee Engagement.....	30
6. Keterkaitan antar Variabel.....	32
7. Kerangka Berfikir.....	35

BAB III.....	38
METODE PENELITIAN.....	38
A. Jenis Penelitian	38
B. Fokus Penelitian.....	39
C. Lokasi Penelitian dan situs Penelitian	40
D. Sumber Data	40
E. Pengumpulan Data	41
F. Instrumen Penelitian.....	42
G. Analisis Data	43
H. Keabsahan Data.....	45
BAB IV.....	46
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	46
A. Sejarah Umum Lokasi Penelitian	46
B. Visi, Misi, Budaya Perusahaan, Logo dan <i>Tagline</i> PT Perkebunan Nusantara X Surabaya	47
C. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya	51
D. Penyajian Data.....	56
BAB V	113
PENUTUP.....	113
A. Kesimpulan	113
B. Saran.....	115
Daftar Pustaka	116
PEDOMAN WAWANCARA.....	119

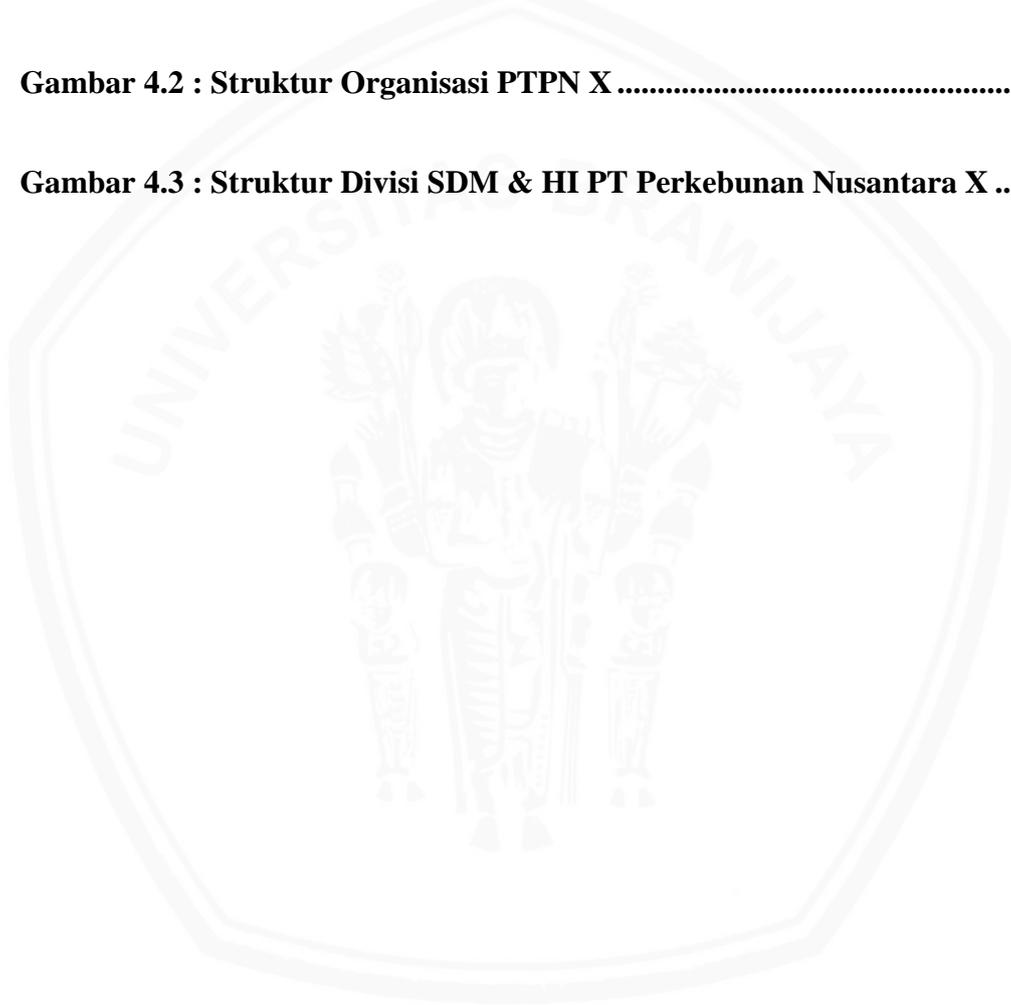
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Empiris	16
Tabel 2.2 Dimensi Pengukuran Employer Branding.....	25
Tabel 4.1 Data Karyawan.....	56
Tabel 4.2 Ringkasan Analisis Data	110



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	35
Gambar 4.1 : PT Perkebunan Nusantara X	50
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi PTPN X	52
Gambar 4.3 : Struktur Divisi SDM & HI PT Perkebunan Nusantara X	53



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia, menurut Werther, JR & Davis (1995) di dalam bukunya yang berjudul *Human Resources and Personnel Management Human Resources*, memfokuskan kepada karyawan di suatu organisasi. Para pimpinan atau manajer menggunakan aktifitas sumber daya manusia sebagai tujuan untuk memudahkan kontribusi karyawan agar pencapaian strategi dan rencana dari suatu organisasi atau perusahaan dapat terwujud. Sumber daya manusia sendiri merupakan tenaga kerja yang mempunyai kemampuan untuk memberikan jasa setiap satuan waktu yang berguna untuk menghasilkan produk berupa barang maupun jasa yang dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri maupun perusahaan.

Dari sisi manajemen sumber daya manusia, karyawan merupakan salah satu aset yang berharga bagi perusahaan. Mempekerjakan karyawan yang tepat untuk menduduki jabatan tertentu adalah tujuan dari setiap perusahaan. Karyawan yang sesuai akan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Perusahaan akan memiliki daya saing sehingga dapat bertahan dalam situasi apapun. Oleh karena itu, pada saat ini telah terjadi perang memperebutkan karyawan. Namun demikian hanya karyawan yang terbaik yang dicari oleh perusahaan. Banyak perusahaan yang menghadapi kesulitan dalam menemukan karyawan yang terbaik. Hal tersebut dikarenakan perusahaan lain juga melakukan yang sama

(Elving, Westhoff, Meeusen, & Schoonderbee, 2013). Selain itu, ketersediaan tenaga kerja dengan



keterampilan yang tinggi akan 14 terus mengalami penurunan hingga tahun 2020 (Dobbs, Lund, & Madgavkar, 2012).

Selain persaingan, masalah lain yang juga penting sekarang adalah perubahan karyawan yang memiliki sifat semakin kritis, cerdas dan memiliki tuntutan yang tinggi untuk kesejahteraan mereka. Menemukan kandidat yang tepat untuk menjalankan suatu pekerjaan di zaman sekarang ini dapat dikatakan tidak mudah karena perusahaan harus menghadapi tantangan yang besar dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Calon tenaga kerja di zaman sekarang ini menginginkan tuntutan yang tinggi untuk kelangsungan hidup mereka, berbeda dengan generasi sebelumnya yang merasa bangga dan cukup dengan gaji atau tunjangan yang diberikan oleh perusahaan dan sebagai balasannya mereka akan bekerja keras dan hanya memiliki keinginan untuk pindah ke tempat lain.

Saat ini, kondisi para karyawan baru tidak hanya ingin bekerja di satu tempat atau perusahaan saja. Mereka bekerja di perusahaan pertama atau kedua hanya sebagai batu loncatan ke perusahaan yang mereka inginkan. Hal ini didukung dalam sebuah penelitian mengenai *Brand for Talent* yang dilakukan oleh *Institute for Corporate Productivity* bahwa sekitar 75% pemimpin SDM mempercayai bahwa kompetisi dalam mendapatkan talenta atau karyawan lebih sulit dari 5 tahun yang lalu dan 84% menilai bahwa 5 tahun yang akan datang persaingan untuk mendapatkan talenta atau karyawan akan jauh lebih hebat dari sebelumnya (Schumann dan Sartain, 2010;76). Berdasarkan kondisi tersebut perusahaan harus bertindak lebih aktif dan teliti dalam mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya.

Strategi yang dapat digunakan adalah dengan menerapkan *Employer Branding*. Menurut Ambler dan Barrow (1996), *Employer Branding* paket fungsional, ekonomi dan manfaat psikologi yang diberikan perusahaan dan diidentifikasi perusahaan itu sendiri. Selain itu menurut Minchington (2006) dalam Lalwani dan Parmar (2012:169), adalah sebuah gambaran mengenai suatu organisasi sebagai tempat kerja yang menyenangkan dan membanggakan di dalam benak karyawan dan pemangku kepentingan terutama dari pihak eksternal seperti calon karyawan dan pelanggan. Sejak diperkenalkannya *Employer Branding* oleh Ambler dan Barrow (1996) untuk menunjukkan reputasi sebuah organisasi sebagai tempat berkerja, banyak komunitas manajemen global yang mengadopsi strategi ini (Aslam, 2015:111)

Nama *Branding* telah lama dikenal dalam dunia *marketing*, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa *Human Resource* juga membutuhkan *branding* itu sendiri karena program yang dirancang untuk mencapai target dan tujuan perusahaan dapat teridentifikasi, terlihat dan didukung oleh karyawan. Fungsi *Branding* yang lebih nyata dan tepat lainnya adalah untuk memasarkan suatu organisasi sebagai tempat kerja yang memiliki daya tarik bagi calon-calon karyawan yang berbakat serta untuk mempertahankan atau mengikat orang yang tepat untuk memaksimalkan pekerjaan yang dimiliki, sehingga nantinya organisasi tersebut dikenal sebagai tempat kerja yang memiliki orang-orang bertalenta tinggi.

Banyak perusahaan yang telah menerapkan atau sedang mengembangkan strategi *Employer Branding* ini. Hal tersebut diungkapkan dalam survey SDM yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management (SHRM)* dalam Schumann dan Sartain (2010:104), menyebutkan bahwa 61% responden

mengatakan bahwa perusahaan mereka telah memiliki *employer brand* sedangkan 25% lainnya sedang mengembangkan atau merencanakan *employer brand* mereka dalam waktu 1 tahun. Penelitian tersebut juga menyatakan bahwa sebanyak 81% professional SDM mengatakan perusahaan mereka telah memiliki strategi baik formal maupun informal untuk menggunakan *employer brand* dalam menarik talenta, dan 69% menggunakan *employer brand* untuk mempertahankan talenta yang sedang bekerja di dalam perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang telah menggunakan *employer brand*, 55% diantaranya menggunakan strategi ini untuk kegiatan perekrutan orang-orang yang sesuai dengan kriteria perusahaan yang nantinya dapat bersama-sama memajukan bisnis perusahaan.

Di Indonesia juga telah banyak perusahaan yang menerapkan strategi *employer branding*. Salah satu perusahaan Indonesia yang menggunakan *employer brand* adalah Astra Internasional. Astra Internasional menyadari bahwa dalam beberapa tahun terakhir semakin banyak perusahaan yang menggunakan *employer branding* untuk menarik, merekrut dan memastikan bahwa karyawan yang ada terlibat dalam budaya dan strategi perusahaan. Menurut Edhy Aruman (2014), Chief Corporate Human Capital Development Astra, Aloysius Budi Santoso mengungkapkan bahwa *employer branding* memperbaiki materi komunikasi perusahaan kepada stakeholders Astra. Beberapa tahun lalu, Astra melakukan riset untuk mengetahui bagaimana persepsi seluruh stakeholder Astra, termasuk mahasiswa. Hasilnya adalah beberapa responden belum mengetahui informasi yang baik tentang Astra, sehingga persepsi mereka kurang bagus terhadap Astra. Strategi *Employer Branding* diterapkan agar para stakeholders dapat mengetahui informasi yang baik tentang Astra.

Strategi *employer branding* digunakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas sekaligus mempertahankan sekaligus mempertahankan orang – orang terbaik di dalam perusahaan. Untuk mewujudkan hal tersebut perusahaan harus membuat sistem manajemen yang baik dan mengedepankan kesejahteraan dan perkembangan karyawannya agar setiap karyawan yang ada akan merasakan kenyamanan dan membentuk loyalitas serta kebanggaan.

Berthon et al., (2005) melakukan penelitian bahwa terdapat pandangan nilai mengenai karyawan kepada perusahaan. Nilai – nilai tersebut digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi apa yang menjadi kelebihan perusahaan menurut pandangan setiap karyawannya. Alniacik & Alnancik, (2012) mengembangkan penelitian dimensi *employer branding* yang dilakukan oleh Berthon et al., (2012). Berdasarkan penelitian yang dikembangkan oleh Alniacik & Alnancik, (2012) terdapat enam dimensi *employer branding* yaitu nilai sosial (*social value*), nilai pasar (*market value*), nilai manfaat (*application value*), nilai kerjasama (*cooperation value*), dan lingkungan kerja (*working environment*).

Selain *employer branding*, perusahaan juga perlu menerapkan strategi *employee value proposition* (EVP) agar dapat mendukung *employer branding* dalam mempertahankan dan menjaga talenta dengan baik. EVP adalah sebuah realitas yang hidup dari suatu *brand* perusahaan. Dapat dikatakan bahwa EVP merupakan suatu bentuk janji yang diberikan kepada para karyawannya, maupun pihak-pihak stakeholder mengenai suatu yang akan diberikan dari merek tersebut. EVP juga dapat diartikan sebagai perspektif karyawan di dalam suatu perusahaan yaitu ada suatu manfaat pada diri karyawan jika bekerja di perusahaan, serta janji seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Bila kita dapat mendefinisikan

employer branding, maka secara tidak langsung kita dapat dikatakan sudah bisa menciptakan EVP suatu perusahaan.

Menurut Ulrich dan Brockbank (2005), Employee Value Proposition yang paling memuaskan atau paling disukai oleh para karyawan yaitu apabila Employee Value Proposition memiliki visi yang jelas, kesempatan pengembangan diri, insentif sebagai penghargaan, dampak atau akibat dari pekerjaan yang dilakukan, komunitas yang memiliki kepedulian tinggi, komunikasi yang terbuka, serta eksperimen untuk mengelola kebijakan perusahaan yang fleksibel bagi karyawan.

Salah satu contoh perusahaan yang telah sadar dan mengembangkan strategi EVP menurut Ferizal (2016:21) adalah Mondelez Indonesia dengan konsep EVP mereka yaitu *The Power of Big and Small*. Konsep tersebut diterjemahkan bahwa Mondelez Indonesia merupakan bagian dari Mondelez dunia yang besar namun tetap menghargai individu yang terdapat didalamnya. Kedekatan hubungan antara manajemen dan karyawan merupakan hal yang penting dan menjadi ciri khas mereka dengan perwujudan lingkungan kerja yang bebas sekat (*open office*) dan program berkomunikasi dengan GM secara langsung dan rutin.

Dengan adanya EVP, perusahaan dapat menjelaskan perbedaan mereka dengan perusahaan lain dan profit apa saja yang bisa diperoleh. Proporsi nilai yang baik harus menjangkau seluruh karyawan agar mereka tahu manfaat dan kelebihan yang mereka rasakan jika bekerja di dalam perusahaan tersebut. Nilai yang mereka dapat selanjutnya adalah karyawan memiliki ekspektasi yang baik

karena mereka merasa nyaman, cocok, dan bangga dapat bekerja di perusahaan tersebut dan pada akhirnya perusahaan berhasil membuat karyawan mereka merasa *engaged* dalam waktu yang lama.

Menurut Kahn (2000 : 694), *employee engagement* sebagai Personel *Engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional. Kahn (2000 : 192) mendefinisikan *engagement* berarti secara psikologis hadir ketika menduduki dan melakukan peran didalam perusahaan. *Employee engagement* penting bagi perusahaan karena sebagai keterikatan antara karyawan dengan organisasi tidak hanya sebatas hak dan kewajiban tetapi emosional dan berdampak pada kinerja.

Gallup Organization menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai *engagement* merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka (Tritch, 2003). Selain definisi tersebut pandangan populer dari istilah ini menyatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macev & Schneider, 2008).

Banyak perusahaan saat ini meyakini bahwa *employee engagement* merupakan suatu hal yang perlu dijadikan prioritas utama dalam menghadapi tantangan dan persaingan yang ada. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi dapat memberikan dampak positif bagi kesuksesan tujuan

perusahaan. Menurut Macey dan Schneider (2008), karyawan yang terikat dengan pekerjaan dan organisasi tidak hanya akan membawa pada keunggulan kompetitif saja, tetapi juga akan menciptakan atmosfer yang positif di organisasi.

PT Perkebunan Nusantara X adalah salah satu dari beberapa Perusahaan yang dinaungi oleh pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan pada tahun 2015 PT Perkebunan Nusantara X mencapai pencapaian tertinggi dimana 6 PG (Perusahaan Gula) yang dinaungi oleh PTPN X mencapai Rendemen tertinggi, dapat diartikan ini merupakan langkah positif bagi keproduktifitasan PTPN X, sehingga dapat dikatakan, antara Direksi dengan Karyawan telah menjalin komunikasi dengan baik sehingga dapat dikatakan pula hubungan Pihak Perusahaan sangat menjaga hubungan baik dengan para Stakeholder yang berimbas positif kepada seluruh pencapaian yang diraih oleh PTPN X.

Masalah yang pernah dialami oleh PTPN X adalah semakin banyaknya perusahaan swasta sejenis yang membuat persaingan semakin tajam. PTPN X harus meningkatkan reputasi PG dan mengembangkan banyak program kerja untuk karyawan serta mempunyai identitas unik sebagai perusahaan pilihan dikalangan perusahaan swasta yang juga membangun pabrik gula. Sikap loyal dan hubungan *engagement* yang tinggi merupakan cita-cita perusahaan yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan baik yang ada di PG maupun PTPN X itu sendiri agar tidak menurunkan produktivitas perusahaan dan tidak kehilangan talenta terbaiknya.

Penelitian ini juga akan dijadikan komparasi hasil penelitian sebelumnya sehingga nantinya peneliti berharap ditemukannya persamaan dan perbedaan yang dimiliki oleh Perusahaan Swasta dan BUMN dalam pengetahuan strategi *employer branding* dan *employer value proposition* serta penerapannya.

Saat ini, jati diri dan karakter perusahaan merupakan sebuah hal yang sangat penting untuk menjaga loyalitas karyawan. PTPN X sendiri mempunyai beberapa usaha untuk menjaga karyawannya agar para karyawan tahu dengan kondisi, karakter, dan *brand* perusahaan. Salah satunya adalah dengan mengadakan Lomba Karya Tulis (LKT) Internal. Dengan diadakannya LKT ini PTPN X dapat mengetahui tingkat kepedulian karyawan terhadap perusahaan dan juga dapat mengembangkan ide-ide karyawan. Selain itu dapat dilihat bahwa *sense of belonging* karyawan perseroan milik negara ini cukup tinggi. Berdasarkan salah satu juri, Agnes Swetta Pandia yang bekerja sebagai Kepala Biro Kompas Jatim mengungkapkan bahwa ada beberapa naskah yang dapat ditulis dengan sangat detail. Bahkan ternyata ada yang penulisnya berasal dari dokter. Tidak hanya itu, dengan terlihatnya hubungan yang kuat antara perusahaan dengan karyawan, peneliti juga meyakini bahwa selain *brand* juga ada *value proporsition* yang mampu membuat karyawan bisa *engaged* di dalam perusahaan. *Value proposition* ditawarkan dalam berbagai bentuk misalnya dengan bekerja di perusahaan ini maka karyawan akan memperoleh banyak benefit tidak hanya secara financial tetapi juga non-finansial. Tidak hanya dari segi kompensasi & benefit tetapi juga pengembangan diri, pengembangan professional, kesempatan belajar, kualitas hidup, keseimbangan kehidupan dan kerja, pengembangan karir, lingkungan kerja yang nyaman dan aman, nilai-nilai & filosofi kebaikan

perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki *engagement* yang menarik penulis untuk meneliti lebih dalam dengan mengangkat judul “**Penerapan Strategi Dimensi *Employer Branding* dan Bentuk *Employee Value Proposition* untuk menciptakan *Employee Engagement* (Studi pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya)**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas maka penulis mengambil batasan masalah yaitu :

1. Bagaimana bentuk dan penerapan nilai – nilai dimensi *employer branding* yang terdapat di PT Perkebunan Nusantara X Surabaya?
2. Bagaimana bentuk dan penerapan *employee value proporsition* yang terdapat di PT Perkebunan X Surabaya?
3. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai nilai – nilai dimensi *employer branding* perusahaan dan bentuk *employee value proposition* yang dirasakannya, serta faktor apa yang membuat mereka *engaged* terhadap perusahaan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah diatas, adapun tujuan yang ingin dicapai yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan bentuk dan penerapan nilai – nilai dimensi *employer branding* yang terdapat di PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

2. Untuk mengetahui dan menjelaskan bentuk dan penerapan *employee value proposition* yang terdapat di PT Perkebunan Nusantara X Surabaya
3. Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *employee branding* perusahaan dan *employee value proposition* yang dirasakannya serta mengetahui faktor apa yang membuat mereka *engaged* terhadap perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

1. Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan mengenai pentingnya strategi *employer branding* dan *employee value proposition* di dalam sebuah perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan *employee engagement*. Selain itu, dapat juga sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya

2. Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak perusahaan dan memberikan informasi mengenai pentingnya strategi *employer brand* dan *employee value proposition* untuk meningkatkan *employee engagement*, sehingga nantinya perusahaan dapat melakukan pengembangan dan perbaikan di dalam strategi *employer branding*.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memperjelas pembahasan skripsi ini agar mudah dipahami, maka peneliti menyusun skripsi dalam tiga pokok bahasan yang keseluruhannya

merupakan satu kesatuan. Sistematika pembahasan dapat diuraikan sebagai berikut :

Bab I :PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang masing-masing sub bab pendahuluan yang terdiri dari : latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan kontribusi penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang penelitian terdahulu, teori-teori yang digunakan sebagai acuan untuk penelitian.

Bab III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan, memuat mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengambilan data serta teknik analisis data.

Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian, selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan, dengan memaparkan hasil data dalam analisis tertentu, diinterpretasikan sesuai dengan konsep dan teori yang dipakai untuk mencapai tujuan penelitian.

Bab V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang simpulan dari analisis bab sebelumnya secara ringkas dan padat kemudian akan dirangkum dengan memberikan saran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

1. Yadnyawati (2012)

Judul penelitian yang dilakukan yaitu Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Studi Kasus pada Karyawan PT Bursa Efek Indonesia. Budaya organisasi dalam penelitian ini mencakup *adaptability*, *mission*, *consistency* dan *involvement*. Sub variabel *employee engagement* meliputi *vigour*, *dedication*, dan *absorption*. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan *General Model Linier*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability*, *mission*, *consistency* dan *involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *employee engagement* yaitu *vigour* sebesar 13,3%, *dedication* sebesar 18,8%, dan *absorption* sebesar 12,4%, sisanya dipengaruhi variabel lain. Sub variabel *mission* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sub variabel *dedication* dan *absorption*. Sub variabel *consistency* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap sub variabel *vigour* dari *employee engagement*.

2. Fadillah (2014)

Penelitian dengan judul Studi Eksploratif Dimensi *Employer Branding* Pada Organisasi Yang menerapkan *Faith-Based Organization* Studi

Kasus pada Dompot Dhuafa. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dimensi *employer branding* yang terdapat pada Dompot Dhuafa serta mengetahui faktor-faktor yang menjadi alasan karyawan bertahan dan keluar dari Dompot Dhuafa sebagai salah satu organisasi yang menerapkan *Faith-Based Organization* (FBO). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi yang dikembangkan Berthon et.al. (2005) dan Alniacik & Alniacik (2012) untuk organisasi yang bergerak pada profit tidak seluruhnya dapat diaplikasikan untuk *Faith Based Organization* seperti Dompot Dhuafa dikarenakan strategi *Human Resource* yang dimiliki bukan untuk *employee retention* melainkan untuk mendapatkan karyawan muda yang inovatif dan kreatif sesuai dengan nilai yang dimiliki Dompot Dhuafa.

3. Ramadhan & Sembiring(2014)

Penelitian oleh Nabilah Ramadhan & Jafar Sembiring, (2014) yang berjudul Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Di *Human Capital Ceter* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jumlah responden penelitian ini adalah sebanyak 74 responden dengan menggunakan teknik *toral sampling*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total 76.6%.

4. Burawat (2015)

Penelitian dengan judul Hubungan Antara *Employer Branding*, *Employee Engagement* dan *Employee Expectation* Pada Industri Jasa. Penelitian ini dilakukan melalui uji hipotesis untuk mengetahui hubungan antara *employer branding* dengan *employee engagement*, hubungan antara *employee branding* dengan *employee expectation*, hubungan antara *employee expectation* dan *engagement* serta pengaruh dari *employer branding* pada *employee engagement* melalui *employee expectation*. Jenis penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner yang terdiri dari empat bagian yaitu informasi demografis, *employer branding*, *employee engagement* dan *employee expectation*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *employer branding* dan *employee engagement*, terdapat hubungan yang kuat antara *employer branding* dan *employee expectation*, terdapat hubungan yang kuat antara *employee expectation* dan *employee engagement*.

5. Tiffani (2017)

Penelitian dengan judul Penerapan Strategi *Employer Branding* dan *Employee Value Proposition* Untuk Menciptakan *Employee Engagement* (Studi Pada Pt Bank Central Asia Tbk). Penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian kualitatif serta didukung beberapa studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pt Bank Central Asia Tbk. menerapkan strategi *employer branding* dan *employer value*

proposition yang bisa menciptakan dan meningkatkan *employee engagement* karyawan.

Tabel 2.1 Kajian Empiris

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil	Metode Penelitian
1.	Yadnyawati (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> Studi Kasus pada Karyawan PT Bursa Efek Indonesia	<i>Adaptability</i> , <i>mission</i> , <i>consistency</i> dan <i>involvement</i> secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel <i>employee engagement</i> meliputi <i>vigour</i> , sebesar 13,3%, <i>dedication</i> 18,8%, dan <i>absorption</i> sebesar 12,4%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Sub variabel <i>mission</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sub variabel <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> . Sub variabel <i>consistency</i> memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap sub variabel <i>vigour</i> dari <i>employee engagement</i> .	Kuantitatif
2.	Fadillah (2014)	Studi Eksploratif Dimensi <i>Employer Branding</i> Pada Organisasi Yang Menerapkan <i>Faith Based Organization</i> Studi Kasus pada Dompot Dhuafa	Dimensi <i>employer branding</i> yang dikembangkan Berthon et.al. (2005) dan Alniacik & Alniacik (2012) untuk organisasi yang bergerak pada profit tidak seluruhnya dapat diaplikasikan untuk <i>Faith Based Organization</i> seperti Dompot Dhuafa dikarenakan strategi <i>Human Resource</i> yang dimiliki bukan untuk <i>employee retention</i> melainkan untuk mendapatkan karyawan muda yang inovatif dan kreatif sesuai dengan nilai yang dimiliki Dompot Dhuafa.	Kualitatif

3.	Ramadhan dan Sembiring (2014)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di <i>Human Capital Ceter</i> PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total 76.6%.	Kuantitatif
4.	Burawat (2015)	Hubungan Antara <i>Employer Branding</i> , <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Expectation</i> Pada Industri Jasa.	bahwa terdapat hubungan positif antara <i>employer branding</i> dan <i>employee engagement</i> , terdapat hubungan yang kuat antara <i>employer branding</i> dan <i>employee expectation</i> , terdapat hubungan yang kuat antara <i>employee expectation</i> dan <i>employee engagement</i> .	Kuantitatif
5.	Tiffani (2017)	Penerapan Strategi <i>Employer Branding</i> dan <i>Employee Value Proposition</i> Untuk Menciptakan <i>Employee Engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pt Bank Central Asia Tbk. menerapkan strategi <i>employer branding</i> dan <i>employee value proposition</i> yang bisa menciptakan dan meningkatkan <i>employee engagement</i> karyawan.	Kualitatif

B. Kajian Teoritis

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Kata strategi berasal dari kata Strategos dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari Stratos atau tentara dan ego atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Menurut Marrus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selanjutnya Quinn (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan.

2. Manajemen Strategis

a. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011:6). Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bambang Haryadi (2003:3), strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

b. Tujuan Manajemen Strategis

Menurut Suwandiyanto (2010:02), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi.

Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.

2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak

Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak seperti pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata

Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara pespektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektifitas

Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

c. Proses dan tahapan Manajemen Strategis

David (2011:6) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan

dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, Pengukuran kinerja, dan,

Pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

2. Branding

a. Pengertian Branding

Brand adalah aset yang paling berharga bagi perusahaan. Perusahaan pada umumnya memfokuskan branding melalui pengembangan brand produk dan perusahaan. Branding produk dan jasa telah menjadi bagian signifikan dalam strategi pemasaran. Perusahaan telah melakukannya selama bertahun-tahun. Dengan branding sejumlah produk dan jasa telah dikenal diseluruh dunia dan membantu menciptakan pasar.

Hingga pada akhir abad 20, kebanyakan orang hanya akan mengasosiasikan istilah *brand* dengan produk dan jasa. Istilah tersebut kini digunakan secara lebih luas. Istilah *brand* digunakan untuk mendeskripsikan segala sesuatu yang membawa identitas berbeda, dan reputasi, baik atau buruk yang diasosiasikan pada identitas tersebut (Barrow & Mosley 2005).

Saat ini *branding* digunakan pada pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan prinsip branding pada manajemen sumberdaya manusia dikenal dengan istilah *employer branding*. Terjadi peningkatan penggunaan *employer branding* untuk menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawan. Hal tersebut terjadi karena sebagai tenaga kerja potensial yang mencari aspek positif dari citra perusahaan, kemungkinan besar mereka akan mengidentifikasi dengan brand dan kemungkinan besar akan mencari

status keanggotaan organisasi guna menambah citra diri yang organisasi janjikan (Backhaus & Tikoo, 2004).

3. *Employer Branding*

a. *Pengertian Employer Branding*

Menurut Ambler and Barrow (1996), *Employer Branding* adalah paket fungsional, ekonomi dan manfaat psikologi yang diberikan oleh perusahaan dan diidentifikasi oleh merek perusahaan itu sendiri. Definisi ini juga konsisten dengan kategori konsep *brand* itu sendiri sesuai dengan literatur *The product and the Brand* dari Gardner dan Levy, (1955).

Employer branding merupakan salah satu hal yang penting dilakukan oleh suatu perusahaan. *Employer branding* muncul sebagai suatu hasil pengaplikasian prinsip pemasaran ke dalam manajemen Sumber Daya Manusia (Cable dan Turban, 2001). Dell et al., (2001) menyatakan bahwa *employer branding* digunakan perusahaan untuk membangun identitas dan reputasi untuk mencapai berbagai tujuan dalam manajemen sumber daya manusia. Dimana hal tersebut akan membawa perusahaan menemukan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang akan membantu perusahaan dalam menginternalisasikan nilai-nilai yang terdapat di dalam perusahaan membantu mempertahankan karyawan yang ada.

b. *Langkah-langkah membangun Employer Branding*

Menurut Sullivan dalam Backhaus dan Tikoo (2004:502), proses pembentukan atau membangun *employer branding* meliputi 3 tahapan yaitu

:

- a. Menciptakan *employer branding* dengan nilai-nilai yang dimiliki karyawan, sehingga organisasi dapat mengkomunikasikan penawaran kepada karyawan.

Mengembangkan konsep proporsi nilai dengan menggunakan informasi mengenai budaya organisasi, gaya manajemen, gambaran kerja saat ini, kualitas karyawan saat ini, nilai yang ditawarkan untuk karyawan agar membuat perusahaan dipresepsikan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

- b. Pemasaran eksternal, yaitu melakukan penawaran kepada pihak eksternal atau pasar tenaga kerja bahwa perusahaan memiliki proporsi nilai menarik bagi pelamar kerja yang menjadi target melalui perekrutan.
- c. Pemasaran internal, yaitu mengembangkan sumber daya manusia dan membangun janji *brand* internal dan melibatkannya sebagai budaya organisasi sehingga setiap anggota organisasi mematuhi nilai-nilai dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan

c. Dimensi Pengukuran *Employer Branding*

Dimensi pengukuran digunakan untuk memberikan kemudahan mengenai *employer brand* yang dapat diaplikasikan ke karyawan untuk menilai apakah perusahaan mereka telah sesuai harapan. Dimensi *employer branding* (Alniacik & Alnancik, 2012) ini merupakan pengembangan penelitian dimensi *employer branding* sebelumnya yang dilakukan Berthon et al., (2005). Dimensi *employer branding* yang dikembangkan (Alniacik & Alnancik, 2012) terdapat enam dimensi yaitu : nilai sosial (*social value*),

nilai pasar (*market value*), nilai ekonomi (*economic value*), nilai manfaat (*application value*), nilai kerjasama (*cooperation value*) dan lingkungan kerja (*working environment*)

Tabel 2.2 Dimensi Pengukuran *Employer Branding*

No	Dimensi <i>Employer Branding</i>	Kriteria
1.	Nilai Sosial (<i>Social Value</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan karir. • Merasa diri diterima dan merasa memiliki perusahaan • Memiliki hubungan baik dengan atasan • Organisasi memberikan penghargaan dan memanfaatkan kreativitas atau ide saya
2.	Nilai Pasar (<i>Market Value</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang diakui • Perusahaan memproduksi produk dan jasa yang memiliki kualitas
3.	Nilai Ekonomi (<i>Economic Value</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan gaji di atas rata-rata • Memberikan paket kompensasi yang menarik
4.	Nilai Manfaat (<i>Application Value</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi terlibat dalam aktivitas sosial • Kesempatan untuk dapat mengajari orang lain tentang apa yang sudah kita pelajari
5.	Nilai Kerjasama (<i>Cooperation Value</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat saling membantu dalam satu departemen • Saling mendukung dan membantu antar departemen
6.	Lingkungan Kerja (<i>Working Environment</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan kerja yang menyenangkan

Sumber: Alniacik & Alniacik (2017), telah diolah kembali

d. Manfaat *Employer Branding*

Ada tiga keuntungan employer branding menurut penelitian yang

dilakukan oleh Hewitt associates, The Conference Board dan The Economist dalam Barrow & Mosley (2005). Secara umum keuntungan tersebut berupa meningkatkan rekrutmen, retensi dan keterikatan/komitmen karyawan. Ketiga faktor tersebut dapat berkontribusi secara signifikan pada keseluruhan kinerja bisnis (Barrow & Mosley, 2005).

1. Lower Cost

Peran utama dari suatu brand adalah memberikan nilai tambah. Employer brand yang kuat dapat mengurangi biaya-biaya. Pengurangan biaya yang paling signifikan adalah pada bagian rekrutmen. Biaya merekrut dan mengganti karyawan merupakan beban dalam kebanyakan industri. Pada umumnya biaya mengganti karyawan sebesar setengah dari gaji tahunan karyawan tersebut. Dengan demikian, apabila turnover karyawan di suatu perusahaan rendah, maka perusahaan tersebut akan memperoleh sejumlah keuntungan yang berkaitan dengan biaya.

2. Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)

Permasalahan pada kebanyakan organisasi adalah “living the brand”. Hal tersebut mengikuti suatu pengakuan bahwa diferensiasi dalam pasar biasanya percaya pada kualitas keseluruhan dari pengalaman pelayanan dan pengalaman tersebut dipercayakan pada cara seorang karyawan berperilaku pada pelanggan. Pemahaman karyawan terhadap customer brand proposition sangat penting. Hal tersebut membutuhkan komitmen karyawan pada perusahaannya.

3. Hasil Keuangan (Financial Results)

Pada akhirnya, usaha perusahaan dalam mengurai biaya dan

meningkatkan kepuasan pelanggan akan berdampak pada hasil keuangan. Mengurangi biaya dan meningkatkan kepuasan pelanggan memberikan dasar pemikiran bisnis untuk memberikan perhatian lebih besar pada employer brand.

4. *Employee Value Proposition*

a. *Pengertian Employee Value Proposition*

Menurut Hill dan Tande (2006) dalam Aloo dan Moronge (2014:5), *employee value proposition* adalah keseimbangan antara *reward*, manfaat dan kebijakan kerja untuk pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atas kinerja mereka. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee value proposition* merupakan suatu program yang dikemas dengan baik untuk dijadikan sebagai identitas keunikan yang ditawarkan kepada karyawan untuk membuat mereka merasa betah bekerja di suatu perusahaan. *Employee value proposition* tidak hanya melihat dari segi finansial tetapi juga non finansial. Tidak hanya dari segi kompensasi tetapi juga pengembangan diri, pengembangan professional, kesempatan belajar, pengembangan karir, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, nilai-nilai dan filosofi kebaikan perusahaan.

b. *Bentuk Employee Value Proposition*

Menurut Michaels, Jones, Axlerold, (2001:47) dalam bukunya yang berjudul *The War for Talent*, beberapa bentuk EVP yang dicari oleh manajer dan diinginkan oleh para karyawan diantaranya adalah:

- *Exciting Work*

Menurut Michaels EVP yang baik adalah EVP yang dimulai dengan kesan yang menarik dan karyawan bisa merasakan tantangan kerja yang memberikan kesan khusus bagi mereka. *Exciting work* termasuk dari bagian visi dan misi perusahaan. Visi dan misi menurut Ulrich (2005:83), termasuk elemen penting dalam EVP yang dapat memuaskan karyawan dan visi misi tersebut harus jelas di masa depan menyangkut hati, pemikiran dan menciptakan kebanggaan karyawan.

- *Great Company, Great Culture, Great Leader*

Penerapan konsep budaya organisasi pada perusahaan akan mendukung kinerja organisasi dan kelayaitasan serta mengurangi tingkat *turnover*. Budaya organisasi yang baik adalah budaya kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik.

- *Wealth and Reward*

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Karyawan selalu menginginkan kompensasi yang adil dan sebanding dengan hasil yang mereka kontribusikan pada perusahaan. Elemen EVP yang dijelaskan oleh Michael dapat disimpulkan bahwa penggajian yang baik akan sangat berpengaruh pada keinginan dan ketertarikan pencari kerja terhadap perusahaan.

- *Growth and Development*

Karyawan menginginkan perusahaan untuk dapat memfasilitasi mereka dalam mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman agar dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja terhadap perusahaan. Sistem pelatihan dan pengembangan karyawan harus dapat menciptakan kreatifitas karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan andil yang bagus untuk perusahaan. Kinerja karyawan yang bagus akan berdampak pada pelayanan yang bagus pula kepada pelanggan.

c. Langkah-langkah membangun *Employee Value Proposition*

Melakukan pengembangan employee value proposition, perusahaan dapat menarik talenta di pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Pawar dan Charak (2014:4) merumuskan tiga cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan employee value proposition, yaitu:

- Memilih Keunikan yang akan dimasukkan kedalam Program EVP. Langkah ini merupakan langkah penting karena dengan memilih keunikan yang tepat maka dapat menarik pasar tenaga kerja dan membantu menciptakan *employer brand* yang positif.
- Membangun kesadaran setiap tenaga kerja melalui EVP. Ketika digunakan dan dikomunikasikan, EVP dapat menjadi alat yang kuat untuk mengatur manajemen perusahaan
- Membentuk persepsi tenaga kerja. EVP dapat membantu menyalurkan tenaga kerja dengan cita-cita produktivitas

organisasi. Ketika karyawan *engaged* pada perusahaan maka mereka akan jauh lebih percaya pada janji perusahaan.

5. *Employee Engagement*

a. *Pengertian Employee Engagement*

Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan suatu istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia.

Kahn (2000 : 694) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai *Personal Engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama melakukan kinerjanya. Menurut Kahn (2000 : 192), *Engagement* berarti secara psikologis hadir ketika menduduki dan melakukan peran didalam organisasinya.

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya. (Risher, 2010:74).

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Amstrong (2008:143) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi employee emgagement adalah:

a. *The Work Itself* (Pekerjaan itu sendiri)

Pekerjaan itu sendiri dapat membuat kepuasan kerja yang mengarah pada motivasi intrinsik dan peningkatan keterikatan karyawan. Faktor-faktor yang terlibat seperti adanya pekerjaan yang menarik dan menantang, tanggung jawab (merasa bahwa pekerjaan penting dan memiliki kontrol atas sumber daya sendiri), otonomi (kebebasan untuk bertindak), ruang lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan, ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan, dan kesempatan melakukan kemajuan.

b. *The Work Environment* (Lingkungan Kerja)

Sehari-hari karyawan akan melakukan tugasnya dalam waktu yang lama, mereka memerlukan suasana lingkungan yang penuh akan penghargaan dari manajernya. Apabila lingkungan kerja tidak menunjukkan suasana menghargai, menghormati maka karyawan yang bekerja tidaklah akan merasa nyaman. Lingkungan kerja harus menciptakan kondisi untuk mendorong kinerja yang tinggi. Lingkungan kerja didalamnya termasuk proses kerja, peralatan dan fasilitas, serta kondisi fisik dimana orang tersebut bekerja.

c. *Leadership* (Kepemimpinan)

Keterikatan karyawan pada pekerjaannya dan perilaku positif yang sangat tergantung pada cara pemimpin memegang kendali. Pemimpin dapat menguraikan pentingnya pekerjaan yang dilakukan orang-orang tersebut. Pemimpin dapat memberikan kesempatan pada orang-orang itu untuk mencapai dan mengembangkan potensinya, dan memberikan umpan baik yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi mereka.

d. *Opportunities For Personal Growth* (Adanya Kesempatan untuk Melakukan Pengembangan Diri)

Kebanyakan orang selalu mempunyai rasa keinginan yang kuat untuk mendapatkan sesuatu. Mereka ingin selalu mengetahui akan hal baru dari lingkungan sekitarnya. Terlebih jika ada kesempatan untuk mengembangkan diri yang sesuai dengan potensi yang dimilikinya maka akan menimbulkan adanya rasa penghargaan dari perusahaan terhadap mereka.

e. *Opportunities to Contribute* (Kesempatan untuk Berkontribusi)

Keterikatan akan meningkat jika keinginan karyawan didengarkan. Hal tersebut memungkinkan mereka untuk memberikan ide-ide atau inovasi baru karena karyawan merasa mereka telah terlibat atau diberikan kesempatan untuk berkontribusi didalam perusahaan.

6. Keterkaitan antar Variabel

a. Keterkaitan antara *Employer Branding* dan *Employee Value Proposition*

Menurut Ambler dan Barrow (1996), *Employer Branding* paket fungsional, ekonomi dan manfaat psikologi yang diberikan perusahaan dan

diidentifikasi perusahaan itu sendiri. *Brand* yang telah diciptakan oleh perusahaan digunakan untuk mencapai target dan tujuan karyawan perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa *Human Resource* membutuhkan sebuah *branding* untuk memasarkan organisasi sebagai tempat kerja yang memiliki daya tarik bagi calon-calon karyawan yang berbakat dan mempertahankan orang-orang yang tepat. Untuk mempertahankan dan menjaga talenta dengan baik, dibutuhkan strategi *Employee Value Proposition* (EVP). EVP itu sendiri adalah sebuah realitas dari *brand* perusahaan. Dapat dikatakan bahwa EVP merupakan suatu bentuk janji yang diberikan kepada para karyawannya, maupun pihak-pihak stakeholder mengenai suatu yang akan diberikan dari merek tersebut. EVP juga dapat diartikan sebagai perspektif karyawan di dalam suatu perusahaan yaitu ada suatu manfaat pada diri karyawan jika bekerja di perusahaan, serta janji seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Bila kita dapat mendefinisikan *employer branding*, maka secara tidak langsung kita dapat dikatakan sudah bisa menciptakan EVP suatu perusahaan.

b. Keterkaitan antara *Employer Branding* dan *Employee Engagement*

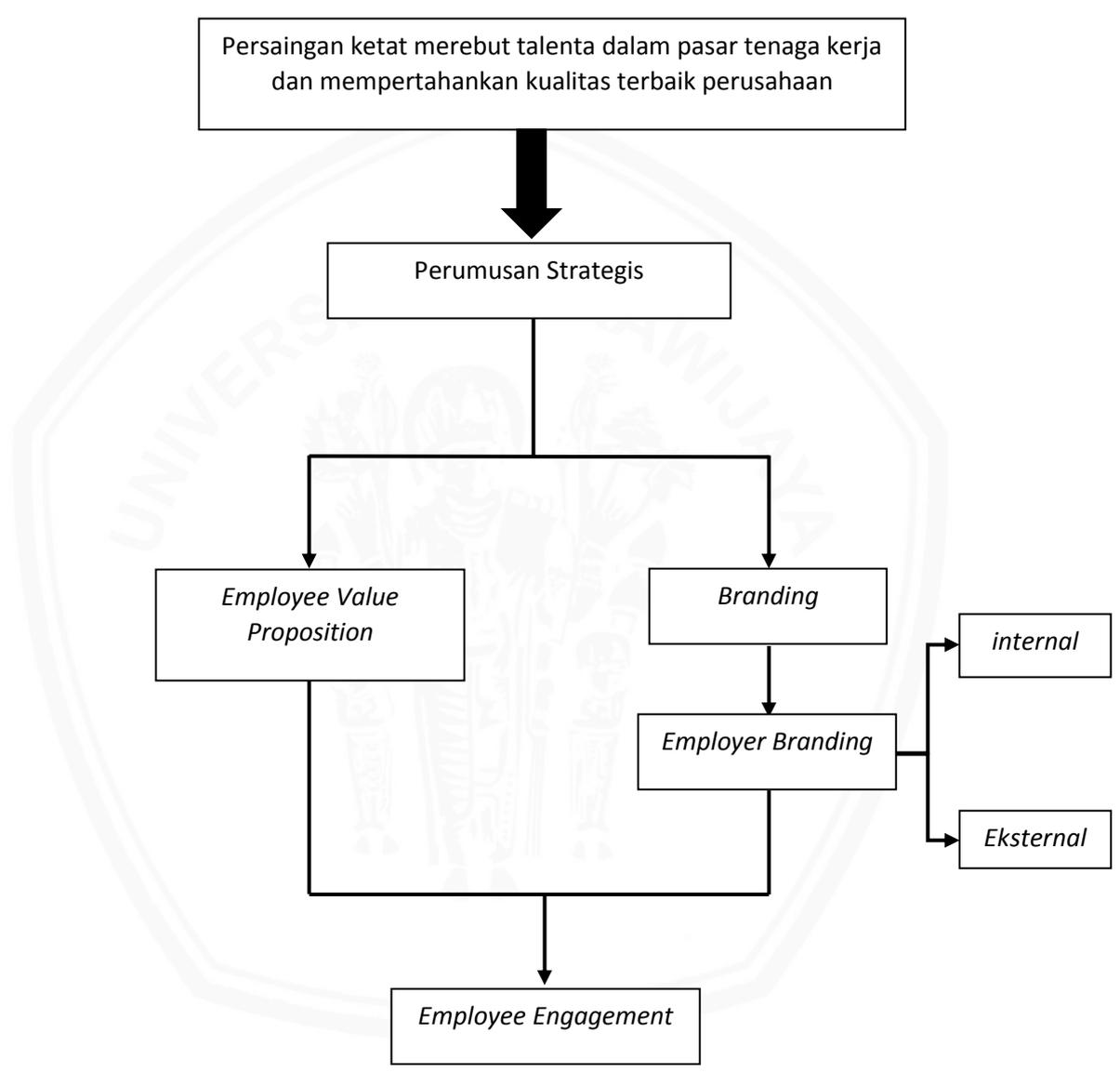
Hasil survey mengenai *Employee Engagement* dari ISR pada tahun 2002 mengidentifikasi bahwa hal terpenting kedua dari kunci komitmen karyawan adalah karena pembelajaran dan pengembangan yang diberikan oleh organisasi. Mark dan Spencer pun melakukan suatu survey bahwa karyawan yang diberikan *training* dalam waktu 6 bulan terakhir memiliki tingkat kepuasan 19% lebih tinggi daripada yang tidak diberikan *training*. Barrow dan Mosley (2005) dalam bukunya *Employer Branding* berpendapat

bahwa calon karyawan akan segera mencari tahu kepada karyawan yang baru keluar mengenai kondisi organisasi secara internal, apakah pekerjaan yang akan digelutinya merupakan posisi yang menguntungkan baginya atau tidak. Seperti yang dikatakan oleh Macey & Schneider (2008) bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.

c. Keterkaitan antara *Employee Value Proposition* dan *Employee Engagement*

Visi dan misi menurut Ulrich (2005:83), termasuk elemen penting dalam EVP yang dapat memuaskan karyawan dan visi misi tersebut harus jelas di masa depan menyangkut hati, pemikiran dan menciptakan kebanggaan karyawan. Hal ini berkaitan dengan salah satu unsur penggerak dari *Employee Engagement*. Menurut McBrain (2007), hal-hal yang dapat menjadi penggerak dari *Employee Engagement* adalah budaya organisasi, visi misi, dan nilai yang dianut. Budaya organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang memiliki keterbukaan, saling mendukung serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Uraian ini menjelaskan benang merah atau keterkaitan yang sama sama dimiliki oleh *Employee Value Proposition* dan *Employee Engagement*.

7. Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Sumber: Oleh peneliti Tahun 2018

Berdasarkan kerangka diatas, dimulai dengan permasalahan persaingan yang semakin ketat dalam merebut pasar tenaga kerja dan juga mempertahankan talenta terbaik perusahaan. Dari masalah tersebut, PTPN X perlu menerapkan dua strategi yaitu *branding* perusahaan yang dapat memberikan kesan perusahaan sebagai tempat kerja yang baik untuk orang-orang yang ingin berkarir di dalamnya dan memiliki citra yang positif serta *value proposition* yang diberikan kepada karyawan yang nanti akan bergabung. Strategi *branding* perusahaan ini lebih dikenal dengan sebutan *employer branding*.

Strategi *Employer branding* dibangun melalui dua arah yaitu internal dan eksternal. *Internal branding* adalah pembentukan citra baik dari perusahaan yang ditujukan kepada internal perusahaan yaitu karyawan. Sedangkan eksternal *branding* adalah pembentukan citra baik diluar perusahaan yang ditujukan kepada eksternal perusahaan seperti investor, pelanggan, pemasok dan publik. Menurut Alniacik & Alniacik (2005), Dimensi *employer branding* terdapat enam dimensi yaitu : nilai sosial (*social value*), nilai pasar (*market value*), nilai ekonomi (*economic value*), nilai manfaat (*application value*), nilai kerjasama (*cooperation value*) dan lingkungan kerja (*working environment*). Nilai-nilai tersebut dapat dijadikan acuan perusahaan untuk menilai apakah perusahaan dapat meningkatkan *engagement* karyawan sesuai dengan harapan karyawan maupun perusahaan.

Strategi selanjutnya adalah strategi *employee value proposition* (EVP). EVP adalah *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan jika karyawan berhasil mendedikasikan dirinya dan kerja kerasnya untuk perusahaan. *Employer branding* dan EVP ini memiliki keterkaitan untuk menciptakan

employee engagement di dalam zaman persaingan talenta seperti sekarang, karena kedua strategi ini digunakan untuk menarik dan mengikat talenta untuk loyal kepada perusahaan dalam jangka waktu yang lama



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut sugiyono (2015:1), “penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisa data bersifat induktif, hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada generalisasi.”

Penelitian deskriptif kualitatif dipilih oleh penulis karena penulis ingin memaparkan dan menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya. Mengetahui bentuk serta menjelaskan penerapan strategi *employer branding* dan *employee value proporsition* untuk *employee engagement* di PT Perkebunan Nusantara X memerlukan penafsiran mendalam, maka dari itu metodologi penelitian deskriptif kualitatif tepat digunakan dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode yang relevan dengan tujuan penelitian yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya yaitu dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus.

Pendekatan studi kasus merupakan jenis pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki dan memahami sebuah kejadian atau masalah yang terjadi dengan



mengumpulkan berbagai macam informasi yang kemudian diolah untuk mendapatkan sebuah solusi agar masalah yang diungkap dapat terselesaikan.

B. Fokus Penelitian

Pembatasan masalah dilakukan agar focus yang ingin diteliti tidak melebar sehingga akan mempermudah menentukan data untuk suatu penelitian. Penelitian kali ini penulis memfokuskan berdasarkan rumusan masalah yang ada dalam hal :

- a. Mencari tahu apakah perusahaan BUMN seperti PTPN X menerapkan strategi *employer branding* dan *employee value proposition* untuk kelangsungan perusahaan.
- b. Mencari tahu apakah PTPN X membangun *employer branding* yang dikemukakan oleh Sullivan dalam Backhaus dan Tikoo dalam bentuk *employee value proporsition* sesuai dengan teori membangun *employee value proporsition* yang dikemukakan oleh Pawar dan Charak sehingga dapat diketahui bentuk dan penerapan strategi *employer branding* dan *employee value proporsition* yang terdapat di PT Perkebunan Nusantara X.
- c. Melihat sejauh mana persepsi karyawan mengenai *employer branding* melalui dimensi pengukuran *employer branding* dan persepsi karyawan mengenai EVP yang diberikan oleh PTPN X berdasarkan teori EVP yang diinginkan karyawan dikemukakan oleh Michael dan Axelrod, sehingga nantinya akan terlihat apakah *employer branding* dan EVP yang dibentuk dapat dirasakan oleh karyawan dan dapat membuat *engagement* atau terdapat harapan lain dari karyawan perusahaan mengenai perusahaan.

- d. Menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu perbandingan dari penelitian sebelumnya.

C. Lokasi Penelitian dan situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara yang terletak di Surabaya. Alasan penulis memilih tempat penelitian tersebut dikarenakan merupakan kantor yang mempunyai wewenang penuh dalam merumuskan strategi *employer branding* dan *employee value proporsition*. Alasan lainnya karena peneliti melihat langsung kegiatan-kegiatan apa saja yang dilakukan oleh karyawan PTPN X dan hubungan mereka baik antara karyawan dengan karyawan maupun antara karyawan dengan perusahaan. Situs penelitian ini dilakukan pada divisi SDM & HI karena merupakan divisi yang memegang tanggung jawab untuk membuat dan merumuskan strategi, serta program-program yang diperlukan untuk meningkatkan *relationship* SDM.

D. Sumber Data

Menurut Purhantara (2010:79), sumber data yang terdapat di dalam sebuah penelitian adalah penting karena menjadi kualitas dari hasil penelitian.

Sumber data dibagi menjadi 2 yaitu :

a. Data Primer

Data Primer adalah data yang sumbernya diperoleh langsung dari tangan pertama oleh peneliti yang menjadi fokus penelitian untuk tujuan studi yang spesifik (Sekaran, 2006:60). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah subyek-subyek yang

mengetahui informasi yang telah menjadi focus yang telah ditetapkan oleh penulis, yaitu dengan melakukan wawancara terhadap divisi SDM & HI seperti Kepala Divisi SDM & HI, Kepala Urusan Perencanaan SDM, Kepala Urusan Pengembangan SDM dan perwakilan karyawan.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh tidak langsung dari obyek penelitian yang bersumber dari dokumen, laporan-laporan, data kearsipan, serta dari buku-buku yang berkenaan dengan penelitian (Purhantara, 2010:79). Data sekunder yang dijadikan sumber adalah dokumen perusahaan seperti struktur organisasi, laporan tentang jumlah tenaga kerja serta laporan survey hasil *employee engagement*.

E. Pengumpulan Data

Menurut Arikunto (2010:265), pengumpulan data adalah suatu cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan dan memperoleh data yang *valid* dan relevan dalam penelitian, untuk itu peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Observasi non Partisipan

Penulis melakukan partisipasi sebagai peneliti non karyawan untuk melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang menjadi focus penelitian seperti budaya, atau kebiasaan yang ada di dalam lingkungan perusahaan

b. *In-depth interview*

Esterberg (dalam Sugiyono 2009:317) mengemukakan bahwa wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Hal lain yang perlu disiapkan untuk wawancara yaitu alat perekam suara (*voice recorder*) dan beberapa alat tulis bila diperlukan untuk pencatatan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan oleh peneliti sebagai pelengkap data yang dihasilkan dari observasi. Dokumentasi berbentuk hasil wawancara dari informan yang berbentuk foto dan audio.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2015:222), instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan untuk melakukan penelitian dalam hal ini khususnya digunakan saat pengumpulan data. Instrument yang digunakan penelitian ini adalah:

a. Peneliti Sendiri

Peneliti di dalam penelitian kualitatif dijadikan sebagai instrument karena peneliti sendiri yang melakukan perencanaan, pelaksanaan,

pengumpulan, dan menganalisis fenomena-fenomena sehingga dapat menjadikan kesimpulan.

b. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara adalah kumpulan pertanyaan yang difokuskan dalam permasalahan dan digunakan sebagai pedoman dalam mewawancarai informan.

c. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi akan digunakan peneliti untuk mengumpulkan dokumen catatan resmi ataupun catatan harian yang menggunakan alat bantu perekam suara.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian penting dari proses pengujian data setelah perolehan dan pengumpulan data dilakukan. Analisis data dalam penelitian di PTPN X dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang diperoleh berdasarkan sebuah kategori, menjabarkan, menganalisis data, dan menyajikan data sesuai dengan masalah yang diambil serta membuat kesimpulan. Penelitian kali ini penulis menggunakan analisis metode Miles dan Huberman. Aktivitas yang dilakukan dalam analisis data kualitatif ini dilakukan secara interaktif. Berikut merupakan gambar model interaktif yang dimaksud menurut Miles dan Huberman (2014:14): Komponen-komponennya dijelaskan sebagai berikut :

a. Koleksi Data

Penulis melakukan pengumpulan atau koleksi data dengan wawancara antara penulis dengan narasumber yang mengetahui informasi yang

dibutuhkan sesuai dengan fokus penelitian serta mengumpulkan data melalui data sekunder seperti dokumen perusahaan yang dibutuhkan dalam memperoleh data tambahan.

b. Reduksi Data

Reduksi data dilakukan saat penulis memperoleh data dari lapangan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi lalu di reduksi dan diolah dengan cara dirangkum, memilah dan memfokuskan data sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan lalu membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi.

c. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan setelah data direduksi atau dirangkum yang didapat dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian dianalisis dan disajikan kedalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi sesuai dengan fokus tujuan penelitian serta memberikan penarikan kesimpulan dari penelitian untuk mendapatkan suatu tindakan.

d. Kesimpulan, penarikan atau verifikasi

Langkah yang terakhir dalam menganalisis data menggunakan model interaktif adalah menarik kesimpulan dari verifikasi. Sesuai data yang telah direduksi dan disajikan maka penulis membuat kesimpulan berdasarkan bukti yang telah diperoleh pada saat pengumpulan data. Kesimpulan yang diperoleh merupakan jawaban dari rumusan masalah yang dingkapkan oleh penulis.

H. Keabsahan Data

Pada penelitian kualitatif, uji keabsahan data ditekankan pada uji validitas dan reabilitas karena penelitian kualitatif mempunyai kriteria utama dalam penelitian yaitu *valid*, *eliable* dan objektif. Menurut Sugiyono (2015:270), teknik untuk memeriksa keabsahan data salah satunya dengan triangulasi. Teknik triangulasi merupakan teknik yang bersumber dari data yang didapat oleh berbagai sumber dan dianalisis oleh peneliti sendiri yang nantinya akan menghasilkan kesimpulan dan dimintakan kesepakatan dengan sumber-sumber tersebut mengenai hasil akhir penelitian. Penelitian ini membutuhkan jawaban dari beberapa sumber, yaitu lima perwakilan karyawan, Kepala Urusan dan Asisten Kepala Urusan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Umum Lokasi Penelitian

PT Perkebunan Nusantara X (Persero) bergerak di bidang usaha industry gula, tetes, tembakau, dan jasa *cutting* Bobbin (pembungkus cerutu). Di dalam menjalankan operasional perusahaan di bidang industri gula, tetes, dan tembakau, perusahaan melakukan penjualan melalui persaingan bebas dan terkoordinir. Di samping bisnis utama tersebut, PT Perkebunan Nusantara X (Persero) juga bekerjasama dengan mitra strategis dalam industry karung plastik, industry kacang kedelai Edamame dan Okura, rumah sakit serta industri Bioetanol.

PT Perkebunan Nusantara X (Persero) yang berkantor pusat (Kantor Direksi) di Jalan Jembatan Merah No. 3-11 Surabaya, mengusahakan 11 unit Pabrik Gula, 3 unit Kebun Tembakau, dan 3 anak perusahaan (PT Dasaplast Nusantara, PT Energi Agro Nusantara, dan PT Nusantara Medika Utama) serta 1 Penyertaan Saham pada PT Mitratani Dua Tujuh.

Didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah R.I No.15 Tanggal 14 Februari Tahun 1996 tentang pengalihan bentuk Badan Usaha Milik Negara dari PT Perkebunan (Eks.PTP 19, Eks.PTP 21-22 dan Eks.PTP 27) yang dilebur menjadi PT Perkebunan Nusantara X (Persero) dan tertuang dalam akte Notaris Harun Kamil, SH No.43 tanggal 11 Maret 1996 yang mengalami Perubahan kembali sesuai Akte Notaris Sri Eliana Tjahjoharto, SH. No. 1 tanggal 2 Desember 2011.

Pada tanggal 2 Oktober 2014, Menteri BUMN Dahlan Iskan meresmikan Holding BUMN Perkebunan yang beranggotakan PTPN I, II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV dengan PTPN III sebagai induk Holding BUMN Perkebunan. Dasar hukum perubahan PTPN X (Persero) menjadi PTPN X adalah Keputusan Para Pemegang Saham Perusahaan Perseroan PT Perkebunan Nusantara X Nomor: PTPN X/RUPS/01/X/2014 dan Nomor: SK-57/D1.MBU/10/2014 tentang Perubahan Anggaran Dasar.

B. Visi, Misi, Budaya Perusahaan, Logo dan Tagline PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

PT Perkebunan Nusantara X (Persero) sebagai perusahaan BUMN mempunyai tanggung jawab untuk memberikan hasil terbaik untuk negeri. Dalam pelaksanaannya PT Perkebunan Nusantara X (Persero) mempunyai visi dan misi sebagai berikut :

1. Visi dan Misi Perusahaan

Visi : *"Menjadi perusahaan agroindustri terkemuka yang berwawasan lingkungan".*

Misi :

- 1. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional dan berwawasan lingkungan.*
- 2. Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang.*
- 3. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi dan kerjasama team serta organisasi yang profesional.*

Menjalankan misi perusahaan memerlukan acuan yang berfungsi sebagai koridor dan batasan sebagai arahan untuk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan penuh integritas, peraturan atau petunjuk. Hal tersebut hendaknya dilaksanakan oleh semua tingkat karyawan, dengan mengikuti aturan yang ada akan memberikan pencapaian prestasi yang merupakan visi perusahaan.

Pokok arahan juga disebutkan dalam Company Business Philosophy meliputi: "Integritas, Profesionalisme, Visioner, dan Sinergi." Dalam produktifitas karyawan di tempat kerja harus tetap tinggi dan budaya kerja harus dipahami dan dilaksanakan, adalah: profesional, produktif, dan pembelajar.

2. Budaya Perusahaan

Didalam menjalankan misi perusahaan diperlukan tuntunan yang berfungsi sebagai koridor dan batasan sekaligus pendorong bagi karyawan untuk melakukannya dengan penuh integritas, sehingga apabila tuntunan ini dilakukan oleh seluruh jajaran karyawan, diyakini akan dapat membawa pencapaian visi perusahaan. Tuntunan dimaksud diwujudkan dalam pernyataan Filosofi Bisnis PT Perkebunan Nusantara X (Persero), sebagai berikut: "**Integritas, Profesionalisme, Visioner, dan Sinergi.**"

Agar produktifitas karyawan dalam bekerja tetap tinggi, maka budaya kerja yang harus dihayati dan dilaksanakan adalah:

"Profesional, Produktif, dan Pembelajar"

a. Professional

Professional yang dimaksud adalah seseorang yang memiliki skill, knowledge, dan attitude sesuai dengan apa yang ingin dia kerjakan atau profesinya. Dalam arti lain adalah seorang professional adalah seorang yang mampu mempraktekkan keterampilan dalam pekerjaannya demi tercapai tujuan dari pekerjaan dan perusahaan PTPN X.

b. Produktif

Produktif dalam artian umum adalah menghasilkan sesuatu. Produktif yang dimaksud di PTPN X adalah kemampuan perusahaan dalam memproduksi sesuai dengan input yang digunakan dan digunakan secara efektif dan efisien dalam waktu yang relatif singkat. Budaya ini dapat membantu perusahaan agar dapat terus jalan dan berkembang.

c. Pembelajar

Pembelajar adalah budaya karyawan PTPN X yang dapat mengambil pelajaran dalam setiap pengalaman kerja baik itu keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sesuatu demi meningkatkan kualitas kinerja karyawan kedepannya.

3. Logo dan *Tagline* PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

a. Logo Perusahaan



Gambar 4.1 : PT Perkebunan Nusantara X

Sumber : PT Perkebunan Nusantara X Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Perubahan logo PTPN X, terjadi mulai tanggal 16 Januari 2012, sesuai dengan persetujuan Dewan Komisaris No. 26/DK/PTPN-X/III/2011 tanggal 25 Maret 2011 yang telah disahkan dalam risalah RUPS No. RIS-005/XXKBUMN/2011 tanggal 28 Januari 2011.

Logo tersebut merupakan visualisasi dari visi PTPN X yakni Tumbuh Berkembang Bersama. Dalam logo tersebut, terdapat gabungan image tangan yang saling meraih. Hal tersebut mencerminkan semangat kerjasama, baik itu kerjasama tim maupun bersama mitra. Gambar tangan tersebut dapat juga dilihat sebagai sekelompok daun berwarna hijau yang bergradasi dari hijau tua menuju hijau muda. Gradasi tersebut menunjukkan adanya pertumbuhan dan keberkembangan, sekaligus membentuk pencitraan usaha agribisnis dari PTPN X.

Warna Hijau tua yang terletak pada logo mencerminkan kepedulian dan pelayanan rumah sakit yang dikelola PTPN X bagi masyarakat luas dan perkebunan. Warna hijau juga melambangkan kenyamanan dan kesegaran.

Pada logo, juga terdapat logotype berupa teks PTPN X yang digunakan untuk memperkuat pencitraan, mempermudah pengidentifikasian identitas PTPN

X kepada khalayak ramai. Warna biru pada logotype mencerminkan kepemimpinan, kemandirian untuk memajukan PTPN X. Sedangkan penggunaan huruf tanpa kait dan layout logo yang dinamis berfungsi untuk memperkuat citra modern serta inovasi PTPN X dalam bersaing di kancah usaha agribisnis Internasional.

b. Tagline

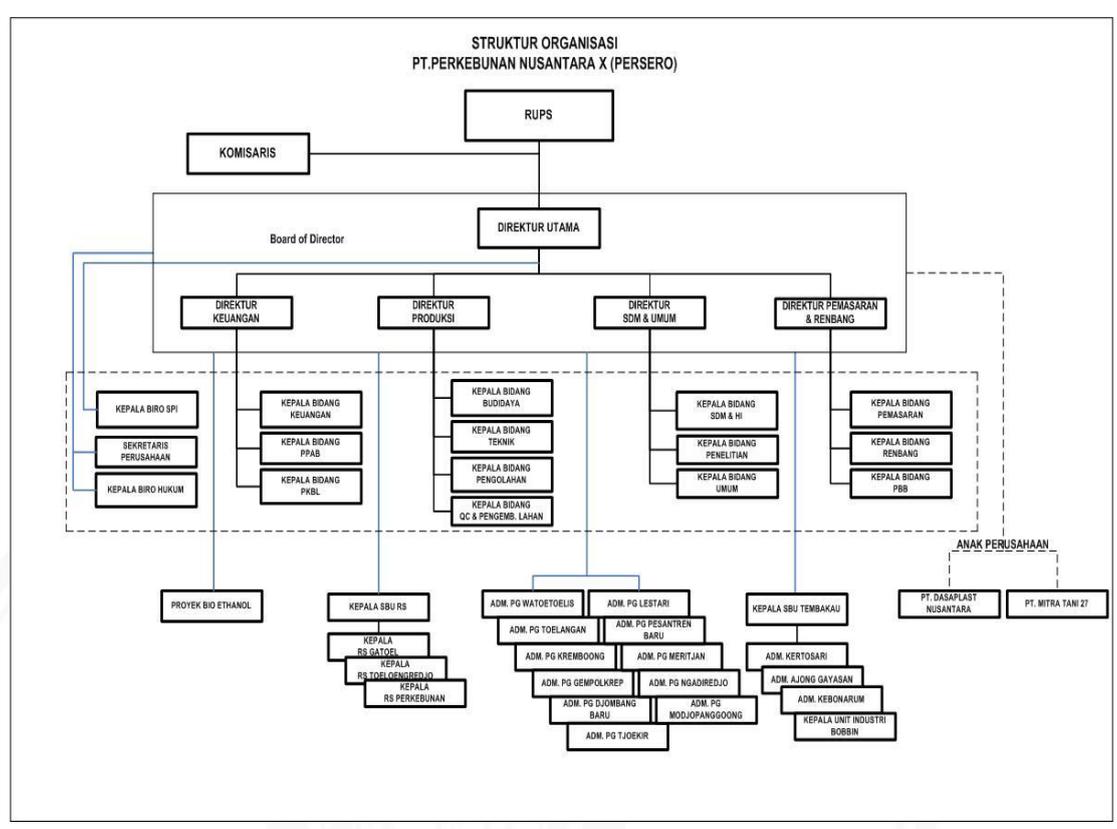
“JUJUR, TULUS, IKHLAS”

Tagline ini dibentuk pada tahun 2016 oleh PTPN X dan masih baru, karena tagline yang lama yaitu 3P (Profesional, Produktif, dan Pembelajar) telah termasuk dalam faktor budaya di PTPN X. **Jujur** disini adalah bekerja dengan jujur tanpa adanya manipulasi data yang dapat membuahkan hal yang merugikan dan meningkatkan integrasi perusahaan dengan kejujuran. **Tulus** adalah bekerja dengan baik tanpa adanya paksaan dari apapun sehingga tidak ada gangguan ataupun pressure bagi karyawan dalam bekerja dan mengutamakan karyawan dapat bekerja tanpa beban. **Ikhlas** disini bekerja dengan ikhlas apapun hasil pekerjaannya dan tanpa tendensi sehingga hasil untung rugi perusahaan dapat diterima dengan ikhlas dan kembali meningkatkan kinerja untuk memaksimalkan produktivitas perusahaan.

C. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

Berdasarkan dengan tata kelola perusahaan dan anggaran dasarnya, perusahaan menjalankan usahanya dengan dipimpin oleh Direktur Utama dan beberapa sub direktur lainnya. Berikut adalah struktur organisasinya secara lengkap.

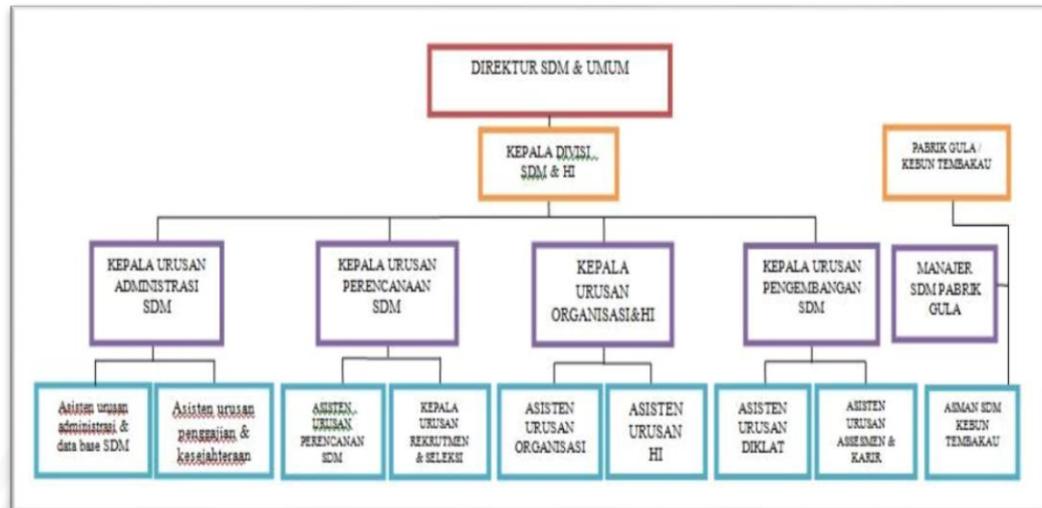
1. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya



Gambar 4.2 : Struktur Organisasi PTPN X
 Sumber: PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

Gambar diatas merupakan gambar struktur organisasi Kantor Direksi PTPN X Surabaya. Mulai dari RUPS yaitu Rapat Umum Pemegang Saham sampai ke anak perusahaan semua tertera di dalam gambar struktur organisasi diatas. Gambar ini digunakan untuk memberikan gambaran bagaimana struktur hirearki yang terdapat di PTPN X serta informasi divisi apa saja yang ada di dalam perusahaan ini.

2. Struktur Organisasi Divisi SDM & HI



Gambar 4.3 : Struktur Divisi SDM & HI PT Perkebunan Nusantara X
 Sumber : PT Perkebunan Nusantara X Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Divisi SDM & HI dipimpin oleh Direktur SDM & Umum yang mempunyai tugas sebagai pengatur dalam pembuatan kebijakan yang mengarah kepada pelayanan yang dibutuhkan oleh karyawan dan hubungan dengan karyawan. Tepat dibawah Direktur SDM & Umum adalah Kepala Divisi SDM & HI. Kepala Divisi SDM & HI bertugas mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi SDM & HI, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi SDM & HI. Berikut adalah beberapa tugas dari Kepala Divisi SDM & HI :

- 1.1 Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) Perusahaan, terutama terkait dengan Divisi SDM & HI, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi SDM & HI.

- 1.1.1 Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Divisi SDM & HI.
- 1.1.2 Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Divisi SDM & HI.
- 1.1.3 Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro serta para General Manajer Pabrik Gula dan Kebun Tembakau dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.

1.2 Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan Divisi SDM & HI dalam hal:

- 1.2.1 Pengelolaan administrasi SDM, penggajian, tunjangan, fasilitas, bonus, rewards, pajak penghasilan, dsb di lingkungan perusahaan;
- 1.2.2 Pengkajian efektivitas organisasi, meliputi juga analisa jabatan dan analisa beban kerja;
- 1.2.3 Perancangan, pengevaluasian dan penyempurnaan struktur organisasi dan tata kelola organisasi;
- 1.2.4 Perancangan model budaya kerja, pengevaluasian implementasinya di unit-unit kerja baik di Kantor Direksi maupun Pabrik Gula dan Kebun Tembakau;
- 1.2.5 Perancangan, pengevaluasian serta penyempurnaan Sistem Informasi SDM (SISMD), Sistem dan Pola Karir dan Sistem Diklat;

- 1.2.6 Pelaksanaan hubungan industrial termasuk kegiatan konseling karyawan;
- 1.2.7 Pelaksanaan hubungan dan komunikasi yang efektif dengan serikat pekerja dan instansi yang berwenang di bidang ketenagakerjaan guna pelaksanaan hubungan industrial yang harmonis di perusahaan;
- 1.2.8 Pelaksanaan kegiatan implementasi peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan dalam proses manajemen SDM di Perusahaan;
- 1.2.9 Pelaksanaan disiplin & pembinaan pegawai, kesehatan dan keselamatan kerja (K3), konseling di lingkungan Perusahaan;
- 1.2.10 Perencanaan, pengadaan, pembinaan, dan pengembangan SDM mencakup rekrutmen, seleksi, mutasi, promosi pegawai serta pemberhentian pegawai;
- 1.2.11 Pengkoordinasian, pelaksanaan dan evaluasi *assessment* dalam rangka *talent mapping*;
- 1.2.12 Perancangan, pelaksanaan dan evaluasi performance appraisal berbasis kompetensi;

1.3 Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi.

1.4 Membina, memberdayakan dan menilai kinerja para Kepala Urusan di Divisi SDM & HI.

1.5 Menyusun laporan kegiatan Divisi SDM & HI dalam rangka pertanggung jawaban kepada Direktur Umum & SDM secara berkala.

3. Data Karyawan PT Perkebunan Nusantara X

Jumlah seluruh karyawan kantor direksi PT Perkebunan Nusantara X Surabaya, Jawa Timur, Indonesia per 31 Desember 2017 adalah sebanyak 187 orang. Berikut adalah data karyawan berdasarkan jumlah per divisinya.

Tabel 4.1 : Data Karyawan

No	Unit Kerja	Populasi
1	SPI	14
2	Areal dan Budidaya	10
3	Quality Assurance	14
4	Teknik	7
5	Pengolahan	7
6	Akuntansi	14
7	Keuangan	12
8	PKBL	6
9	Sekper	25
10	SDM	11
11	Umum	27
12	PBJ	12
13	Pemasaran	9
14	Renbang	12
15	PMN	3
16	Tembakau	7
17	Agro forest	1
	Jumlah	187 orang

Sumber: diolah oleh peneliti (2018)

D. Penyajian Data

1. *Employer Branding* PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

Di dalam perusahaan, peran Sumber Daya Manusia sangat penting untuk melangsungkan kinerja baik internal maupun eksternal. PTPN X sendiri

merupakan salah satu perusahaan agribisnis BUMN berbasis perkebunan di Indonesia. Persaingan dalam mendapatkan karyawan yang berdedikasi tinggi juga tak bisa dihindari, baik swasta maupun BUMN. Oleh karena itu perusahaan perlu memastikan bahwa sumber daya manusia yang bergabung bersama perusahaan bukanlah karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang baik.

Sebagai salah satu perusahaan agribisnis terbesar di Indonesia, PT Perkebunan Nusantara X perusahaan selalu memberikan yang terbaik dalam memperebutkan karyawan yang bertalenta tinggi. PTPN X telah lama sadar bahwa perkembangan dunia bisnis semakin kompetitif diikuti dengan kebutuhan *talent* yang diperlukan bersama – sama meraih kesuksesan pasar.

PTPN X sendiri menyadari bahwa kualitas produk maupun internal perusahaan sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam mendapat kepercayaan baik dari masyarakat maupun karyawan itu sendiri dan juga untuk menilai persepsi karyawan terhadap perusahaan. PTPN X terus melakukan inovasi untuk menjaga kualitas karyawannya dengan slogan budaya mereka “Profesional, Produktif, dan Pembelajar”.

Strategi *Employer Branding* sebenarnya tidak diterapkan oleh PTPN X. Tetapi, PTPN X telah menjalankan menjalankan strategi ini melalui unsur – unsur yang ada didalam perusahaan. Hal ini dikatakan oleh Kepala Urusan Pengembangan SDM Bapak Febri dalam wawancara oleh peneliti, sebagai berikut:

“Jadi secara resmi,kita belum pernah melegalkan program strategi Employer Branding, tetapi usaha kesana udah ada. Usaha pertama yang kita

lakukan misalnya dengan pemakaian seragam. Jadi ketika kita rapat dengan PTPN lain, ciri khas dari PTPN X yang selama ini didengar adalah seragam, itu yang secara fisik. Kemudian yang secara non-fisik adalah kompetensi karyawan PTPN X yang unggul terutama di bidang pergulaan dan itu sudah terbukti diakui oleh PG – PG (Pabrik Gula) lain. Bahkan PTPN lain yang berbasis gula pun sering benchmark atau belajar. Kalau ditanya mulai kapan, udah dari lama sih sejak PTPN terkenal dan memang orang-orang PTPN X terkenal kalo untuk gula memang bisa dikatakan SDM nya berkompotensi, dan saya sampai sekarang akan mempertahankan itu. Terakhir buktinya adalah kalau tim perkebunan ketika mencari karyawan yang untuk gula selalu mengambil dari tim PTPN X yang ditugaskan untuk tim – tim yang claiming ke semua PTP yang berbasis gula.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam praktiknya PTPN X belum sepenuhnya melakukan strategi *employer branding* secara penuh. Baik internal maupun eksternal. Namun usaha untuk melakukan strategi ini sudah ada. Status perusahaan yang BUMN ini membuat karyawan sudah sangat antusias untuk masuk dan bergabung ke dalam PTPN X sehingga perusahaan merasa kurang perlu melakukan strategi *employer branding* secara eksternal. Hal ini juga dikatakan oleh Pak Febri dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Kalau masalah antusiasme ingin bergabung bisa dibilang banyak yang antusias ya, karna status BUMN itu membuat mereka antusias juga. Yang pasti kita lihat bahwa angka pengangguran di Indonesia masih tinggi juga. Jika PTPN X membuka lowongan, mereka berlomba – lomba dan angkanya bisa mencapai ribuan orang. Itu membuktikan bahwa antusiasme untuk bekerja disini cukup tinggi.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Perusahaan PTPN X dianggap oleh karyawannya telah memberikan lingkungan kerja yang baik sebagai tempat untuk bekerja. Karyawan merasakan kekeluargaan yang erat baik dari teman sekantor maupun kepada atasan. Hal ini dijabarkan melalui wawancara oleh karyawan Bu Erry sebagai berikut:

“...Saya merasa nyaman, enak, kekeluargaan soalnya budaya disini jadi antara pembimbing atau atasan dengan karyawan sama sama enak.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Selain kekeluargaan, karyawan juga merasakan kesejahteraan selama di PTPN X. Hal ini dirasakan oleh karyawan Pak Hari selama bekerja di perusahaan sebagai berikut:

“...Ya merasa sejahtera disini. Semuanya tercukupi. Fasilitas – fasilitas juga semua lengkap. Ya saya merasakan kesejahteraan.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

2. Dimensi Ukuran *Employer Branding*

Terdapat pengukuran mengenai *employer branding* yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya khususnya dalam hal nilai – nilai yang diberikan oleh pihak perusahaan untuk membentuk persepsi apakah perusahaan mereka telah sesuai harapan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Berthon et al, (2005) yang dikembangkan oleh Alniacik & Alnancik (2012), dimensi pengukuran *employer branding* memiliki enam nilai yaitu *Social Value* (Nilai Sosial), *Market Value* (Nilai Pasar), *Economic Value* (Nilai Ekonomi), *Application Value* (Nilai Manfaat), *Cooperation Value* (Nilai Kerjasama), *Working Environment* (Lingkungan Kerja). Keenam nilai tersebut akan memberikan kemudahan dalam mengetahui pendapat karyawan tentang nilai yang terdapat pada perusahaannya.

a. Nilai Sosial

Salah satu komponen yang terdapat dalam hasil peneltian yang dilakukan oleh Berthon et al, (2005) yang dikembangkan oleh Alniacik & Alnancik (2012) adalah nilai sosial. Memiliki hubungan yang baik dengan atasan maupun dengan

sesama karyawan merupakan salah satu dimensi *employer branding*. Di PTPN X, karyawan merasa sangat terbantu dengan adanya *culture* kekeluargaan yang dimiliki oleh PTPN X sehingga karyawan merasa dapat berhubungan dengan baik dan tidak canggung untuk berhubungan dengan atasan. Hal ini disampaikan oleh karyawan Budi :

“Kalau buat saya disini sih kerjasamanya yang enak. Hubungan antar karyawan juga relatif baik antara satu bidang dengan bidang yang lain secara personal juga baik.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Hal yang sama juga diperkuat oleh bu Erry seperti pada wawancara sebelumnya bahwa ia juga merasakan kekeluargaan yang erat dari sesama karyawan maupun kepada atasan:

“...Saya merasa nyaman, enak, kekeluargaan soalnya budaya disini jadi antara pembimbing atau atasan dengan karyawan sama sama enak.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Pak Febri juga menerangkan bahwa pada awalnya PTPN X masih bersifat kaku dan masih terasa *gap* antara atasan dan bawahan sehingga terjadi kurangnya komunikasi antara manajer dengan karyawannya. Namun beberapa tahun terakhir, Pak Febri ingin memperbaiki dan merubah budaya di PTPN X menjadi kekeluargaan dan menjadikan hubungan antara manajer dan karyawan menjadi lebih fleksibel. Berikut penjelasan Pak Febri dari hasil wawancara oleh peneliti:

*“..Memang kalau dulu para peminan atau manajer kita kurang komunikatif. Itu menjadi salah satu kelemahan kita. Namun dalam beberapa tahun ini ketika kita membuat beberapa program termasuk ada program *couching & counseling*, komunikasi yang efektif, kemudian juga ada program *group discussion* jadi harapannya para pemimpin atau manajer mereka bisa ngajak temen-temen berdiskusi dan bertukar pikiran jadi kita bisa lebih fleksibel. Mungkin karena dulu orang-orang lama juga jadinya tidak banyak komunikasi hanya perintah. Jadi harapannya sekarang kita lebih banyak membudayakan komunikasi dan berdiskusi kepada karyawan”* (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Namun beberapa karyawan juga merasa bahwa ada beberapa pemimpin yang kurang perhatian ataupun *care* terhadap perusahaan. Hal ini disampaikan oleh Assisten Urusan Assesmen dan Karir, Bu Nesya sebagai berikut:

“..Tidak semua pemimpin disini itu proaktif atau care terhadap bawahannya. Jangankan care terhadap bawahannya, terkadang juga ada missskomunikasi. Terkadang ada satu informasi yang tidak tersampaikan seluruhnya kepada bawahannya. Itu memang yang menjadi tugas utama kita. Dan memang masalah leadership disini itu sedikit kurang. Tetapi setiap tahun kita selalu mengadakan pelatihan untuk memperbaiki hubungan antara manajer dan bawahannya. Secara tertulis hasil dari pelatihan tersebut baik tetapi kalau secara berjangka kita belum melakukan review sampai sejauh itu.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Walaupun begitu, karyawan – karyawan PTPN X sudah merasa *engage* atau sudah memiliki hubungan pertalian yang kuat antara sesama karyawan maupun atasan. Hal itu disampaikan oleh karyawan Ari sebagai berikut:

“hubungan disini bisa dibilang erat, karena saya juga sudah lama berada di PTPN X. Ya sekitar 12 tahun saya sudah berteman beberapa karyawan walaupun berpindah – pindah divisi. tetapi juga budaya disini yang bersifat kekeluargaan jadi untuk berteman dan beradaptasi bisa dibilang saya sangat terbantu” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Salah satu komponen dalam nilai sosial adalah mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan karir. Dalam organisasi, karir karyawan menjadi faktor penting untuk menunjang kinerja baik karyawan maupun perusahaan. Hal ini dijelaskan oleh Pak Febri sebagai berikut:

“Kenaikan jabatan adalah kesempatan karyawan untuk meningkatkan karir mereka disini. Disini kita dengan jelas memberikan apresiasi bagi karyawan yang berprestasi. Jadi istilahnya kinerja karyawan yang baik akan kami berikan feedback juga. Selain kenaikan jabatan juga bisa kami mengirim karyawan untuk pelatihan sehingga karyawan bisa memberikan inovasi baru dan juga belajar lagi.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus)

Dalam meningkatkan karir, karyawan perlu memberikan kinerja yang baik sehingga perusahaan dapat memberikan penilaian kinerja yang baik juga.

Penilaian kinerja yang baik akan membuat perusahaan mengapresiasi dan menghargai usaha karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dijelaskan oleh Bu Nesya sebagai berikut:

“Sementara ini yang memang sudah tersistem lebih kepada sistem penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini kita gunakan sebagai panduan untuk mengapresiasi kinerja karyawan kita. Ya hasilnya bisa jadi promosi dan lainnya. Tapi kita ga berhenti disitu. Kita juga masih mencari cara yang terbaik untuk mengapresaisi kinerja karyawan kita.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Selanjutnya komponen *employer branding* nilai sosial yang terdapat di PTPN X adalah merasa diri diterima dan merasa memiliki perusahaan. Perusahaan perlu memberikan lingkungan yang nyaman agar karyawan merasa diterima di dalam perusahaan baik dari lingkungan kerja maupun hubungan antar pekerja. Hal ini dijelaskan oleh Pak Febri sebagai berikut:

“...Yang pasti kita menyediakan ruang kerja yang nyaman. Bisa juga alat bantu kerja. Misalnya dia mungkin tidak punya laptop untuk bekerja terkadang kita sediakan. Kalau dari segi organisasi hubungan kerja lebih kepada komunikasi antara karyawan. Antara atasan dengan bawahan biasanya kita adakan coaching & counseling. Harapannya atasan sendiri bisa berhubungan baik dengan bawahan atau karyawannya.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Rasa memiliki juga dirasakan oleh karyawan Ari. Hal ini dijelaskan sebagai berikut :

“...Ya kita disini erat lah hubungannya. Rasa memiliki itu ada. Saya udah lama juga disini. Disini lingkungan kerja juga mendukung, jadi membuat kita lebih professional.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Komponen dimensi *employer branding* selanjutnya untuk nilai sosial adalah memiliki hubungan baik dengan atasan. Komponen ini secara tidak langsung sudah dibahas sebelumnya. Hubungan yang baik dengan atasan dapat membuka komunikasi yang baik dan memotivasi karyawan agar dapat

mengeluarkan pendapat, ide, maupun inovasi yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini disampaikan oleh Pak Febri sebagai berikut:

“Dalam beberapa tahun ini kita telah membuat beberapa program termasuk ada program coaching & counseling, komunikasi yang efektif, kemudian juga ada program group discussion jadi harapannya para pemimpin atau manajer mereka bisa ngajak temen-temen berdiskusi dan bertukar pikiran jadi kita bisa lebih fleksibel.. Jadi harapannya sekarang kita lebih banyak membudayakan komunikasi dan berdiskusi kepada karyawan” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Selain itu juga PTPN X juga menerapkan budaya kekeluargaan yang membuat karyawan merasa fleksibel dan mampu bekerja dengan baik. Hal ini diperkuat dengan oleh karyawan Bu Erry sebagai berikut:

“...Saya merasa nyaman, enak, kekeluargaan soalnya budaya disini jadi antara pembimbing atau atasan dengan karyawan sama sama enak.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Komponen dimensi *employer branding* nilai sosial selanjutnya adalah organisasi memberikan penghargaan dan memanfaatkan kreativitas saya. Kreativitas diperlukan oleh perusahaan untuk menemukan inovasi baru yang berguna bagi perusahaan dan perusahaan perlu memberikan penghargaan atas usaha dan kreativitas karyawan tersebut. hal ini dijabarkan oleh Pak Febri sebagai berikut:

“Intinya kita akan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat inovasi. Dulu juga kita membuat lomba karya ilmiah ya. Jadi para karyawan dulu juga memberikan metode – metode mengolah gula yang bisa dipakai dan juga beberapa pabrik yang mengalokasikan dana untuk memberikan reward kepada temen-temen yang memberikan inovasi. Dulu juga kita ada peneliti – peneliti yang meneliti varietas unggul. Jadi jika hasil penelitian varietas tersebut diterima oleh kementerian dan diberikan sertifikat kita berikan reward bisa berupa uang dan juga barang.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

PTPN X telah memiliki hubungan sosial yang baik. Hubungan internal PTPN X telah membuat karyawan merasa bahwa mereka bekerja di lingkungan

kerja yang nyaman dan kondusif. Hal ini didasarkan karena di dalam perusahaan antara sesama karyawan maupun karyawan dan atasan dapat bekerja sama dengan baik. Selain itu PTPN X juga menerapkan budaya kekeluargaan yang membuat hilangnya *gap* antara atasan dan karyawan sehingga karyawan dapat merasa nyaman untuk berkomunikasi dengan atasan.

b. Nilai Pasar

Selanjutnya PTPN X memiliki dimensi *employer branding* dengan nilai pasar. Komponen *employer branding* nilai pasar ini adalah perusahaan memiliki sumber daya manusia yang diakui. Kualitas perusahaan tidak hanya dinilai dari produknya, melainkan juga dari sumber daya manusianya. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang baik akan menciptakan produk yang berkualitas. PTPN X terkenal berbeda dengan perusahaan gula lainnya. Selain milik negara, perbedaan perusahaan ini dengan perusahaan gula lainnya adalah sumber daya manusianya. Hal ini diterangkan oleh Pak Febri sebagai berikut:

“...Menurut saya SDM di PTPN X ini sudah kompak kemudian juga mereka punya dedikasi yang cukup tinggi dengan tugasnya masing – masing jadi sehingga apapun keadaan perusahaan mereka tetap berusaha survive. Jadi fight nya beda dengan perusahaan lain.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Selain kekeluargaan, budaya yang juga dianut oleh perusahaan adalah demokratis sehingga karyawan disini bisa mengembangkan kreativitas mereka.

Hal ini dijelaskan oleh Bu Nesya sebagai berikut:

“Disini itu kita punya budaya yang cenderung demokratis. Artinya mereka bisa berkreasi sesuai dengan diri mereka, cuman harus tetap se izin atasannya. Kemudian karyawan disini sebenarnya mempunyai kemampuan untuk open mind, cuman karena barrier dari budaya lama yang masih kental jadi masih butuh

effort yang tinggi. Tapi pada dasarnya mereka semua pinter – pinter, mereka punya upaya yang baik dan kerjanya juga baik.” (Wawancara tanggal 20 Agustus 2018)

Selanjutnya komponen dimensi *employer branding* untuk nilai pasar adalah perusahaan memproduksi produk dan jasa yang berkualitas. Komponen ini merupakan hal yang wajib dimiliki oleh perusahaan untuk kelangsungan berjalannya perusahaan itu sendiri. PTPN X memiliki produk dan jasa dibidang perkebunan. PTPN X sendiri merupakan salah satu perusahaan yang unggul terutama dalam pergulaan baik dari kompetensi karyawan maupun produksi gula.

Hal ini dijelaskan oleh Bapak Febri sebagai berikut:

“PTPN X memang unggul terutama di bidang pergulaan dan itu sudah terbukti diakui oleh PG – PG (Pabrik Gula) lain. Selain dalam produknya itu sendiri, dalam kompetensi SDM tentang pergulaan juga PTPN X lebih unggul daripada PTPN lain. Makanya, banyak PTPN lain yang ingin belajar atau istilahnya benchmark lah sama kita.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

PTPN X mempunyai kualitas sumber daya manusia yang lebih baik dari PTPN lain. Selain kualitas produk gula yang unggul, kualitas sumber daya manusia dari PTPN X juga tidak kalah baik. Hal ini dibuktikan oleh wawancara di atas bahwa PTPN X memiliki kualitas SDM yang paling baik diantara PTPN lainnya dan PTPN X akan mempertahankan kualitas tersebut.

c. Nilai Ekonomi

Selanjutnya PTPN X memiliki komponen dimensi *employer branding* adalah nilai ekonomi. Paket kompensasi yang baik dan menarik merupakan salah satu nilai tambah bagi perusahaan agar karyawan dapat membentuk *engagement* mereka. Karyawan memiliki keinginan yang berbeda dari segi finansial karena kebutuhan mereka yang berbeda – beda. Tetapi dengan sistem keseimbangan

yang baik, menjadikan karyawan memiliki persepsi bahwa mereka sangat dihargai dari segi keseimbangan yang mereka kerjakan terhadap apa yang perusahaan berikan atas balas jasa mereka. Gaji, tunjangan, serta bonus dapat menjadi paket kompensasi yang menarik bagi karyawan. Berikut adalah pernyataan dari Bapak Febri:

“...Yang pasti yang sudah umum ya itu salary, selain salary juga status perusahaan yang juga BUMN atau perusahaan milik negara. Kemudian kita juga ada tunjangan kesehatan. Biasanya yang dicari di dalam BUMN itu ya ada tunjangan kesehatan. Sementara masih itu yang ada di dalam perusahaan. Selebihnya masih dalam proses juga misalnya kita kirim untuk pelatihan, pendidikan ke luar negeri, dan dulu juga sempat saya usulkan untuk karyawan yang berprestasi mungkin dia mau ambil pendidikan S2 bisa kita biayai pendidikannya. Tapi kita juga masih melihat kondisi dan kebutuhan perusahaan.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Pernyataan ini juga diperkuat oleh Bu Nesya sebagai asisten urusan assesmen dan karir. Hal ini dijelaskan sebagai berikut:

“...Memang sudah tidak bisa kita pungkiri bahwa status BUMN juga menjadi daya tarik kita di perusahaan. Jadi untuk masalah penggajian dan kompensasi lainnya kita lebih unggul dari pabrik gula lain. Ya memang disini kita memberikan gaji yang lumayan tinggi karena kita juga milik negara. Selain gaji kita juga ada tunjangan kesehatan jadi karyawan juga bisa loyal sama kita.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Sebagai perusahaan atau organisasi profit, tentunya gaji merupakan salah satu elemen penting bagi karyawan untuk pertimbangan mereka bisa bertahan atau keluar dari perusahaan. Paket kompensasi yang terdapat di PTPN X mungkin sama dengan kebanyakan perusahaan lainnya namun semua itu tergantung pihak perusahaan apakah mereka membentuk persepsi karyawan bahwa gaji merupakan hal yang utama untuk bekerja atau mereka lebih merasa memiliki tanggung jawab untuk bekerja bukan karena *salary*. Hal tersebut diperkuat oleh tanggapan dari karyawan Budi sebagai berikut:

“...Disini minimal kita saling menghargai antara hak sama kewajiban kita sebagai sesama karyawan. Saya merasa dibalik gaji disini yang cukup, saya juga merasakan kerjasama yang baik sehingga membuat saya menjadi pengen lebih giat mengerjakan kewajiban saya.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Karyawan yang merasa puas dan cukup dengan kompensasi yang diberikan merupakan kesuksesan PTPN X dalam memberikan kompensasi yang ada. Karyawan merasa PTPN X telah mencukupi kebutuhan materi dan memberikan kenyamanan serta memperhatikan dari aspek kesehatan. Berikut adalah pernyataan dari karyawan Erry:

“...Iya mas meskipun pada awalnya gajinya biasa saja tetapi saya sudah merasa makmur mas. Semuanya sudah saya merasa tercukupi kok. Saya juga belum lama disini tapi ya, sudah sejahtera saya.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Kompensasi merupakan aspek penting untuk memotivasi karyawan dalam perusahaan. Kompensasi juga menjadi penentu loyalitas karyawan pada perusahaannya. Di PTPN X karyawan merasakan kesejahteraan dan keseimbangan antara hak dan kewajiban yang ia dapatkan di dalam perusahaan. Kompensasi yang dimiliki oleh PTPN X dinilai sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan sesuai dengan kinerjanya.

d. Nilai Manfaat

Pada dimensi nilai manfaat terdapat komponen mengenai aktivitas sosial. Di PTPN X ada beberapa aktivitas sosial yang diadakan. Salah satu contoh program tersebut adalah Lomba Karya Tulis Ilmiah. Lomba ini diadakan umum untuk seluruh masyarakat yang ingin mempelajari tentang PTPN X itu sendiri dengan tema yang ditentukan oleh PTPN X. Berikut wawancara dengan Bapak Febri:

“Kita ada ya program LKTI yaitu Lomba Karya Tulis Ilmiah yang ditujukan kepada umum atau siapa saja. Tetapi tidak menutup kemungkinan karyawan dari kita sendiri yang ingin ikut berlomba. Jadi bebas, siapa saja yang ingin ikut bisa. Manfaatnya, karyawan jadi lebih mengenal keadaan PTPN X seperti apa dan perusahaan juga dapat mengetahui seberapa tahu masyarakat tentang PTPN X ini.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Selain itu perwakilan dari kantor direksi PTPN X berkunjung ke PG Gempolkrep untuk melaksanakan kegiatan lingkungan dalam rangka manifestasi kepedulian perusahaan terhadap lingkungan sekitar, PG Gempolkrep bersinergi dengan Pemerintah Desa Gembongan untuk melaksanakan kegiatan lingkungan.

Hal ini diterangkan oleh Bu Nesya sebagai berikut:

“Tujuan diadakannya kegiatan tersebut di PG Gempolkrep adalah untuk pemberdayaan masyarakat disana untuk mengelola sampah yang benar. Contohnya pemilahan sampah dan cara memanfaatkan sampah yang bisa didaur ulang untuk membuat kerajinan tangan, composting terhadap sampah organik hingga pembentukan bank sampah. Dan kami mengirim beberapa perwakilan karyawan kami untuk ikut andil dalam acara itu.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Komponen *employer branding* nilai manfaat selanjutnya adalah kesempatan untuk mengajari orang lain tentang apa yang sudah kita pelajari. Ilmu yang diperoleh dari perusahaan harus dikembangkan dan disalurkan kepada orang lain. Hal ini menjadi salah satu perhatian dari Divisi SDM & HI sebagai divisi yang mengurus langsung tentang sumber daya manusia yang ada di dalam PTPN X. Perhatian divisi SDM & HI kepada karyawannya terlihat dari perkembangan program *training* PTPN X saat ini.

Pendidikan dan pelatihan kerja menjadi program yang diupayakan oleh PTPN X untuk mendidik dan membentuk karyawan yang berdedikasi tinggi, berilmu, serta aktif dalam melaksanakan kewajibannya. Maka dari itu PTPN X selalu meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan kerja bagi karyawan

mereka. Salah satu upaya dari PTPN X adalah keleluasaan dari berbagai individu karyawan dan divisi yang ingin melaksanakan pelatihan atau *public training*. Hal ini dijabarkan oleh Bu Nesya Sebagai berikut:

“Sekarang divisi – divisi lain tidak perlu menunggu jika ada program training yang kita bikin baru mereka bisa ikut. Sekarang ini dengan inisiatif mereka sendiri mereka bisa mengajukan pelatihan jika mereka membutuhkan pelatihan public training tersebut. Misalnya di divisi pemasaran, mereka mengajukan untuk diikutkan pelatihan tentang komunikasi karena pemasaran langsung berkomunikasi dengan stakeholder, yaudah mereka bisa mengajukan untuk diikutkan dalam pelatihan tersebut. Sebenarnya dari SDM sendiri kita sudah punya program – program pelatihan untuk PTPN X. Jadi setahun itu apa saja diklatnya, pelatihannya, public trainingnya itu semua sudah ada dalam pengembangan SDM. Tapi tidak menutup kemungkinan ketika orang atau divisi yang membutuhkan atau perlu, tentu diluar dari program yang sudah kita susun setahun, itu tidak masalah.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Keleluasan atau fleksibilitas perusahaan dalam mengadakan program pelatihan kerja juga dapat membantu karyawan agar tidak terjebak atau *stuck* dalam lingkaran pengetahuan mereka sehingga karyawan bisa terus meningkatkan ilmu serta kualitasnya dengan inisiatif mereka sendiri. Hal ini juga dikatakan oleh Pak Febri dalam wawancara sebagai berikut:

“...kita sudah memberikan kebebasan atau keleluasaan kepada karyawan kita untuk memberikan program pelatihan kepada karyawan. kita juga mempertimbangkan keterampilan mereka, jadi keterampilan mereka dimana sekalian kita maksimalkan ya walaupun kadang kita disibukkan dengan program kerja kita tetap memberikan pelatihan pendamping. Harapannya karyawan bisa terus berkembang dengan inisiatif mereka sendiri.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diatas, dapat dikatakan bahwa PTPN X telah berupaya untuk selalu meningkatkan kualitas karyawan mereka dan memperhatikan keperluan dan apa yang diinginkan oleh karyawan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa PTPN X sangat peduli dan memperhatikan kebutuhan karyawannya dan pengembangan karyawan itu sendiri.

e. Nilai kerjasama

Dimensi *employer branding* yang selanjutnya adalah nilai kerjasama. Semua perusahaan menginginkan karyawan mereka memiliki kerjasama yang baik. Kerjasama yang baik merupakan standard semua perusahaan. Perusahaan tidak akan berjalan dengan baik jika kerjasama antar karyawannya juga tidak baik. Salah satu komponen dalam nilai kerjasama adalah dapat saling membantu dalam satu departemen. Saling membantu dalam satu departemen dapat memperkuat hubungan antar karyawan dalam satu departemen atau divisi dan juga membuat karyawan merasa nyaman serta merasakan adanya *support* dan dukungan dari karyawan lain. Hal ini disampaikan oleh karyawan Budi:

“Kalau buat saya disini sih kerjasamanya yang enak. Hubungan antar karyawan juga relatif baik antara satu bidang dengan bidang yang lain secara personal juga baik.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Hal yang sama juga dirasakan oleh karyawan bu Erry seperti pada wawancara sebelumnya bahwa ia juga merasakan kekeluargaan yang erat dari sesama karyawan maupun kepada atasan:

“...Saya merasa nyaman, enak, kekeluargaan soalnya budaya disini jadi antara pembimbing atau atasan dengan karyawan sama sama enak.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Hubungan yang erat antar karyawan juga dirasakan oleh karyawan Ari dalam wawancara sebagai berikut:

“...Ya kita disini erat lah hubungannya. Rasa memiliki itu ada. Saya udah lama juga disini. Disini lingkungan kerja juga mendukung, jadi membuat kita lebih professional.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Dalam wawancara sebelumnya dikatakan oleh Pak Febri bahwa PTPN X sendiri mengadakan program yang dibuat untk memperkuat hubungan antara

karyawan dengan manajer dan hubungan sesama karyawan. Hal ini dikatakan sebagai berikut:

“Kalau dari segi organisasi hubungan kerja lebih kepada komunikasi antara karyawan. Antara atasan dengan bawahan biasanya kita adakan coaching & counseling. Harapannya atasan sendiri bisa berhubungan baik dengan bawahan atau karyawannya. Juga adanya program grup discussion untuk memperkuat hubungan antar karyawan dan manajer dengan diskusi.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Komponen dimensi *employer branding* dalam nilai kerjasama adalah saling mendukung dan membantu antar departemen. Sebelumnya, di dalam PTPN X kerjasama antar divisi atau departemen sedikit kurang karena kurangnya keterbukaan masing masing divisi atau departemen. Tetapi hal ini mulai dihilangkan karena perlunya komunikasi antara satu divis dengan divisi lain yang berkaitan sehingga karyawan tidak hanya peduli dengan divisinya sendiri. Hal ini dikatakan oleh Bu Nesya dalam wawancara sebagai berikut:

“Kalau saat ini sih kita sekarang jadi lebih terbuka. Kita lebih tau PTPN X saat ini dalam perkembangan yang seperti apa, bagaimana produksi gula kita saat ini, itu kita sudah mulai terbuka. Jadi sebelum tahun 2012 kita itu lebih tertutup. Kalau misalnya kita di divisi sdm ya kita tahu hanya sebatas sdm saja. Tapi sekarang kita lebih tau masalah di divisi lain itu seperti apa. Misalnya masalah pelatihan tadi, semenjak keleluasaan divisi untuk mengikuti pelatihan, kita jadi tau bahwa karyawan di divisi lain ternyata butuh pelatihan dan pelatihan yang diinginkan itu apa. Seperti itu.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Hubungan saling mendukung antara satu divisi dengan divisi lain juga bisa membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Hal ini dirasakan oleh karyawan Hari sebagai berikut:

“...Ya bisa dibilang saya juga bisa termotivasi lah. Soalnya juga sejak awal saya masuk disini kerjasamanya juga sudah bagus, mau sama karyawan satu divisi mau sama karyawan divisi lain. Ya terkadang hubungan kita juga ga masalah kerjaan aja disini.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Sebagai salah satu perusahaan agribisnis milik negara yang ada di Indonesia, PTPN X adalah perusahaan yang memiliki suasana kerja yang menyenangkan dan kerjasama karyawan yang baik di dalam perusahaan. Karyawan merasa bahwa hubungan yang baik ke sesama karyawan membuat mereka merasa termotivasi. Selain itu, hubungan antar karyawan di PTPN X juga tidak hanya soal pekerjaan saja jadi diluar pekerjaan pun mereka memiliki hubungan yang baik.

f. Lingkungan Kerja

Selain hubungan yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, suasana kerja juga merupakan poin penting dalam membuat karyawan merasakan nyaman dan memberikan gairah untuk bekerja. Lingkungan yang nyaman membuat karyawan merasa bahwa perusahaan adalah tempat yang baik untuk bekerja. Lingkungan kerja di PTPN X dapat dikatakan memberikan kenyamanan di setiap karyawan dalam melakukan setiap aktivitas kerja. PTPN X sendiri berupaya membuat lingkungan kerja yang ramah dan nyaman untuk bekerja baik secara tim maupun individual. PTPN X juga melakukan survey kepuasan kerja agar perusahaan mengetahui pendapat karyawan tentang kenyamanan lingkungan tempat mereka bekerja. Hal ini dijelaskan oleh Pak Febri dalam wawancara sebagai berikut:

“...Yang pasti kalo masalah kenyamanan, dari tim SDM sendiri telah membuat survey kepuasan kerja. Dari situ baru bisa kita tahu apakah karyawan benar benar merasa nyaman untuk bekerja di perusahaan kita. Yang pasti kita menyediakan ruang kerja yang nyaman. Bisa juga alat bantu kerja. Misalnya dia mungkin tidak punya laptop untuk bekerja, terkadang kita sediakan.”

Lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya dilihat dari fasilitas maupun alat bantu kerja melainkan juga suasana kerja pada divisi tersebut. Hal ini dijelaskan oleh bu Erry seperti pada wawancara sebelumnya bahwa ia juga merasakan kekeluargaan yang erat dari sesama karyawan maupun kepada atasan:

“...Saya merasa nyaman, enak, kekeluargaan soalnya budaya disini jadi antara pembimbing atau atasan dengan karyawan jadi sama-sama enak.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

PTPN X juga menjadi tempat berkarir dan bekerja yang baik. Hal tersebut dikatakan oleh karyawan Andika dalam wawancara sebagai berikut:

“...Ya PTPN X bagus sih untuk tempat bekerja. Dari segi kenyamanan juga bagus. Komunikasi antar karyawan juga baik, istilahnya kalau di swasta sih biasanya ada karyawan yang mengejar prestasi sampai sikut-sikutan tapi disini saya tidak merasakan itu.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Suasana memang merupakan salah satu aspek lingkungan yang menjadi perhatian bagi para karyawan. Lingkungan PTPN X memberikan suasana yang baik bagi karyawan untuk mereka bekerja. Tak hanya itu, hubungan sesama karyawan yang baik adalah hal penting dalam menciptakan lingkungan yang ramah di PTPN X.

2. *Employee Value Proposition* PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

Employer Branding perusahaan akan sangat bermanfaat jika perusahaan memiliki keunikan yang menjadi identitas utama atau karakteristik perusahaan sehingga menjadi pembeda dengan perusahaan lainnya. *Employer Branding* yang tepat mensyaratkan *employer value proposition*. Dalam penyajian data sebelumnya diterangkan bahwa PTPN X tidak menerapkan strategi. Status BUMN dari perusahaan itu sendiri telah menjadi *brand* atau identitas dalam sebuah perusahaan sehingga antusias pekerja yang ingin bekerja di PTPN X juga

lumayan tinggi. Dalam wawancara ini juga dijelaskan bahwa PTPN X tidak menerapkan strategi dalam bentuk *employee value proposition* itu sendiri, tetapi tetap menjelaskan manfaat-manfaat yang akan diberikan dan didapatkan oleh karyawan dalam bentuk pelatihan dan *public training* dan memberikan. Hal ini dijelaskan oleh Pak Febri Sebagai berikut:

“...Jadi kita kebanyakan menjelaskan manfaat-manfaat tersebut secara informal, tetapi jika ada karyawan baru atau kita melakukan perekrutan pelaksana kita melakukan pembekalan melalui pelatihan. Dalam pelatihan tersebut kita akan menjelaskan kenapa PTPN X merupakan tempat yang baik untuk karyawan bekerja dan berkarir dan kita memberikan materi tentang hak dan kewajiban agar karyawan mengerti manfaat yang diberikan perusahaan dan didapatkan olehnya secara jelas. Saya kira sementara masih seperti itu yang kita sampaikan.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Sementara itu, Bu Nesya menjelaskan hambatan yang ada saat ingin menjelaskan program – program serta nilai – nilai yang ada di PTPN X dan lebih memberikan kesadaran akan program – program yang ada di dalam PTPN X serta manfaat – manfaat yang akan diberikan dan didapatkan oleh karyawan. Hal ini dijelaskan dalam wawancara sebagai berikut:

“...Sebenarnya saat ini kita selalu memberikan awareness, jadi karyawan bisa mengerti perusahaan sedang dalam keadaan yang seperti apa dan program – program apa yang sedang disusun oleh manajemen dan itu seharusnya bisa disampaikan secara terbuka ke seluruh karyawan. Kemudian ketika berkomitmen untuk melaksanakan program atau sistem tersebut, alangkah baiknya sistem tersebut dilaksanakan secara berkala ataupun secara konsisten, karena terkadang kita kalau merasa program tersebut kurang pas itu langsung kita ganti tanpa ada sosialisasi sebelumnya yang akhirnya membuat mindset karyawan – karyawan PTPN X menjadi tidak baik karena manajemen selalu mengganti program di tengah – tengah berjalannya program tersebut tanpa ada pemberitahuan terlebih dahulu.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Terlepas dari kendala yang ada Pak Febri sebagai Kepala Urusan Pengembangan SDM memastikan bahwa PTPN X merupakan tempat yang baik bagi seseorang untuk bekerja dan berkarir serta memiliki lingkungan yang baik

untuk bekerja dengan cara memberikan survey kepuasan kerja. Survey ini digunakan sebagai EVP untuk mengetahui apakah karyawan telah mengetahui manfaat – manfaat bekerja di PTPN X dan apakah PTPN X sendiri adalah benar – benar tempat yang baik untuk bekerja. Hal ini dijelaskan dalam wawancara sebagai berikut:

“...Ya jadi kita juga mengupayakan untuk mengetahui apa yang dirasakan atau tingkat kepuasan kerja oleh karyawan selama bekerja di PTPN X. Karena itu kita membuat program survey kepuasan kerja. Untuk hasil dari survey itu sendiri kita jadikan tolak ukur engagement karyawan di dalam perusahaan. Masalah hasil, kita mendapatkan engagement yang cukup tinggi yaitu rata rata 87% - 90% dan itu kita juga melakukannya ke beberapa PG jadi tidak hanya kantor direksi saja.”

Usaha yang dilakukan perusahaan untuk membuat identitas pembeda dari perusahaan lainnya memang tidak mudah. EVP sendiri dirumuskan agar perusahaan dapat membentuk apa yang membuat PTPN X berbeda dari perusahaan gula lainnya. PTPN X sendiri tidak menerapkan strategi *employer branding*, tetapi unsur – unsur dari dimensi *employer branding* di dalam perusahaan sudah ada didalam dalam bentuk nilai yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dan program – program yang dibuat khusus untuk karyawan. Program survey kepuasan kerja membantu untuk mengetahui apa yang karyawan rasakan dan apakah karyawan telah merasakan manfaat yang perusahaan berikan kepada mereka. EVP dapat mensukseskan strategi *employer branding* karena dalam mem-*branding* perusahaan dari segi SDM membutuhkan pengakuan yang kuat dari pihak karyawan khususnya pendapat positif tentang apa yang mereka rasakan selama bekerja di perusahaan tersebut.

3. Engagement di PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

Engagement merupakan sikap yang harus ada di dalam setiap diri karyawan. *Employee Engagement* dibentuk melalui sistem manajemen perusahaan yang sudah mengedepankan kelangsungan karyawan. Sistem manajemen yang baik terlihat dari program – program yang dibentuk untuk karyawan agar karyawan berpikir bahwa mereka bekerja di perusahaan yang tepat. PTPN X selalu mengedepankan kualitas sumber daya manusianya dan terus memberikan upaya dan perhatian kepada karyawannya. Sesuai dengan wawancara sebelumnya, divisi SDM memiliki program untuk mengukur tingkat *engagement* karyawan yang dibuat pada tahun 2016. Hal ini dijelaskan oleh Pak Febri dalam Wawancara sebagai berikut:

“Jadi kita juga mengupayakan untuk mengetahui apa yang dirasakan atau tingkat kepuasan kerja oleh karyawan selama bekerja di PTPN X. Karena itu kita membuat program survey kepuasan kerja. Untuk hasil dari survey itu sendiri kita jadikan tolak ukur engagement karyawan di dalam perusahaan.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Rasa memiliki perusahaan penting untuk dirasakan oleh karyawan, maka dari itu PTPN X terus melakukan pengembangan program untuk karyawan agar karyawan di PTPN X selalu merasa nyaman. Rasa nyaman tersebut membuat karyawan merasa betah untuk tetap bekerja di PTPN X. Keberhasilan perusahaan rasa nyaman dibuktikan dengan tingkat *turnover* atau jumlah karyawan yang berhenti pada tahun 2017. Hal ini dijelaskan dalam wawancara oleh Bu Nesya sebagai berikut:

“Turnover di PTPN X tidak tinggi ya, disini yang exit atau keluar dari perusahaan hanya sekitar 1 sampai 2 orang saja. Jadi saya rasa engagement di perusahaan juga lumayan tinggi.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Meskipun begitu, PTPN X tetap ingin meningkatkan *engagement* karyawan mereka. PTPN X merasa bahwa survey kepuasan kerja atau survey *engagement* ini belum cukup untuk membuktikan bahwa apakah karyawan benar – benar merasa *engage*. Hal ini diterangkan pada wawancara oleh Bu Nesya sebagai berikut:

“Sebenarnya kalau secara tertulis ya, 88% mereka engage. Tetapi kita dari tim SDM juga tidak bisa menganggap bahwa itu fully engagement, karena mereka mengisi kuisisioner tersebut tidak dalam pantauan kita. Dalam artian kita hanya membuat kuisisioner saja. Selanjutnya adalah persepsi. Kadang karyawan disini malas untuk membaca. Apalagi kalau kuisisioner sudah banyak, mereka hanya melihat kolom yang baik saja atau yang ratingnya 4. Jadi kita juga sebenarnya butuh wawancara yang real seperti ini. Kita akan terus berupaya agar kita bisa memastikan bahwa karyawan PTPN X bisa benar – benar fully engage.” (Wawancara Tanggal 20 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dikatakan bahwa PTPN X memiliki *engagement* yang cukup baik dengan hasil *turnover* yang hanya 2 orang. Selain itu, hasil survey *engagement* juga mencapai 88% yang bisa dikategorikan sebagai *fully engage*. Faktor – faktor karyawan untuk menjadi loyal adalah tanpa disadari dengan perusahaan memfokuskan *employer branding*, memberikan fokus untuk program karyawan sehingga terbentuk EVP yang dirumuskan berdasarkan hasil survey kepuasan kerja mengenai PTPN X merupakan manfaat yang bisa perusahaan dapatkan jika perusahaan menerapkan dua strategi tersebut.

E. Pembahasan

Berdasarkan data yang telah penulis peroleh dan jabarkan, selanjutnya penulis akan melakukan analisis dan intrepetasi data tersebut. Pada penelitian kali ini, penulis menggunakan metode kualitatif untuk menggambarkan bagaimana

penerapan strategi *employer branding* dan *employee value proposition* yang terdapat di PTPN X untuk membentuk *employee engagement*. Pada akhirnya akan dilakukan analisis data dan diperoleh suatu kesimpulan yang sesungguhnya. Berikut adalah analisis dan interpretasi data yang dimaksud:

a. Bentuk Strategi *Employer Branding* PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

Berdasarkan teori dari Sullivan dalam Backhaus dan Tikoo (2004:502), cara membangun *employer branding* dilakukan melalui tiga proses yaitu pertama mengembangkan proposisi nilai atau EVP kepada karyawan atau calon karyawan, kedua melakukan penawaran atau mensosialisasikan kepada pihak eksternal bahwa perusahaan memiliki proposisi nilai yang menarik bagi pelamar kerja yang menjadi target serta yang terakhir adalah membawa janji dari *brand* dan melibatkannya sebagai budaya organisasi.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sullivan dalam Backhaus dan Tikoo (2004:502), bahwa dalam membangun *employer branding* hal pertama yang harus dilakukan adalah:

1. Setiap Perusahaan Harus Mengembangkan Konsep Proposisi Nilai

PTPN X mempunyai nilai - nilai seperti data yang dijelaskan oleh peneliti sebelumnya. PTPN X mulai melakukan survey kepuasan kerja atau survey *engagement* kepada karyawan pada tahun 2016. Sullivan menjelaskan bahwa dalam membangun *employer branding* hal pertama yang harus dilakukan adalah dengan mengembangkan konsep proposisi nilai dengan menggunakan informasi mengenai budaya organisasi, gaya manajemen, gambaran kerja saat ini, kualitas

karyawan saat ini serta nilai yang ditawarkan untuk karyawan agar membuat perusahaan dipersepsikan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

Pertama adalah budaya perusahaan. Budaya perusahaan di PTPN X dikomunikasikan kepada karyawan melalui pelatihan dan *public training* dan tertuang di dalam visi dan misi PTPN X. budaya perusahaan merupakan arah untuk karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan nilai – nilai yang diterapkan oleh PTPN X. Kedua, gaya manajemen di PTPN X, para atasan dituntut untuk membangun hubungan yang baik dan kuat divisi mereka dengan cara melakukan pendekatan agar menumbuhkan rasa kekeluargaan untuk menghilangkan *gap* serta mendukung dan membantu karyawan setiap karyawan jika membutuhkan sesuatu melalui program yang dibentuk untuk memperkuat hubungan antara atasan dengan bawahannya. Para manajer dan atasan juga diberikan pelatihan mengenai *leadership* agar mampu memimpin dengan baik dan mengedepankan perilaku positif agar menjadi contoh yang baik untuk karyawan mereka. Peran manajer sangat penting dalam membentuk persepsi serta lingkungan yang positif karena manajer merupakan pemimpin yang terjun langsung untuk berhadapan dengan karyawannya.

Ketiga, dalam membentuk proposisi nilai agar strategi *employer branding* berhasil secara internal yaitu dengan cara membentuk lingkungan kerja yang positif dan kondusif agar menciptakan kenyamanan bagi setiap pekerjanya. Lingkungan kerja yang bisa dibangun oleh kerjasama yang baik. Hal tersebut terbukti dalam data bahwa dari lima responden karyawan memberikan gambaran suasana kerja saat ini dan menyatakan bahwa PTPN X merupakan perusahaan

yang memiliki lingkungan kerja yang baik dan ramah. Keempat, PTPN X memiliki sumber daya manusia yang mempunyai kualitas yang sangat baik. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil data bahwa *branding* dari PTPN X adalah kualitas karyawannya yang baik dan unggul dalam pergulaan. Selain didukung oleh pelatihan dan pengembangan, kekompakan karyawan juga menjadi poin unggul antara PTPN X dengan PTPN maupun perusahaan berbasis gula lainnya.

Kelima, nilai yang ditawarkan untuk karyawan PTPN X. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, karyawan memperoleh tiga hal standard yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yaitu gaji, bonus dan benefit. Namun, pembedanya adalah PTPN X memiliki keunikan dari segi lingkungan kerja dan kemampuan perusahaan yang terus menerus melakukan perbaikan yang berarti PTPN X adalah perusahaan yang sangat peduli untuk memajukan kualitas manajemen sumber daya manusianya.

2. Pemasaran Eksternal Mengenai Proposisi yang Dimiliki

Pemasaran eksternal pada perusahaan dimaksudkan untuk melakukan kepada pihak eksternal atau pasar tenaga kerja bahwa perusahaan memiliki proposisi nilai yang baik bagi pelamar kerja yang menjadi target perekrutan. PTPN X merupakan perusahaan berbasis perkebunan milik negara atau memiliki status BUMN. Status BUMN merupakan salah satu daya tarik tersendiri agar dapat perusahaan dapat menarik calon karyawan untuk bekerja di dalam perusahaan. Hal ini terbukti dalam data bahwa angka calon pekerja yang ingin bekerja di PTPN X mencapai ratusan bahkan ribuan. Menjadi lebih *targeted* dalam mencari

karyawan yang bertalenta agar dapat mengikuti nilai – nilai yang dimiliki perusahaan.

3. Pemasaran Internal Dengan Mengembangkan SDM dan Membangun Janji *Brand* Internal dan Melibatkannya Sebagai Budaya Organisasi

Berdasarkan data yang diperoleh oleh peneliti dan yang sudah dijabarkan, PTPN X selalu mensosialisasikan budaya kerja kepada karyawan mereka melalui manajer. Budaya kerja harus tercermin dari visi misi dan nilai yang tertanam dalam perusahaan. Budaya kerja tersebut harus menjadi bagian diri dari setiap karyawan. hal tersebut terbukti dalam data yang telah penulis jabarkan bahwa karyawan merasakan kerjasama tim yang sangat baik.

Berdasarkan hasil pengamatan serta data yang penulis peroleh, dapat dikatakan bahwa adanya kesesuaian antara teori dengan praktek yang dilakukan. *Employer Branding* membawa setiap perusahaan agar perusahaan menjadi lebih terarah dan terkonsep karena *employer branding* juga membutuhkan identitas unik yang dinamakan *employee value proposition* yang sudah terkonsep.

b. Penerapan *Employer Branding* di PT Perkebunan Nusantara X

PTPN X melakukan kegiatan – kegiatan untuk mengenalkan perusahaan mereka secara luas atau eksternal dengan mengadakan acara yang diikuti oleh masyarakat seperti hasil data yang peneliti jabarkan. Selain itu, PTPN X juga mensosialisasikan kepada calon pekerja bagaimana suasana kerja di PTPN X, apa saja yang terdapat di PTPN X, serta manfaat yang didapatkan oleh karyawan selama bekerja di PTPN X.

Salah satu program atau kegiatan tanggung jawab sosial adalah PTPN X mengirim karyawan kepada salah satu cabang pabrik gula PTPN X yaitu PG Gempolkrep untuk melaksanakan kegiatan lingkungan dalam rangka manifestasi kepedulian perusahaan terhadap lingkungan sekitar, PG Gempolkrep bersinergi dengan Pemerintah Desa Gembongan untuk melaksanakan kegiatan lingkungan. Tujuan diadakannya kegiatan tersebut di PG Gempolkrep adalah untuk pemberdayaan masyarakat disana untuk mengelola sampah yang benar. Contohnya pemilahan sampah dan cara memanfaatkan sampah yang bisa didaur ulang untuk membuat kerajinan tangan, composting terhadap sampah organik hingga pembentukan bank sampah. Selain itu juga ada program Lomba Karya Tulis Ilmiah yang diadakan PTPN X untuk internal maupun eksternal agar perusahaan mengetahui pengetahuan masyarakat tentang PTPN X dan untuk menimbulkan rasa memiliki perusahaan kepada karyawan. Hal tersebut baik dilakukan untuk menciptakan bahwa selain perusahaan merupakan tempat yang baik untuk bekerja perusahaan juga memberikan perhatian kepada masyarakat.

Selanjutnya dari sisi internal, PTPN X mengkomunikasikan aset atau manfaat perusahaan melalui budaya perusahaan untuk membentuk persepsi yang baik bagi setiap karyawan. Budaya kerja merupakan tata nilai yang harus ada di dalam setiap diri karyawan. PTPN X sendiri sebenarnya tidak menerapkan strategi *employer branding*. Tetapi PTPN X sudah menerapkan budaya perusahaan yang baik untuk karyawan seperti mensosialisasikan nilai – nilai budaya PTPN X melalui pelatihan dan *public training*. Dengan budaya kerja

yang baik PTPN X ingin membentuk persepsi yang baik untuk perusahaan melalui usaha *training* yang berkesinambungan.

Usaha dalam melakukan pengembangan karyawan melalui pelatihan dan *training* terus dilakukan untuk membentuk individu yang berdedikasi tinggi. Hal tersebut ditunjukkan melalui kebebasan divisi yang ada di PTPN X untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan kebutuhan divisi yang diinginkan. PTPN X melakukan ini selain untuk mengembangkan kualitas karyawannya juga untuk memperhatikan kebutuhan divisi lain. PTPN X sangat memperhatikan pengembangan karyawannya untuk meningkatkan kualitas karyawannya dan untuk pengembangan karir karyawan itu sendiri.

c. Dimensi *Employer Branding* PT Perkebunan Nusantara

Berthon et al., (2005) melakukan penelitian bahwa terdapat pandangan nilai mengenai karyawan kepada perusahaan. Nilai – nilai tersebut digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi apa yang menjadi kelebihan perusahaan menurut pandangan setiap karyawannya. Alniacik & Alniacik, (2012) mengembangkan penelitian dimensi *employer branding* yang dilakukan oleh Berthon et al., (2012). Berdasarkan penelitian yang dikembangkan oleh Alniacik & Alniacik, (2012) terdapat enam dimensi *employer branding* yaitu nilai sosial (*social value*), nilai pasar (*market value*), nilai manfaat (*application value*), nilai kerjasama (*cooperation value*), dan lingkungan kerja (*working environment*).

Strategi *employer branding* digunakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas sekaligus mempertahankan sekaligus mempertahankan orang – orang terbaik di dalam perusahaan. Untuk mewujudkan hal tersebut

perusahaan harus membuat sistem manajemen yang baik dan mengedepankan kesejahteraan dan perkembangan karyawannya agar setiap karyawan yang ada akan merasakan kenyamanan dan membentuk loyalitas serta kebanggaan. Berdasarkan data yang telah penulis jabarkan sebelumnya, penulis melakukan identifikasi dimensi *employer branding* yang terdapat dalam PTPN X. Berikut adalah enam nilai beserta komponen dimensi *employer branding* yang terdapat di PTPN X:

1. Nilai Sosial

- Mendapatkan Kesempatan Untuk Meningkatkan Karir

Komponen pertama dalam nilai sosial adalah mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan karir. Dalam organisasi, karir seorang karyawan menjadi faktor penting untuk menunjang kinerja karyawan dan memperkuat loyalitas karyawan sehingga karyawan menyadari bahwa perusahaan tersebut adalah tempat yang baik untuk bekerja dan berkarir. Dalam meningkatkan karir, karyawan perlu memberikan kinerja terbaiknya sehingga perusahaan dapat memberikan penilaian yang baik untuk meningkatkan karir mereka. Selain untuk dijadikan penilaian, karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan diberikan apresiasi dan penghargaan dari perusahaan dalam bentuk materi dan non-materi.

Meningkatkan karir juga terkadang menjadi sebuah kompetisi di dalam perusahaan untuk meningkatkan motivasi. Karyawan berlomba – lomba untuk meningkatkan kinerjanya demi kebaikan perusahaan dan *reward* yang akan mereka dapatkan jika menyelesaikan pekerjaannya lebih baik dari apa yang seharusnya. Oleh karena itu perusahaan perlu membuat manajemen karyawan

yang baik sehingga karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

PTPN X selalu membuka kesempatan kepada karyawannya untuk meningkatkan karirnya. Karyawan sendiri mendapatkan penilaian kinerja atas usahanya melaksanakan kewajibannya untuk mendapatkan hak yang diinginkan oleh karyawan. Penilaian kinerja karyawan yang baik ataupun berprestasi akan menuju pada bonus, pelatihan, promosi, dan kenaikan jabatan. Hal ini merupakan hal dasar yang dilakukan oleh setiap perusahaan. Tetapi PTPN X masih mengupayakan pemberian *reward* yang lain agar karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya di perusahaan.

- Merasa Diri Diterima dan Memiliki Perusahaan

Perusahaan perlu memberikan suasana dan lingkungan yang nyaman agar karyawan merasa diterima oleh perusahaan baik dari lingkungan kerja maupun hubungan ke sesama karyawan. Memberikan rasa nyaman dapat membuat karyawan merasa betah untuk bekerja dan meningkatkan loyalitas karyawan agar karyawan tidak meninggalkan perusahaan.

PTPN X sendiri memberikan suasana yang nyaman agar karyawan merasa diterima dengan memberikan fasilitas – fasilitas pelengkap untuk menunjang kerja karyawan sehingga karyawan merasa diperhatikan. Fasilitas – fasilitas tersebut berupa perlengkapan pekerjaan yang bisa disediakan oleh perusahaan. Selain fasilitas – fasilitas kerja, PTPN X juga membuat program diskusi untuk menguatkan hubungan antar karyawan dan atasan sehingga suasana kerja menjadi

lebih nyaman. PTPN X sendiri akan selalu berusaha membuat karyawan selalu merasa diterima. Karena jika tidak mereka akan kehilangan karyawan terbaiknya.

Selain merasa diterima karyawan juga perlu merasakan rasa memiliki perusahaan. Rasa memiliki ini dapat membuat karyawan mengetahui keadaan perusahaannya dan *aware* terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan. PTPN X sendiri membuat LKTI atau Lomba Karya Tulis Ilmiah kepada karyawan untuk menumbuhkan rasa memiliki perusahaan dan kepada eksternal (masyarakat) agar masyarakat dapat lebih mengetahui dan mengenal PTPN X.

- Memiliki Hubungan Baik Dengan Atasan

Hubungan antara karyawan dengan atasan yang baik dapat menumbuhkan energi yang positif bagi perusahaan. Karyawan cenderung memiliki persepsi yang baik untuk perusahaan jika pemimpin yang ada di dalamnya menunjukkan sikap yang mendukung dan bisa membaur dengan bawahannya. Karyawan yang memiliki rasa nyaman dengan kondisi lingkungan pekerjaannya akan membuat mereka menjadi individu yang sangat menikmati pekerjaannya.

PTPN X adalah perusahaan menerapkan budaya kekeluargaan. Budaya ini digunakan agar karyawan merasa fleksibel dan tidak canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya. Sesuai dengan data yang dijabarkan oleh peneliti, hubungan antara atasan dengan karyawan di PTPN X ada yang baik dan ada yang tidak. Dengan adanya *support* yang diberikan oleh atasan menjadikan hubungan kekeluargaan di PTPN X menjadi lebih erat karena peran pemimpin sangat penting untuk membentuk karyawan yang saling menghargai karena pemimpin menjadi cerminan untuk bertindak. Hal ini sesuai dengan teori faktor –

faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yang dikemukakan oleh McBain (2007) dalam Margareth & Saragih (2008) bahwa *working life* atau lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement* karena karyawan memerlukan lingkungan yang menunjukkan suasana menghargai serta menghormati dari pemimpinnya untuk mendorong kinerja yang tinggi. Peran pemimpin juga menjadi penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman karena sosok pemimpin adalah pemegang kendali untuk membentuk perilaku positif.

- Organisasi Memberikan Penghargaan dan Memanfaatkan Kreativitas atau Ide Saya

Kreativitas karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk membantu perkembangan karyawan serta cara untuk perusahaan menghadapi masalah dan bertahan dalam ketatnya persaingan dengan perusahaan lain. PTPN X sendiri membuat program *couching & counseling* serta *group discussion* untuk menyalurkan kreativitas dan inovasi dari karyawan. Harapannya karyawan menjadi lebih semangat kembali dan menjadi lebih produktif.

PTPN X sendiri juga memberikan fasilitas untuk menuangkan kreativitas mereka seperti disediakan alat – alat musik untuk karyawan dapat mengembangkan kreativitas dan bakatnya di bidang musik. Hal ini mendapat sambutan positif dari pihak karyawan karena dapat menumbuhkan rasa semangat kembali bekerja dan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja.

Dapat dikatakan bahwa PTPN X memperhatikan karyawannya dengan memberikan fasilitas yang dapat menarik minat dan bakat mereka. Karyawan

sendiri akan merasa bahwa mereka mempunyai tempat untuk berkreasi menyalurkan bakatnya serta tempat untuk meluapkan rasa lelah mereka setelah bekerja untuk perusahaan.

2. Nilai Pasar

- Perusahaan Memiliki Sumber Daya Manusia Yang Diakui

Kualitas sebuah perusahaan tidak hanya dinilai dari produknya saja, melainkan dari sumber daya manusianya juga. Perusahaan yang memiliki kualitas manajemen sumber daya manusia otomatis juga akan menghasilkan produk yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia sebuah perusahaan dapat dilihat dari solidaritas dan kekompakan mereka dalam melaksanakan kewajiban perusahaan. Hal ini dapat menarik perhatian para calon pekerja yang ingin bekerja di perusahaan karena calon pekerja dapat melihat kerjasama yang baik untuk perusahaan mereka. Selain solidaritas dan kekompakan, karyawan juga dituntut untuk memiliki pengetahuan yang tinggi sehingga dapat mengerjakan tugasnya dengan lebih baik lagi dan mampu memberikan idenya untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

PTPN X sendiri terkenal dari PTPN atau PT Perkebunan lainnya karena memiliki kualitas sumber daya manusia yang lebih unggul. Hal ini dijelaskan berdasarkan data yang telah dijabarkan oleh peneliti sebelumnya bahwa banyak karyawan dari PTPN lain yang ingin belajar ke PTPN X untuk belajar tentang pergulaan atau *benchmark*. Komponen ini menjadi salah satu keuntungan bagi PTPN X yang akan terus dipertahankan dan dikembangkan menjadi lebih baik lagi. Selain karena kualitasnya, PTPN X sendiri memiliki budaya yang demokratis

sehingga karyawan bisa berkreasi dan mengembangkan kreativitas mereka untuk melatih kemampuan mereka tetapi tetap dalam izin dan pengawasan atasan atau manajer.

- Perusahaan Memproduksi Produk dan Jasa yang Berkualitas

Memproduksi produk dan jasa yang berkualitas merupakan komponen wajib yang dimiliki oleh perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dan bersaing dengan perusahaan lain. Jika perusahaan tidak memiliki produk atau jasa yang berkualitas maka perusahaan akan mengalami kekalahan dalam persaingan dan mengalami kemunduran ataupun kerugian yang berujung pada kebangkrutan perusahaan. Perusahaan harus mempunyai produk yang memiliki keunggulan dan manfaat yang baik agar produk tersebut dapat bersaing dalam pasar.

Dalam hal produk dan jasa, PTPN X mempunyai produk dan jasa dibidang pergulaan yang memiliki kualitas yang tinggi. Hal ini telah dijelaskan dalam penyajian data yang dilakukan oleh peneliti bahwa PTPN X mempunyai produk gula yang unggul dan telah diakui oleh pabrik gula lainnya. Selain itu PTPN X juga memproduksi tetes, tembakau, dan jasa *cutting bobbin* (pembungkus cerutu). Di dalam menjalankan operasional perusahaan di bidang industri gula, tetes, dan tembakau, perusahaan melakukan penjualan melalui persaingan bebas dan terkoordinir. Di samping bisnis utama tersebut, PT Perkebunan Nusantara X (Persero) juga bekerjasama dengan mitra strategis dalam industri karung plastik, industri kacang kedelai Edamame dan Okura, rumah sakit serta industri Bioetanol. PTPN X terus mengembangkan produk dan jasa yang ia miliki dan bekerja sama

dengan mitra strategis demi kelangsungan perusahaannya dan mempertahankan kehidupan perusahaan.

3. Nilai Ekonomi

- Mendapatkan Gaji Diatas Rata – Rata

Sebagai perusahaan atau organisasi profit, tentunya gaji merupakan salah satu elemen yang sangat penting bagi karyawan untuk pertimbangan mereka bisa loyal atau keluar dari perusahaan. Secara umum, gaji merupakan hal yang utama untuk karyawan memilih perusahaan mana yang ia inginkan sebagai tempat ia bekerja. Karyawan sendiri memiliki keinginan yang berbeda dari segi finansial karena mereka memiliki kebutuhan yang berbeda – beda.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh manajer dan asisten manajer, bahwa daya tarik PTPN X sendiri adalah statusnya yang milik negara atau BUMN sehingga para calon karyawan akan merasa sejahtera atas gaji dan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan karena gaji yang diberikan lebih tinggi daripada perusahaan swasta. Pada umumnya pendapatan yang diterima oleh pegawai pemerintahan lebih besar daripada yang diterima oleh swasta. Hal ini terbukti bahwa dengan bekerja di PTPN X, karyawan dapat menerima gaji diatas rata – rata. Selain gaji yang diatas rata – rata, karyawan yang memiliki prestasi dan kinerja yang baik akan diberikan *reward* dalam bentuk materiil maupun non materiil.

Karyawan PTPN X merasakan kesejahteraan selama bekerja di perusahaan. Hal ini telah dibuktikan oleh para narasumber yang merupakan karyawan PTPN X bahwa selama mereka bekerja mereka merasa sejahtera dan

terbantu dengan lingkungan pekerjaan yang baik. Karena gaji serta tunjangan yang diberikan oleh perusahaan cukup dan fasilitas – fasilitas kerja juga disediakan oleh perusahaan, karyawan merasa bahwa perusahaan sangat memperhatikan kebutuhan karyawan mereka. Dengan begitu karyawan akan merasa nyaman dan loyal terhadap perusahaan.

- Memberikan Paket Kompensasi yang Menarik

Paket Kompensasi yang sesuai serta menarik menjadi faktor penting untuk alasan bertahannya karyawan. Setiap perusahaan memiliki paket kompensasi yang dibentuk untuk diberikan kepada karyawannya sebagai balas jasa atas kinerja mereka. Selain itu, paket kompensasi juga dapat membentuk *engagement* karyawan.

PTPN X memiliki paket kompensasi yang dimiliki oleh perusahaan – perusahaan pada umumnya yaitu gaji, tunjangan, serta bonus. Selain itu seperti BUMN pada umumnya, PTPN X juga memberikan jaminan hari tua atau uang pensiun sehingga karyawan yang bekerja di PTPN X akan merasa tenang saat mereka sudah tidak bisa lagi bekerja disana atau sudah tidak bisa produktif lagi. Hal ini yang menjadi motivasi bagi calon pekerja untuk bekerja di perusahaan BUMN sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bahwa salah satu karyawan merasa bahwa tercukupi selama bekerja di PTPN X dengan paket kompensasi yang ada dan merasa aman dengan jaminan hari tua yang diberikan oleh perusahaan. PTPN X juga memiliki tunjangan kesehatan sebagai salah satu paket kompensasi yang menarik bagi karyawannya.

Karyawan yang merasa puas dan cukup dengan kompensasi yang diberikan merupakan kesuksesan PTPN X dalam memberikan kompensasi yang ada. Karyawan merasa PTPN X telah mencukupi kebutuhan materi dan memberikan kenyamanan serta memperhatikan dari aspek kesehatan. Kompensasi juga menjadi penentu loyalitas karyawan pada perusahaannya. Karyawan perlu merasakan kesejahteraan dan keseimbangan antara hak dan kewajiban yang ia dapatkan di dalam perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mempertimbangkan dengan cermat kompensasi yang baik dan tepat bagi karyawannya.

4. Nilai Manfaat

- Organisasi Terlibat Dalam Aktivitas Sosial

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang peduli kepada keadaan sosial masyarakat. Di PTPN X, perusahaan mempunyai CSR atau tanggung jawab sosial dalam bentuk kesehatan, pendidikan, budaya serta pelestarian lingkungan. CSR juga dapat dipandang baik dari segi karyawannya dan karyawan merasa bangga jika perusahaan tempat mereka bekerja melakukan kegiatan sosial kepada masyarakat.

Salah satu program aktivitas sosial yang terdapat di PTPN X adalah program Lomba Karya Tulis Ilmiah (LKTI) yang ditujukan kepada internal maupun eksternal perusahaan. LKTI bertujuan untuk mengenalkan PTPN X kepada masyarakat apa itu PTPN X dan juga menambah pengetahuan karyawan tentang keadaan perusahaannya. Program ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu, PTPN juga mengirimkan karyawan berkunjung dan membantu ke Pabrik Gula Gempolkrep untuk melaksanakan kegiatan lingkungan dalam rangka manifestasi kepedulian perusahaan terhadap lingkungan sekitar. PG Gempolkrep dan PTPN X juga bersinergi dengan Pemerintah Desa Gembongan untuk melaksanakan kegiatan lingkungan ini. Kegiatan ini diisi dengan pemilahan sampah dan cara memanfaatkan sampah yang bisa didaur ulang untuk membuat kerajinan tangan, *composting* terhadap sampah organik hingga pembentukan bank sampah. Tujuan diadakan kegiatan tersebut adalah untuk pemberdayaan masyarakat disana agar dapat mengelola sampah dengan benar.

- Kesempatan Untuk Dapat Mengajari Orang Lain Tentang Apa yang Sudah Kita Pelajari

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki ilmu dan pengetahuan yang tinggi untuk memajukan perusahaannya. Selain ilmu yang dibawa oleh karyawan itu sendiri, karyawan juga mendapatkan pendidikan pengetahuan melalui pelatihan dan *training*. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan sehingga karyawan agar memiliki ilmu – ilmu baru untuk melakukan pekerjaannya.

Pendidikan dan pelatihan kerja menjadi program yang diupayakan oleh PTPN X untuk mendidik dan membentuk karyawan yang berdedikasi tinggi, berilmu, serta aktif dalam melaksanakan kewajibannya. Maka dari itu PTPN X selalu meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan kerja bagi karyawan mereka. Ilmu yang diperoleh dari perusahaan harus dikembangkan dan disalurkan kepada orang lain. PTPN X juga membuka peluang untuk teman – teman divisi

lain untuk mengajukan pelatihan yang mereka inginkan demi mendapatkan ilmu yang diperlukan bagi divisinya. Hal ini juga meningkatkan inisiatif individu maupun divisi untuk selalu mengembangkan ilmu yang dimiliki. Karyawan PTPN X juga saling membagi ilmu yang mereka punya kepada karyawan lain agar dapat membangun kerjasama yang baik dan membangun lingkungan kerja yang saling support.

5. Nilai Kerjasama

- Dapat Saling Membantu Dalam Satu Departemen/Divisi

Kerjasama dalam PTPN X dapat terlihat dari sikap sesama karyawan yang peka dan saling membantu satu sama lain. Tidak adanya persaingan yang kuat dalam satu divisi membuat lingkungan kerja menjadi lebih kondusif. Saling membantu dalam satu departemen atau divisi dapat memperkuat hubungan antar karyawan dalam satu divisi dan juga membuat karyawan merasa nyaman serta merasakan adanya *support* dan dukungan dari karyawan lain.

Berdasarkan data yang penulis peroleh dari beberapa karyawan dari divisi yang berbeda bahwa mereka merasakan hubungan yang erat dan juga kekeluargaan sehingga karyawan merasa lebih nyaman dengan lingkungan kerjanya. Karyawan PTPN X juga merasa bahwa tidak adanya persaingan yang kuat antar karyawan yang membuat karyawan saling menjatuhkan. Dapat dikatakan bahwa karyawan PTPN X sadar bahwa hubungan kerjasama yang positif dapat diperoleh jika mereka saling *support* satu sama lain. PTPN X juga mengadakan program untuk memperkuat hubungan antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan yaitu *couching & counseling* dan *group*

discussion. Program ini berbentuk diskusi dalam divisi masing – masing agar dapat memberikan pendapat tentang apa yang dirasakan oleh karyawan serta dapat membangun percaya diri karyawan untuk memberikan ide dan gagasan untuk perusahaan. Program ini juga dibuat untuk memperkuat hubungan kerjasama dan *engagement* internal PTPN X.

- Saling Mendukung dan Membantu Antar Departemen

Sebelumnya, di dalam PTPN X kerjasama antar divisi atau departemen sedikit kurang karena kurangnya keterbukaan masing masing divisi atau departemen. Tetapi hal ini mulai dihilangkan karena perlunya komunikasi antara satu divisi dengan divisi lain yang berkaitan sehingga karyawan tidak hanya peduli dengan divisinya sendiri. PTPN X menyadari bahwa kurangnya hubungan antar divisi dapat menghambat kerjasama di dalam perusahaan.

PTPN X menjadi lebih terbuka dan lebih memahami divisi lain agar dapat memotivasi karyawan untuk peduli dan mau bekerja sama dengan divisi lain. Hal ini juga dapat meningkatkan pengetahuan tentang keadaan dan masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Keterbukaan ini sangat membantu divisi SDM & HI untuk mengetahui kekurangan divisi lain dan apakah divisi lain membutuhkan pelatihan atau *training* untuk mengembangkan ilmu dan pengetahuan serta mencari ide – ide baru yang bisa digunakan untuk perusahaan.

Sebagai salah satu perusahaan agribisnis milik negara yang ada di Indonesia, PTPN X harus menjaga suasana kerja yang menyenangkan dan meningkatkan kerjasama karyawan di dalam perusahaan. Karyawan akan merasakan bahwa bekerja di PTPN X dengan hubungan antar karyawan yang baik

akan meningkatkan produktifitas mereka untuk melakukan yang terbaik untuk perusahaan yang telah memperhatikan mereka.

6. Lingkungan Kerja

- Lingkungan Kerja yang Menyenangkan

Lingkungan Kerja menurut Amstrong (2008) sangat mempengaruhi *employee engagement* karena setiap karyawan membutuhkan dukungan penuh untuk menciptakan produktivitas yang tinggi. Lingkungan yang kondusif serta nyaman dapat dijadikan faktor mengapa karyawan dapat bertahan.

Lingkungan kerja di PTPN X dapat dikatakan memberikan kenyamanan di setiap karyawan dalam melakukan setiap aktivitas kerja. PTPN X sendiri berupaya membuat lingkungan kerja yang ramah dan nyaman untuk bekerja baik secara tim maupun individual. PTPN X juga melakukan survey kepuasan kerja agar perusahaan mengetahui pendapat karyawan tentang kenyamanan lingkungan tempat mereka bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya dilihat dari fasilitas maupun alat bantu kerja melainkan juga suasana kerja pada divisi tersebut.

Berdasarkan data yang dijabarkan oleh penulis bahwa karyawan sangat nyaman bekerja di PTPN X karena komunikasi antar karyawan yang baik dan juga PTPN X memberikan fasilitas – fasilitas yang membantu karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini membuat karyawan merasa bahwa mereka memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan dan mempunyai suasana yang baik.

d. Bentuk *Employee Value Proposition* PT Perkebunan Nusantara X

Employee Value Proposition adalah suatu program yang dikemas dengan baik untuk dijadikan sebuah identitas keunikan yang ditawarkan kepada karyawan untuk membuat mereka merasa betah di suatu perusahaan. Menurut Hill dan Tande (2006) dalam Aloo dan Moronge (2014:5), *employee value proposition* adalah keseimbangan antara *reward*, manfaat dan kebijakan kerja untuk pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atas kinerja mereka. *Employee value proposition* tidak hanya melihat dari segi finansial tetapi juga non finansial. Tidak hanya dari segi kompensasi tetapi juga pengembangan diri, pengembangan profesional, kesempatan belajar, pengembangan karir, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, nilai-nilai dan filosofi kebaikan perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh penulis bahwa untuk mengetahui nilai manfaat yang terdapat di dalam perusahaan, PTPN X melakukan program survey kepuasan kerja atau survey *engagement* agar karyawan dapat mengetahui nilai dan persepsi positif karyawan serta manfaat yang ditawarkan kepada karyawan. PTPN X memang belum mengenal EVP dan tidak menerapkan strategi ini, tetapi dengan adanya program survey *engagement* yang dilakukan oleh PTPN X dapat membantu untuk mengkomunikasikan karyawan tentang nilai – nilai yang ada di PTPN X dan membantu perusahaan untuk mengetahui apa yang sebenarnya dirasakan oleh karyawan.

Pandangan yang positif karyawan terhadap PTPN X dapat dikatakan sudah terbentuk walaupun PTPN X tidak atau belum membentuk EVP. Hal ini dibuktikan oleh penulis melalui hasil wawancara sebelumnya bahwa PTPN X memiliki lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman untuk melakukan

pekerjaan. Berdasarkan anggapan tersebut memberikan penjelasan bahwa PTPN X telah *concern* atau memberikan perhatian untuk menciptakan lingkungan yang kondusif serta memperhatikan perkembangan *skill* karyawannya.

Berdasarkan data yang diperoleh penulis melakukan perbandingan dengan teori yang dikemukakan oleh Pawar dan Charak (2014:4) mengenai membangun *employee value proposition*. Terdapat tiga cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan EVP yaitu:

1. Memilih Keunikan Yang Akan Dimasukkan Kedalam Program EVP

Karena PTPN X belum melakukan perumusan mengenai EVP dan program apakah yang termasuk ke dalam EVP penulis akan menjelaskan keadaan perusahaan yang berkaitan dengan definisi dari EVP. Perusahaan mengumpulkan tanggapan karyawan mengenai nilai manfaat serta lingkungan kerja PTPN X melalui survey kepuasan kerja agar perusahaan bisa terus melakukan perbaikan untuk kedepannya. Dari sini PTPN X merasa sudah dapat menganalisa hal apa yang akan dilakukan PTPN X selanjutnya.

2. Membangun Kesadaran Setiap Tenaga Kerja Melalui EVP

Nilai manfaat dan kebijakan kerja yang akan diterima oleh karyawan dibangun dan dikomunikasikan pada saat rekrutmen. Hal tersebut dilakukan PTPN X agar setelah karyawan mulai bekerja di PTPN X mereka dapat mengetahui hak dan kewajiban karyawan dan dapat beradaptasi dengan budaya yang ada di PTPN X dengan cepat. Pada umumnya calon karyawan yang ingin bekerja di BUMN adalah calon karyawan yang ingin mendapatkan manfaat yang didapatkan sebagai pegawai pemerintahan. PTPN X sendiri menyadari bahwa

kesan terhadap perusahaan milik negara adalah budaya perusahaan yang kaku dan formal sehingga PTPN X ingin merubah kesan tersebut dan membuat budaya PTPN X lebih mengarah kepada kekeluargaan dan saling *support* dengan sesama karyawan. Hal ini dapat membantu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Manajaer atau atasan juga harus sering berkomunikasi dan memberikan dukungan kepada karyawan agar karyawan merasa bahwa budaya kekeluargaan memang diterapkan oleh PTPN X demi kebaikan perusahaan. PTPN X berusaha melakukan perbaikan dari waktu ke waktu dan melakukan perkembangan agar kualitas karyawan juga dapat meningkat demi kebaikan perusahaan.

3. Membentuk Persepsi Tenaga Kerja

PTPN X membentuk persepsi tenaga kerja dengan memberikan lingkungan yang nyaman untuk bekerja dan budaya kerja kekeluargaan untuk karyawan agar karyawan merasa *engaged* terhadap PTPN X. Terlihat dari data yang diperoleh oleh penulis bahwa karyawan telah merasa nyaman untuk bekerja di PTPN X. Berdasarkan data yang penulis peroleh, karyawan merasakan bahwa PTPN X sangat memiliki lingkungan kerja yang nyaman dalam artian sesama karyawan saling mendukung dan para atasan memberikan suasana kerja yang menyenangkan. Selain itu PTPN X juga memberikan fasilitas – fasilitas yang dapat menjadi penunjang karyawan untuk melakukan pekerjaannya sehingga karyawan merasa sangat dihargai, diperhatikan dan dikembangkan dari segi kemampuan agar menjadi karyawan PTPN X yang mempunyai dedikasi tinggi.

PTPN X belum menerapkan strategi *employee value proposition* secara formal. Walaupun begitu, PTPN X telah menerapkan apa yang menjadi definisi dari EVP tersebut meskipun tidak dinamai sebagai strategi EVP. Menurut teori yang dikemukakan oleh Pawar dan Charak (2014), terlihat adanya kesamaan dengan penulis peroleh di lapangan. Kesamaan tersebut dapat dilihat bahwa PTPN X telah menerapkan program *survey engagement* sebagai media untuk mengetahui apakah para karyawan merasa *engage* kepada perusahaannya dan mengetahui pendapat karyawan tentang apa yang mereka rasakan selama bekerja di PTPN X. Setelah itu PTPN X juga merubah budayanya yang dulunya kaku dan bersifat formal menjadi lebih kekeluargaan dan terbuka antar divisi serta demokratis sehingga karyawan lebih mempunyai kesempatan mengemukakan pendapatnya. Budaya ini jarang ditemui oleh perusahaan BUMN karena sebagai perusahaan pemerintahan memiliki peraturan – peraturan yang bersifat kaku sehingga karyawan hanya mengetahui apa yang ia kerjakan. Hal ini menjadi keunikan PTPN X yang mengambil budaya yang berbeda dari BUMN pada umumnya. PTPN X juga selalu membentuk persepsi positif kepada karyawannya bahwa PTPN X adalah perusahaan yang menjaga dan memperhatikan kualitas karyawannya. Keunikan yang ada di PTPN X bertujuan agar karyawan selalu *engaged* dan percaya bahwa PTPN X merupakan tempat yang baik untuk mereka.

e. Penerapan *Employee Value Proposition* PTPN X

PTPN X tidak menerapkan strategi EVP karena perusahaan belum mengenal istilah EVP sampai saat ini. Tetapi sesuai yang penulis jelaskan sebelumnya bahwa PTPN X telah memiliki nilai dari EVP itu sendiri sehingga

penulis dapat menjelaskan apa yang menjadi nilai identitas perusahaan. Budaya kekeluargaan di PTPN X menjadi keunikan identitas yang dimiliki oleh perusahaan karena pada umumnya perusahaan milik negara memiliki budaya yang formal dan kaku. Kedua, adanya saling *support* antar karyawan yang berarti bahwa PTPN X mengajarkan kepada setiap karyawannya untuk turut membantu karyawan lain yang mengalami kesulitan. Ketiga, membentuk sosok pimpinan yang dapat mengayomi karyawannya. Sosok pimpinan di PTPN X sangat berpengaruh sebagai panutan karyawan dalam bersikap di dalam divisinya. Pada awalnya pimpinan di PTPN X kurang komunikatif dengan karyawan sehingga menjadi penghambat jika ada program yang dirubah dan karyawan tidak tahu tentang informasi tersebut. Namun mulai beberapa tahun yang lalu PTPN X membuat berapa program termasuk ada program *couching & counseling* dan *group discussion* untuk mengurangi masalah komunikasi dan para pimpinan dan karyawan punya ruang diskusi yang fleksibel untuk memperkuat hubungan antara karyawan dan pimpinan. Pimpinan yang baik dapat membentuk *engagement* anggota tim mereka serta harus mampu menempatkan diri mereka dengan baik agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan tidak merasa ragu jika harus berpendapat. Keempat, membentuk rasa kekeluargaan yang tinggi untuk karyawan yang berarti karyawan diajarkan untuk menjadikan setiap individu yang terdapat di PTPN X adalah bagian dari keluarga mereka.

Untuk mengetahui *engagement* karyawan pada perusahaan, PTPN X melakukan survey kepuasan kerja atau survey *engagement*. Survey ini mulai diterapkan pada tahun 2016 oleh PTPN X agar perusahaan mengetahui apa yang

dirasakan karyawan dan apakah karyawan sudah merasa *engage* terhadap perusahaan. Hasil dari survey ini terbilang cukup tinggi yaitu sekitar 87% – 90% karyawan sudah merasa *engaged* dan survey tidak hanya diberikan di kantor direksi saja melainkan ke beberapa Pabrik Gula

f. Persepsi Karyawan Mengenai *Employee Value Proposition* PTPN X

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Michael dan Axelrod (2001:47), terdapat empat keunikan yang diinginkan karyawan terhadap perusahaan yaitu:

1. *Exciting Work to Feek Passionate About* (Pekerjaan yang Menantang)

Berdasarkan hasil data wawancara yang telah penulis jabarkan, karyawan merasakan adanya tuntutan yang tinggi untuk terus meningkatkan kualitas kinerja mereka dan lebih menyadari tentang keadaan perusahaan. Meskipun karyawan memiliki tuntutan yang tinggi, mereka tetap merasakan bahwa PTPN X peduli terhadap pengembangan diri setiap karyawannya melalui program – program yang ada. Terus melakukan pengembangan dapat diartikan bahwa karyawan yang ada tidak hanya berhenti di satu level namun secara terus menerus bergerak agar dapat bersaing dan menumbuhkan produktivitas yang lebih tinggi.

2. *Great Company, Great Culture, Great Leader* (Perusahaan yang baik, Budaya Organisasi yang baik Serta Pemimpin yang Baik)

PTPN X memiliki budaya organisasi yang positif dan selalu dikomunikasikan kepada calon karyawannya melalui rekrutmen agar karyawan dapat mengetahui budaya apa yang diterapkan oleh perusahaan. Karyawan PTPN X juga mengerti seperti apa budaya yang harus dikembangkan untuk memajukan

perusahaan. Budaya yang baik juga dikomunikasikan melalui pemimpin di PTPN X, setiap pemimpin harus mencerminkan sikap dan menumbuhkan semangat kerja karyawan karena pemimpin merupakan panutan karyawan dalam bersikap di perusahaan. Dengan begitu karyawan akan menganggap PTPN X adalah tempat kerja yang baik untuk mereka.

3. *Wealth and Reward* (Kompensasi yang adil)

Berdasarkan data yang diperoleh penulis melalui wawancara, karyawan cukup puas dengan kompensasi yang didapatkannya. Tidak dapat dipungkiri bahwa calon karyawan yang ingin bekerja di perusahaan BUMN adalah calon karyawan yang melihat dari sisi gaji dan kesejahteraan selama mereka bekerja di sana. Selain itu karyawan mendapatkan tunjangan kesehatan dan para karyawan yang sudah tidak produktif lagi karena faktor usia mendapatkan uang pensiun. Walaupun begitu, ada juga karyawan yang termotivasi bekerja karena lingkungan kerja dan suasana kerja yang mendukung serta kekeluargaan yang dirasakan dalam divisinya.

4. *Growth and Development* (Tumbuh dan Berkembang)

PTPN X merupakan perusahaan yang sangat berfokus pada pengembangan dan kualitas karyawannya. Terbukti dalam data yang diperoleh dari karyawan PTPN X bahwa karyawan PTPN X diberikan kebebasan untuk mengikuti pelatihan yang diinginkan, disamping itu PTPN X juga memberikan program training yang ada setiap tahunnya untuk menambah ilmu serta wawasan informasi mengenai perusahaan. Pelatihan dan *Training* yang dibuat oleh PTPN

X diharapkan memicu kreativitas karyawan dalam bekerja dan memberikan hasil kinerja terbaiknya.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian yang telah dilakukan, karyawan di PTPN X merasakan proposi nilai yang diberikan oleh perusahaan. PTPN X dianggap memiliki lingkungan kerja yang ramah dan kondusif sehingga menumbuhkan rasa nyaman. Lingkungan yang nyaman serta perhatian perusahaan terhadap karyawannya sudah mereka rasakan walaupun perusahaan belum membentuk EVP secara formal. Dapat diartikan bahwa PTPN X sudah memiliki fokus untuk kesejahteraan karyawan mereka. Perusahaan yang memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik dan selalu memperhatikan detail setiap kebutuhan karyawannya akan mendapatkan karyawan yang memiliki kepercayaan yang tinggi serta memiliki *engagement* yang tinggi.

g. *Employee Engagement* PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

PTPN X menerapkan program survey kepuasan kerja atau survey *engagement* untuk mengetahui tingkat *engagement* karyawan di perusahaan. Survey ini mulai berjalan pada tahun 2016 lalu. Survey ini juga dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan merasa ada yang kurang dari perusahaannya agar perusahaan dapat memperbaiki dan meningkatkan pengembangan karyawan untuk perusahaan. Tanpa disadari dengan adanya survey ini PTPN X telah melakukan fokus untuk mencari tahu apakah karyawan merasa nyaman selama bekerja di PTPN X dan apakah karyawan merasa *engaged* pada perusahaannya.

Pihak PTPN X merasakan adanya manfaat yang diperoleh perusahaan karena telah melakukan unsur – unsur yang ada dari strategi *employer branding*

dan EVP walaupun mereka tidak menamai strategi tersebut dengan strategi *employer branding* dan EVP. Dengan merumuskan keunikan yang ada, unsur – unsur tersebut semakin baik dengan adanya identitas unik yang menjadikan PTPN X berbeda dengan perusahaan BUMN lainnya.

Untuk menjaga kekompakan dan kualitas sumber daya manusia yang ada di PTPN X, langkah yang dilakukan perusahaan adalah memfokuskan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman serta perbaikan secara terus menerus dalam arti melakukan pengembangan program untuk karyawan merupakan langkah yang sangat baik. Karyawan akan merasa diperhatikan dan program yang dibuat untuk meningkatkan produktifitasnya sejalan dengan meningkatnya *engagement* mereka terhadap perusahaan. Terbukti dalam data yang telah disajikan bahwa terlihat karyawan merasa nyaman dan menemukan kecocokan dengan perusahaan yang diinginkan. Hal tersebut membuat karyawan tidak menginginkan untuk pindah ke perusahaan lainnya karena adanya perasaan nyaman dan *enjoy* menjalani pekerjaannya.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Amstrong (2008:143), bahwa faktor yang dapat membuat karyawan mempunyai sikap *engagement* untuk perusahaannya adalah:

- Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*)

Karyawan PTPN X merasakan adanya rasa nyaman sertatangung jawab terhadap pekerjaan mereka

- Lingkungan Kerja (*The Work Environment*)

Karyawan merasakan kenyamanan suasana kerja serta adanya kerjasama dan *support* dari sesama karyawan dan atasan.

- Kepemimpinan (*Leadership*)

Peran setiap pemimpin di PTPN X sangat memberikan dukungan untuk kenyamanan anggota divisinya dan memiliki sikap terbuka serta bisa membaur.

- Adanya Kesempatan untuk Melakukan Pengembangan Diri (*Opportunities For Personal Growth*)

PTPN X sangat mengedepankan pengembangan karyawannya terbukti dari program *training* yang diberikan kepada karyawan dan memberikan kebebasan kepada divisi lain untuk mengikuti pelatihan yang diinginkan.

- Kesempatan Untuk Berkontribusi Atau Terlibat (*Opportunities to Contribute*)

Setiap karyawan diberikan wadah untuk menyalurkan bakat dan aspirasinya melalui program yang telah dibuat oleh PTPN X demi meningkatkan kreativitas dalam pekerjaan dan mempunyai inovasi yang baru dalam hal manajemen.

Employee Engagement di PTPN X bisa dibilang cukup kuat karena perusahaan selalu melakukan *survey engagement* kepada karyawannya untuk membuat karyawan menyuarkan penilaian mereka terhadap perusahaan dan mencari solusi dari permasalahan yang terdapat di setiap unit kerja. Hasil dari survey ini mencapai 87% - 90% karyawan merasa *engaged* kepada perusahaannya. Walaupun begitu, terdapat salah satu narasumber berpendapat

bahwa perusahaan tidak bisa terlalu bergantung kepada survey tertulis untuk membuktikan bahwa karyawan benar – benar merasa *engaged* kepada perusahaan. Perusahaan perlu melakukan komunikasi langsung atau diskusi dibawah pengawasan divisi SDM & HI agar perusahaan bisa merasakan bahwa karyawan benar – benar merasa nyaman dan *engaged* dengan perusahaannya. PTPN X merasakan bahwa survey saja tidak cukup karena jika hanya dengan pembuktian hitam diatas putih karena hal tersebut bisa saja bukan yang benar – benar dirasakan oleh karyawan. PTPN X akan terus memperbaiki kekurangan yang ada dan selalu meningkatkan kualitas perusahaan agar karyawan merasa bahwa PTPN X adalah tempat yang baik untuk berkarir.

Selain itu PTPN X dinilai karyawannya sudah cukup baik dalam hal pengembangan karyawannya serta berhasil membuat mereka nyaman dan tidak merasa stress dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan PTPN X melakukan pelatihan secara berkala dan survey *engagement* untuk meningkatkan perhatian dan pengembangan kualitas karyawan. berdasarkan data yang diperoleh oleh penulis dan pengamatan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa aktivitas nilai - nilai *employer branding* dilakukan secara baik serta PTPN X memiliki keunikan yang diterapkan agar karyawannya menikmati bekerja dan berkarir bersama PTPN X. Dengan adanya *employer branding* dan EVP yang diterapkan oleh perusahaan walaupun tidak secara formal atau resmi, loyalitas dan *engagement* karyawan di PTPN X terbilang cukup tinggi. Terbukti dengan *turnover* karyawan yang ada di PTPN X hanya sekitar 2 orang di tahun 2017.

h. Keterkaitan *Employer Branding* dan *Employee Value Proposition* Untuk Menciptakan *Employee Engagement* PT Perkebunan Nusantara X Surabaya

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, PTPN X merupakan perusahaan yang memiliki budaya kerja yang positif yang mampu membentuk karakter karyawan dengan baik. Nilai – nilai *employer branding* dan manfaat serta keunikan yang dimiliki membuat PTPN X menjadi lebih terarah tentang apa yang membedakan PTPN X dengan BUMN lainnya khususnya di bidang perkebunan.

Walaupun PTPN X tidak menerapkan strategi *employee value proposition*, namun karyawan sudah menganggap bahwa PTPN X memiliki lingkungan kerja yang ramah serta terus melakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas secara konsisten. Dapat dikatakan bahwa kualitas manajemen yang dimiliki oleh PTPN X sangat baik. Nilai – nilai dimensi *employer branding* yang telah dilakukan menjadi semakin baik setelah PTPN X memiliki survey *engagement* yang dimiliki oleh perusahaan.

PTPN X merupakan perusahaan yang sangat *aware* kepada kualitas karyawannya. Salah satu usaha untuk menjaga kualitas SDM perusahaan dengan memberikan survey kepuasan kerja atau survey *engagement*. Hal ini dapat memberikan informasi mengenai apakah yang diberikan oleh perusahaan telah mereka rasakan dengan baik dan apakah ada karyawan yang masih merasakan adanya kekurangan. Setelah perusahaan mengetahui adanya kekurangan yang dirasakan oleh karyawan maka divisi SDM akan berupaya membuat solusi untuk

menyelesaikannya secara efektif. Perusahaan yang dapat mengatasi masalahnya dengan baik dan karyawan yang sadar akan adanya kekurangan atau masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan akan memberikan persepsi yang positif bahwa karyawan mempunyai rasa memiliki dan merasa bahwa perusahaan *care* kepada karyawannya. Sejatinya, karyawan merupakan aset berharga yang dimiliki dan mereka harus didengar keluhannya, keinginannya agar mereka dapat merasakan kenyamanan dalam bekerja dan meningkatkan kepercayaan bahwa apa yang dijanjikan oleh perusahaan benar dirasakan oleh dirinya.

Kesadaran PTPN X dalam membentuk *engagement* yang kuat di dalam diri karyawan dengan membentuk program unggulan untuk meningkatkan kualitas melalui nilai dimensi *employer branding* dan memperlakukan karyawan sesuai dengan EVP yang ada mengantarkan PTPN X untuk memiliki karyawan yang loyal dengan tingkat *engagement* yang tinggi. Hasil survey *engagement* yang dilakukan oleh perusahaan adalah 87% - 90% karyawan merasa *engaged* kepada perusahaan atau bisa dikatakan *fully engaged*. Hal ini karena adanya nilai – nilai dimensi *employer branding* yang diterapkan dan identitas serta keunikan yang ada untuk mendukung dan meningkatkan *employee engagement* perusahaan. Strategi – strategi ini tidak akan berguna jika perusahaan tidak memiliki budaya kerja yang dapat membentuk karakter yang positif, proposisi nilai yang ditawarkan serta program – program yang berorientasi pada karyawan.

Berdasarkan hasil uraian pembahasan diatas, penulis memberikan hasil ringkasan dari analisis yang telah dilakukan oleh perusahaan dan hasil ringkasan analisis dari penelitian sebelumnya. Berikut adalah hasil ringkasan:

Tabel 4.3 Ringkasan Analisis Data

Bentuk	Penerapan	Respon dan <i>Employee Engagement</i>	Faktor Pendukung Karyawan Bertahan
<i>Employer Branding</i>	Dikomunikasikan melalui <ul style="list-style-type: none"> • Seragam PTPN X • Budaya PTPN X • Pimpinan/manajer • Pelatihan & <i>Training</i> 	1. Tanggapan yang positif dari karyawan mengenai PTPN X 2. PTPN X memiliki karyawan yang loyal 3. PTPN X memberikan banyak perhatian untuk pengembangan karyawannya 4. PTPN X terbuka dalam menerima	1. Lingkungan kerja yang nyaman 2. Teman kerja yang mendukung 3. Atasan yang <i>support</i> 4. PTPN X memberikan dukungan untuk pengembangan diri 5. PTPN X memberikan wadah untuk menyalurkan kreativitas 6. PTPN X peduli dengan karyawannya
Dimensi <i>Employer Branding</i>	1. Nilai Sosial <ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan Kesempatan untuk meningkatkan karir • Merasa diri diterima dan merasa memiliki perusahaan • Memiliki hubungan baik dengan atasan • Organisasi memberikan penghargaan dan memanfaatkan kreativitas atau ide 2. Nilai Pasar <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang 		

	<p>diakui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memproduksi produk dan jasa yang memiliki kualitas <p>3. Nilai Ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan gaji diatas rata – rata • Memberikan paket kompensasi yang menarik <p>4. Nilai Manfaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisasi terlibat dalam aktivitas sosial • Kesempatan untuk dapat mengajari orang lain tentang apa yang sudah kita pelajari <p>5. Nilai kerjasama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dapat saling membantu satu departemen • Saling mendukung dan membantu antar departemen <p>6. Lingkungan kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan kerja yang menyenangkan 	<p>tnaggapan dan keluhan karyawannya</p> <p>5. PTPN X memiliki lingkungan yang ramah dan kondusif</p> <p>6. PTPN X terus melakukan perbaikan</p> <p>7. PTPN X merupakan tempat yang baik untuk bekerja</p> <p>8. PTPN X memiliki budaya organisasi yang positif</p> <p>9. PTPN X memiliki pemimpin yang <i>mensupport</i></p> <p>10. PTPN X memiliki budaya kekeluargaan</p> <p>11. <i>Turnover</i> karyawan hanya 2 orang</p> <p>12. Adanya rasa</p>	<p>7. PTPN X memberikan penghargaan atas kinerja karyawannya</p> <p>8. Kekeluargaan di PTPN X terjalin baik</p> <p>9. Karyawan telah menemukan perusahaan yang cocok untuk bekerja</p> <p>10. PTPN X memiliki manajemen SDM yang baik</p>
<p><i>Employee Value Proposition</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan diberikan kebebasan mengikuti pelatihan yang diinginkan • Melakukan survey <i>engagement</i> • Saling support antar karyawan • Budaya kekeluargaan dan demokratis 		



	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching & counseling dan group discussion</i> 	<p>memiliki dan loyalitas</p> <p>13. Karyawan merasa dituntut professional dalam pekerjaannya</p> <p>14. PTPN X merupakan tempat yang baik untuk berkarir</p> <p>15. PTPN X telah memberikan kecukupan dalam memenuhi kebutuhan karyawan</p> <p>16. Tidak adanya persaingan yang tidak sehat dalam mencapai sebuah <i>reward</i> atau bonus</p>	
--	---	---	--



BAB V

PENUTUP

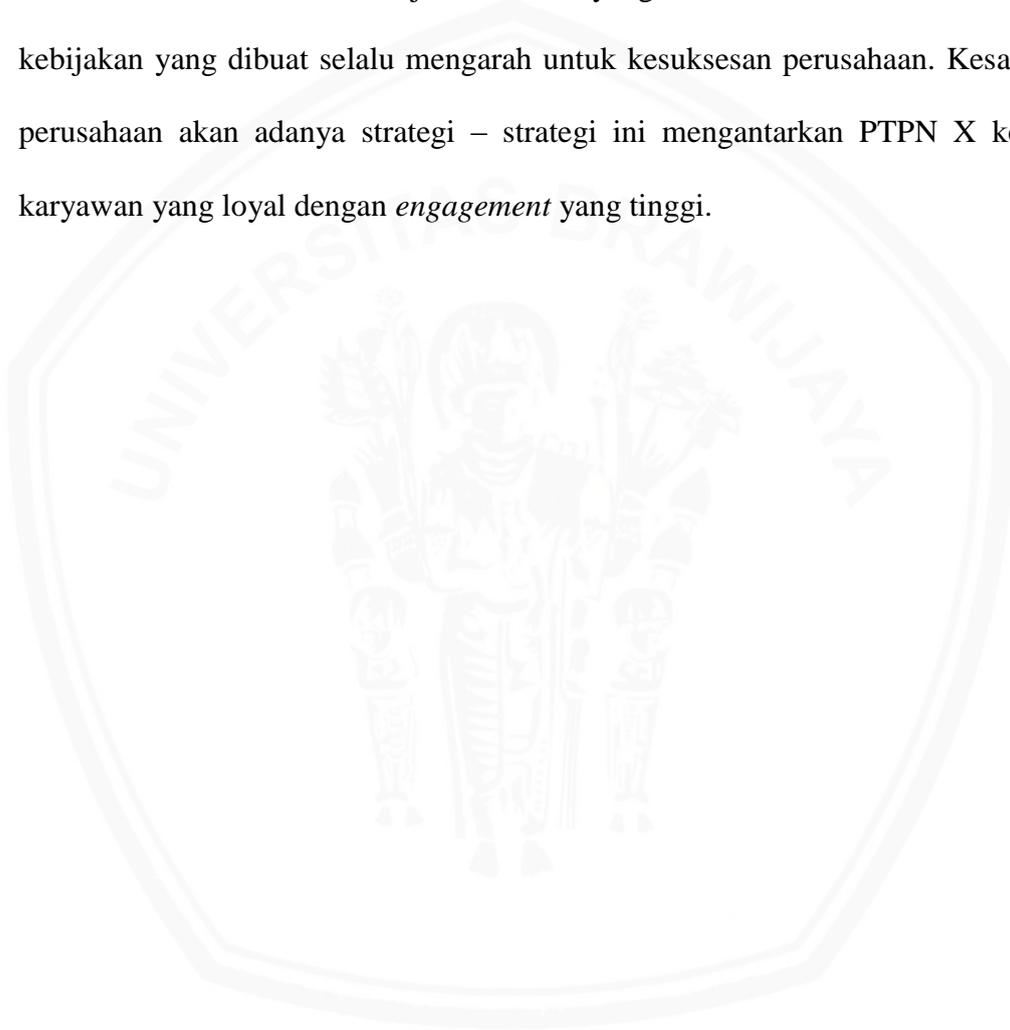
A. Kesimpulan

PTPN X belum menerapkan strategi *employer branding* dan *employee value proposition* secara formal ataupun resmi. Menurut penulis hal ini dikarenakan status BUMN yang dimiliki oleh PTPN X sehingga antusias calon karyawan untuk masuk ke dalam PTPN X sudah tinggi. PTPN X juga melakukan *branding* secara eksternal melalui CSR dengan kegiatan – kegiatan sosial dan memberikan lomba pendidikan dalam bentuk karya tulis ilmiah untuk lebih mengenalkan masyarakat tentang apa itu PTPN X serta memberikan persepsi yang baik di masyarakat luas. Sedangkan dari internal, PTPN X mengkomunikasikannya melalui program pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan.

Hasil dari komparasi dengan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa PTPN X dan BCA adalah dua perusahaan dengan status yang berbeda sehingga penerapan strategi yang dilakukan berbeda. Tetapi ada unsur-unsur dimensi strategi *employer branding* dan *bentuk EVP* yang diterapkan oleh PTPN X sehingga peneliti dapat mengkaji walaupun PTPN X tidak menerapkan dua strategi tersebut.

Penerapan budaya kekeluargaan dan demokratis serta pembentukan program *group discussion, coaching & counseling* merupakan hasil dari perbaikan

perusahaan melalui survey kepuasan kerja atau survey *engagement* perusahaan. Hasil dari survey *engagement* merupakan pengumpulan dari tanggapan karyawan. Mayoritas karyawan merasakan bahwa PTPN X mempunyai suasana kerja yang ramah dan mendukung. PTPN X juga melakukan perbaikan secara terus menerus dan konsisten. Hal ini bisa dijadikan EVP yang dimiliki oleh PTPN X. Seluruh kebijakan yang dibuat selalu mengarah untuk kesuksesan perusahaan. Kesadaran perusahaan akan adanya strategi – strategi ini mengantarkan PTPN X kepada karyawan yang loyal dengan *engagement* yang tinggi.



B. Saran

Berikut adalah saran yang penulis berikan untuk PTPN X dan akan menyumbangkan manfaat untuk perusahaan kedepannya yaitu:

- a. PTPN X harus meningkatkan komunikasi kepada pimpinan atau atasan agar tidak terjadi miskomunikasi antara atasan dengan bawahan dan melatih para pimpinan agar *care* dan perhatian terhadap karyawannya karena tidak semua pimpinan memberi perhatian kepada karyawannya. Hal ini disebutkan oleh salah satu narasumber bahwa tidak semua pemimpin di PTPN X yang perhatian kepada karyawannya
- b. Meningkatkan dan memperjelas alur pemberitahuan apabila ada program yang dirubah oleh manajemen perusahaan agar karyawan mengetahui perubahan sistem yang terjadi dan apa penyebab terjadinya perubahan program tersebut. Terkadang pimpinan PTPN X tidak mengkomunikasikan adanya program yang berubah sehingga karyawan tidak mengetahui dan merasa tidak peduli dengan perusahaan. Hal ini bisa menjadi hambatan untuk pengembangan karyawan dan perusahaan

Daftar Pustaka

- Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., Akcin, K. 2014. Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures. *Procedia Social and Behaviour Sciences*, Vol. 150
- Aloo A. V., & Moronge, M. (2014). The Effects Of Employee Value Proposition. *European Journal Of Business Management*, Vol 2, 5.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*
- Amstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management A Guide To Action, 4th Edition. London: Kogan Page .
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta
- Aslam, S. (2015). Potential Employee Segmentation: Employer Branding and Intention to Apply for a Job. *International Journal of Management Sciences and Business Research Vol-4*, 111.
- Backhaus, K., and Tikoo, S. 2004. 'Conceptualizing and Researching Employer Branding'. *Career Development International*.
- Barrow, S., and Mosley, R. 2005. The Employer Brand®: *Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd: England.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. 2005. 'Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness In Employer Branding'. *International Journal of Advertising*
- Cable, D. and Turban, D. 2001. 'Establishing The Dimensions, Sources And Value Of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment'. *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dobbs, R., Lund, S. & Madgavkar, A. (2012). Talent Tensions Ahead: A CEO Briefing. *McKinsey Quarterly*.
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbee, J.W. (2013). The War For Talent? The Relevance Of Employer Branding In Job Advertisements For Becoming An Employer Of Choice. *Journal of Brand Management*.
- Ferizal, I. (2016). *Journey to be Employer Of Choice*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Gardner, B. B. and Levy, S. J.(1955) “The product and the brand”, *Harvard Business Review* 33 (March–April), 33–39.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen*. Malang: Banyumedia Publishing.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of management journal* Vol. 33
- Lalwani, N., & Parmar, A. (2012). An Empirical Study on External and Internal Employer Branding. *International Journal of Research in Social Sciences* Vol 2, 169.
- Macey, W.H & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology* Vol. 1: hal. 3–30
- McBain. (2007). The Practice of Engagement: *Research Into Current Employee Engagement Practice*. *Strategic HR Review*, Vol. 6.
- Michael, E., & Axelrod, B. (2001). *War For Talent*. United States Of America: Harvard Business School Press.
- Miles, M. B. (2014). *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber tentang metode-metode baru*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Schumann, M., & Sertain L. 2010. *BRAND FOR TALENT 8 Langkah Jitu Menciptakan Brand untuk Memikat SDM yang tepat Pada Saat Yang Tepat*. Diterjemahkan oleh: Widyarso; Rosyid, Abdul. Jakarta: PPM
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwandiyanto, M. 2010. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Online.
- Thomas, K. W., and B. A. Velthouse. 1990. Cognitive elements of empowerment: An „„interpretive““ model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15: 666–681
- Tritch, T. (2003). Engagement Drives Results At New Century. *Gallup Management Journal*
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. United States Of America: Harvard Business Schools Press.
- Uma Sekaran, 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Vibrayani. 2012. *Peran Transformasional Leadership terhadap Employee Engagement*. UGM: Tesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hill, Inc., USA.

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.

Pubiklasi Online:

https://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf diakses pada tanggal 30 Januari 2018

http://www.nova.edu/ie/ice/forms/engagement_drives_results.pdf diakses pada tanggal 4 Februari 2018

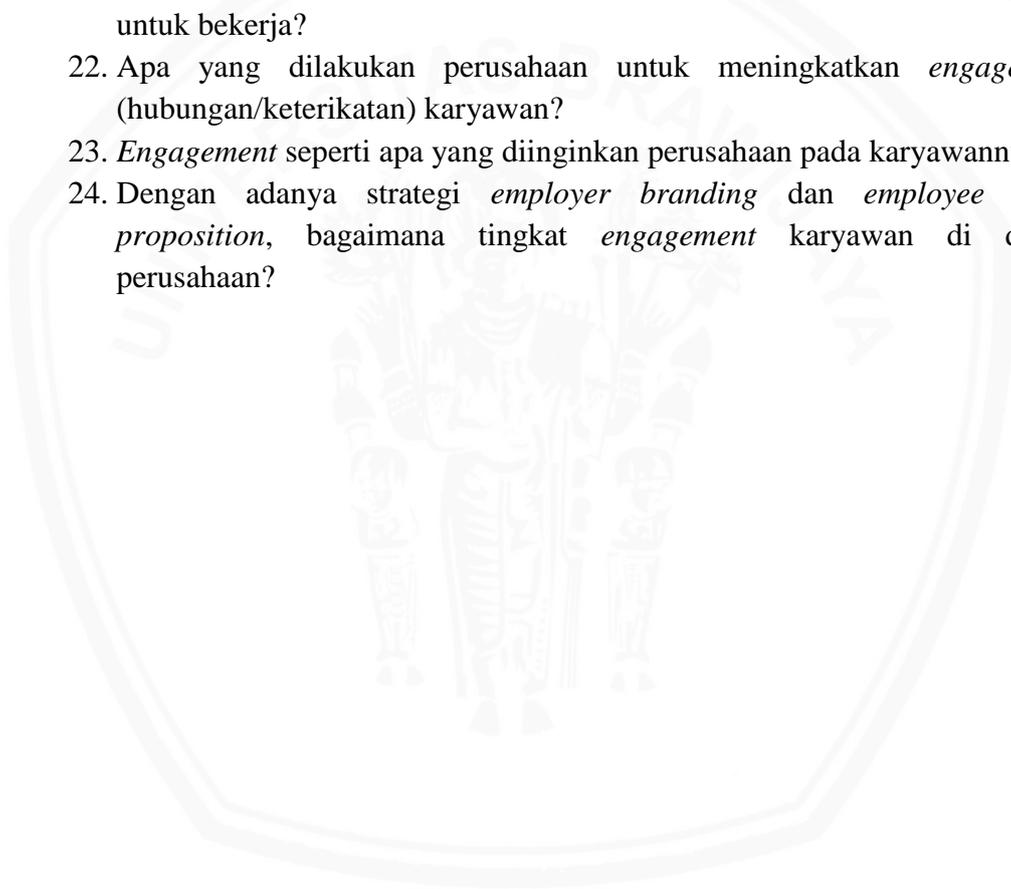


PEDOMAN WAWANCARA

Pertanyaan Wawancara Manajer dan Asisten Manajer

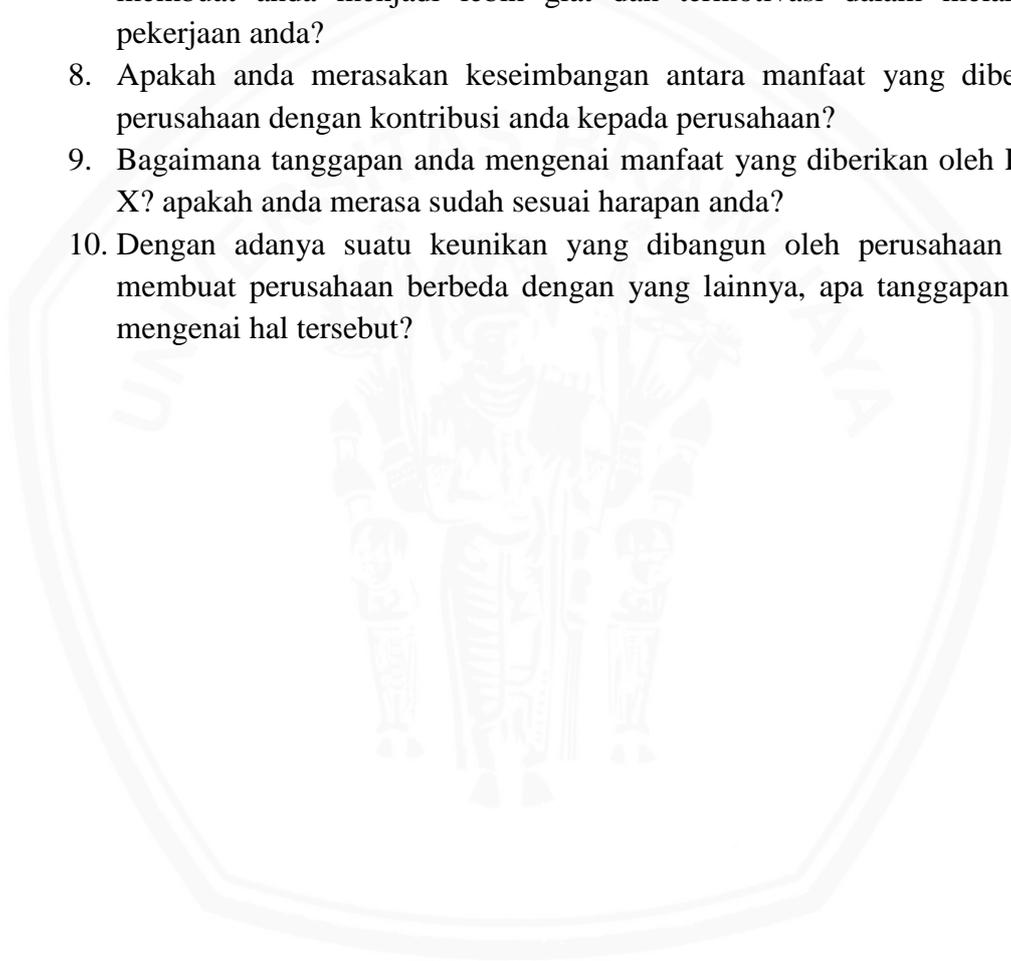
1. Apakah bapak/ibu telah mengetahui strategi *employer branding*?
2. Upaya seperti apa yang dilakukan pihak perusahaan untuk meyakinkan karyawan yang ada bahwa PTPN X merupakan tempat bekerja yang benar benar baik untuk karyawan berkarir?
3. Apakah PTPN X memberikan kesempatan dalam pengembangan kreativitas karyawannya untuk produk dan layanan?
4. Seperti apa cara perusahaan untuk membuat suasana kerja menjadi ramah dan nyaman untuk karyawan bekerja secara tim maupun individual?
5. Bagaimana perusahaan menghargai dan mengapresiasi prestasi karyawan untuk meningkatkan kemampuan bertindak dalam bekerja?
6. Apakah perusahaan telah memberikan keleluasaan dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dan memberikan pengajaran melalui pendidikan dan latihan?
7. Bagaimana tanggapan perusahaan mengenai ketatnya persaingan memperebutkan karyawan bertalenta (memiliki dedikasi tinggi) di PTPN X ini?
8. Apakah bapak dan ibu telah mengetahui strategi EVP?
9. Manfaat seperti apa yang bisa diperoleh jika bergabung bersama PTPN X?
10. Apa yang menjadi karakteristik penting kesuksesan dari manfaat yang ditawarkan untuk karyawan untuk karyawan?
11. Apa yang membedakan PTPN X dengan PT Perkebunan Nusantara lain atau Perusahaan Gula lainnya khususnya dalam tempat untuk bekerja?
12. Budaya perusahaan seperti apa yang diterapkan oleh PTPN X? apakah budaya memegang peran penting dalam keberhasilan membuat keunikan didalam perusahaan?
13. Bagaimana peran setiap pemimpin dalam mengayomi karyawannya? Apakah mereka melakukan komunikasi yang rutin untuk karyawan mereka?
14. Apakah Kaur melakukan interview kepada karyawannya untuk melakukan penilaian mengenai prospek karir mereka, ada/tidak adanya keselarasan dengan perusahaan serta memberikan umpan balik mengenai departemen mereka?

15. Keluarnya karyawan dapat menimbulkan reaksi di dalam perusahaan, apakah perusahaan melakukan *exit interview* terhadap mereka yang telah meninggalkan perusahaan?
16. Bagaimana tingkat kepuasan karyawan di dalam perusahaan?
17. Apakah hasil kerja karyawan saat ini cukup memuaskan?
18. Apakah perusahaan memberikan kesempatan karyawan berpartisipasi dalam kegiatan – kegiatan baik internal/eksternal?
19. Sebelum karyawan terlibat dalam pekerjaan, pelatihan seperti apa yang diberikan oleh perusahaan?
20. Bagaimana antusias pekerja yang ingin bekerja di PTPN X?
21. Bagaimana cara mengkomunikasikan *employee value proposition* (manfaat yang akan diberikan dan didapatkan) kepada setiap karyawan agar mereka sadar bahwa perusahaan mereka merupakan tempat yang baik untuk bekerja?
22. Apa yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *engagement* (hubungan/keterikatan) karyawan?
23. *Engagement* seperti apa yang diinginkan perusahaan pada karyawannya?
24. Dengan adanya strategi *employer branding* dan *employee value proposition*, bagaimana tingkat *engagement* karyawan di dalam perusahaan?



Pertanyaan wawancara karyawan

1. Sudah berapa lama anda bekerja di PTPN X?
2. Seperti apa tanggapan anda mengenai perusahaan tempat anda bekerja?
3. Mengapa anda memilih bekerja di PTPN X sebagai tempat anda bekerja?
4. Apa yang anda rasakan selama bekerja di PTPN X?
5. Apa yang menjadi faktor utama anda untuk tetap loyal bekerja di PTPN X?
6. Dari seluruh program untuk karyawan yang ada, anda lebih menyukai program apa untuk bisa lebih dikembangkan?
7. Bagaimana menurut anda mengenai budaya organisasi di PTPN X? apakah membuat anda menjadi lebih giat dan termotivasi dalam melakukan pekerjaan anda?
8. Apakah anda merasakan keseimbangan antara manfaat yang diberikan perusahaan dengan kontribusi anda kepada perusahaan?
9. Bagaimana tanggapan anda mengenai manfaat yang diberikan oleh PTPN X? apakah anda merasa sudah sesuai harapan anda?
10. Dengan adanya suatu keunikan yang dibangun oleh perusahaan yang membuat perusahaan berbeda dengan yang lainnya, apa tanggapan anda mengenai hal tersebut?



**LAMPIRAN SURAT IZIN PENELITIAN PT PERKEBUNAN
NUSANTARA X**

