

Pelaksanaan Employer Branding PT. Arya Noble

Zahra Alifia, Hanny Hafiar, dan Anwar Sani

Email: zahraalifia99@gmail.com

Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran

Jl. Raya Bandung-Sumedang Km 21Jatinangor, Indonesia.

Submitted: 03 April 2020 Revised: 09 April 2020 Accepted: 10 April 2020

ABSTRAK

Penelitian yang berjudul “Pelaksanaan *Employer Branding* PT. Arya Noble” ini merupakan penelitian deskriptif dengan jenis data kualitatif yang berfokus untuk mengetahui proses *employer branding* yang dilakukan oleh PT. Arya Noble dalam membentuk *image* “*to be an excitement place to grow and creating values*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana (1) *Employer Value Proposition* yang dibangun oleh PT. Arya Noble, (2) *External Marketing of the Employer Brand* yang dilakukan oleh PT. Arya Noble, (3) *Internal Marketing of the Employer Brand* yang dilakukan oleh PT. Arya Noble. Penelitian menggunakan paradigma *positivism* dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain observasi partisipasi moderat, wawancara mendalam, dan studi pustaka. Teknik validitas data menggunakan triangulasi sumber. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa: (1) *EVP* PT. Arya Noble berisikan budaya perusahaan “*The Now Values*” sebagai pedoman dasar karyawan berperilaku, penggunaan *management style Top-Down* untuk meningkatkan *performance*, sistem OKRS dalam penilaian kinerja, serta impresi konsumen terhadap *Sub-Business Unit*, (2) Tahap *external marketing* dilakukan dengan menggunakan *online tools* dan *offline tools* guna membentuk *attraction* serta membangun *awareness* publik baik yang sedang mencari pekerjaan maupun tidak sehingga publik akan memahami dan mau bergabung dengan perusahaan, (3) Tahap *internal marketing* yang dilakukan melalui kegiatan *training*, pemberian *rewards*, serta *internalisasi* budaya “*The Now Values*” kepada karyawan guna meningkatkan *performance* sekaligus *psychological contract* karyawan terhadap perusahaan. Kesimpulan dari penelitian adalah perusahaan telah melaksanakan ketiga proses *employer branding*. Namun terdapat ketidak optimalan yang perlu diatasi dalam tiga tahap tersebut seperti belum terdapatnya *employment image*, tidak melaksanakan *gamification* dan memiliki tab “*career*” pada *website*, belum melaksanakan *advertising campaign*, serta kurangnya penerapan budaya perusahaan.

Kata Kunci: Employer Branding, Employer Brand, Image, Karyawan, Publik.

ABSTRACT

This research entitled “The Implementation of Employer Branding by PT. Arya Noble” is a descriptive study with qualitative data that focuses on knowing the employer branding process carried out by PT. Arya Noble in forming the image “to be an excitement place to grow and creating values”. This study aims to discover how is (1) the employer value proposition is developed by PT. Arya Noble, (2) the external marketing stage of the employer brand conducted by PT. Arya Noble, (3) the internal marketing stage of the employer brand conducted by PT. Arya Noble. This research used positivism paradigm with descriptive qualitative methode. Data collection techniques used include moderate participative observation, in-depth interviews, and literature study. The data validity technique uses source triangulation. The results of this research revealed that (1) The EVP by PT. Arya Noble consist company culture “The Now Values” as a basic guideline for employees to behave, the use of Top-Down management style to increase performance, the use of OKRS system in performance appraisal, as well as consumer impression on the Sub-Business Unit, (2) The external marketing stage is carried out by using online and offline tools to form attractions and build awareness to the public, both for those who were looking for a job or not. So they would understand and join the company, (3) The internal marketing stage is carried out through training activities, rewards, and internalisation of “The Now Values” culture to the employees in order to improve the performance as well as employees psychological contract towards the company. The conclusion is company has done all of the employer branding process. However there are shortcomings that need to be overcome on every step like employment image, gamification and career tab on website, advertising campaign, and also the application for company culture.

Keywords: Employer Branding, Employer Brand, Image, Employees, Public.

PENDAHULUAN

Public relations merupakan sebuah ilmu yang mempelajari bagaimana cara membangun citra dan reputasi positif terhadap publiknya. Citra adalah bagaimana pihak lain memandang sebuah perusahaan, seseorang, suatu komite, atau suatu aktivitas (Ardianto, 2011). Citra adalah persepsi masyarakat terhadap jati diri. Identitas perusahaan dapat membedakan perusahaan yang satu dengan yang lain (Sutojo, 2004: 13-14).

Setiap perusahaan tentu ingin memiliki citra yang positif. Oleh karena itu, salah satu kegiatan yang biasa seorang *Public relations* lakukan dalam membentuk citra yang positif adalah *branding*. *Brand* adalah perangkat yang dapat dan tidak dapat dilihat, dibuat untuk membentuk *awareness* serta identitas, dan membangun reputasi dari sebuah produk, *services*, orang, tempat, atau organisasi dan perusahaan. *Branding* biasa digunakan untuk membedakan produk yang terlihat, tetapi saat ini *branding* telah digunakan untuk membedakan orang, tempat, dan perusahaan (Peters, 1999). Karyawan juga memiliki peranan penting dalam membangun citra perusahaan di masyarakat. Amelia (2018) mengatakan bahwa sulitnya mendapatkan *the best-right talent* dan visi untuk menjadi *employer of choice* merupakan fakta penguat bahwa *talent war* tengah terjadi di Indonesia. Perusahaan berkompetisi untuk dapat merekrut karyawan terbaik. Maka dari itu banyak sekali perusahaan yang melakukan kegiatan *Employer Branding* guna memenangkan *talent war*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ruzkyhaq; Hamid, Nurdjanah & Tikson, Shinta Dewi (2016) menunjukkan bahwa *Employer Branding* dapat menghasilkan dua atribut daya tarik organisasi yang terdiri dari atribut instrumental dan simbolik. Kedua atribut tersebut dapat meningkatkan kenyamanan serta mengurangi *turnover* yang

berpengaruh terhadap citra perusahaan secara eksternal.

PT. Arya Noble adalah sebuah *Holding & Investment Company* yang bergerak di bidang *Dermatology (Derma Global Ventura)* dan *Artisan Gastronomy (Arya Ventura Raya)*. *Holding & Investment Company* memiliki *Sub-Business Unit* yang tergabung ke dalam Arya Group. Berdasarkan data perusahaan, jumlah cabang telah mencapai lebih dari 90 cabang dan 2.000 karyawan. PT. Arya Noble menganggap *branding* menjadi kegiatan yang penting. Hal ini dibuktikan dengan berdirinya Departemen *Employer Branding* di bulan Juni 2019, dinaungi oleh bagian *Corporate Brand & Transformation*.

Daniel Naftali selaku *Head of Corporate Branding & Transformation* mengatakan bahwa *employer branding* berusaha untuk meningkatkan *awareness* perusahaan yang targetnya adalah *talent* dengan *objectives* untuk menjadikan Arya Noble sebagai *top of mind* para pencari kerja serta menanamkan *image* “Arya Noble is an excitement place to grow & creating values”. Namun sayangnya *image* “to be an excitement place to grow and creating values” masih belum tercapai oleh perusahaan. Bahkan urusan mengenai komitmen karyawan belum menjadi prioritas. Padahal pelaksanaan *employer branding* tidak hanya berfungsi untuk membentuk citra kepada publik eksternal saja, tetapi juga publik internal. *Awareness* mengenai perusahaan juga masih rendah. Jumlah *review* mengenai perusahaan pada *website-website* perkerjaan dapat terhitung jari. Daniel Naftali mengatakan bahwa keoptimalan pelaksanaan *employer branding* masih belum terlihat.

Backhaus & Tikoo (2004) mencetuskan 3 tahapan proses *employer branding* yaitu *value proposition*, *external marketing*, dan *internal marketing*. Konsep ini juga digunakan oleh Ryana (2019) untuk

mengetahui proses *employer branding* yang dilakukan PT. Mercedes-Benz Indonesia sehingga dapat meraih *award "most admired company"*. Maka dari itu seharusnya apabila melihat dari segi proses, penelitian juga dapat mendeskripsikan mengapa perusahaan belum berhasil dalam mencapai *image* yang diinginkan. Dari ketiga tahapan proses tersebut, memang masih ada tahapan yang belum dilakukan secara optimal. Misalnya seperti budaya perusahaan yang belum menjadi pedoman karyawan dalam berperilaku. Selain itu, *awareness* perusahaan masih belum terlihat. *Website* perusahaan tidak mengalami pembaharuan. Para karyawan khususnya *leaders* sedang merasakan kurangnya *enjoyment*, yang pada akhirnya berimbas kepada *team* mereka. Daniel Naftali mengatakan bahwa hal yang sangat menghambat pelaksanaan *employer branding* adalah SDM perusahaan karena belum terbangunnya *awareness* dan *engagement* karyawan.

Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai 3 proses *employer branding* yang dicetuskan oleh Kristin Backhaus dan Surinder Tikoo (2004), dengan pelaksanaan *employer branding* oleh PT. Arya Noble guna mencapai *objectives "to be an excitement place to grow and creating value"*. Sehingga akan terlihat apa saja yang perlu dioptimalkan oleh perusahaan.

Penelitian memiliki tujuan untuk: (1) Mengetahui bagaimana *Employer Value Proposition* yang dibangun oleh PT. Arya Noble, (2) Mengetahui bagaimana *External Marketing of the Employer Brand* yang dilakukan oleh PT. Arya Noble, (3) Mengetahui bagaimana *Internal Marketing of the Employer Brand* yang dilakukan oleh PT. Arya Noble.

Employer Branding dicetuskan pertama kali oleh Ambler & Barrow (1996). *Employer Branding* didefinisikan sebagai "strategi jangka panjang yang memiliki tujuan untuk mengatur *awareness* dan persepsi

karyawan, karyawan potensial, dan *stakeholders* yang berkaitan dengan perusahaan" (Sullivan, 2004). Backhaus & Tikoo (2014) membagi proses *employer branding* ke dalam tiga tahap yaitu: (1) *Employer Value Proposition*; (2) *External Marketing*; (3) *Internal Marketing*.

Menurut Sullivan (2002), *EVP* berisikan konsep-konsep berikut terkait dengan nilai apa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada karyawan: (1) *Organizations Culture*; (2) *Management Styles*; (3) *Qualities of Current Employees*; (4) *Current Employment Image*; (5) *Impressions of Product or Service Quality*.

Employer branding perlu menyajikan informasi yang akurat mengenai *culture*. (Backhaus & Tikoo, 2004) karena jika perusahaan tidak menyajikan gambaran yang jelas mengenai *culture*, hal tersebut dapat berpengaruh kepada persepsi karyawan. Karyawan, yang memilih sebuah pekerjaan berdasarkan informasi tidak seimbang, dapat lebih sering merasa tidak puas sebagai hasil dari tidak bertemunya ekspektasi dan memilih keluar (Cable & Judge, 1996). *Culture* mengambil peran dalam membuat para calon karyawan memilih pekerjaannya (Cable & Judge, 1996). *Culture* perlu disajikan melalui teknologi karena menurut Amelia (2018:8) Generasi Y dan Z akrab dengan teknologi dalam mencari informasi mengenai perusahaan.

Culture juga terus berkembang menjadi pedoman untuk karyawan dalam membentuk perilakunya agar sesuai dengan karyawan lain (Backhaus & Tikoo, 2004:509). Amelia (2018) menyatakan bahwa dalam proses internalisasi ini dilakukan berbagai kegiatan aktivasi, yakni membangkitkan nilai dan budaya yang ada pada diri karyawan yang sesuai dengan *brand value*, juga dilakukan proses *internal injection* di mana perusahaan menyuntikkan beragam nilai dan budaya yang dikehendaki perusahaan untuk dimiliki oleh semua karyawan. Lalu budaya harus

menggambarkan asumsi dan nilai dasar yang dipelajari oleh karyawan, dilanjutkan kepada karyawan baru, dan menjadi bukti bagaimana karyawan berperilaku di tempat kerja (Schein, 1985; O'Reilly, 1989). Selain itu, *culture* juga perlu disisipkan ke dalam strategi-strategi perusahaan karena kepercayaan mereka terhadap *culture* perusahaan mempengaruhi validitas pengambilan keputusan (Cable & Judge, 1996) dan mempengaruhi *performance* setelah memasuki perusahaan (Schein, 1985).

Deal & Kennedy dan Peters & Waterman dalam Backhaus & Tikoo (509:2014) menyatakan bahwa *culture* dan komitmen merupakan sebuah kesatuan. Budaya organisasi memediasi hubungan antara *employer branding* dengan *employer loyalty* (Backhaus & Tikoo, 2004:509). Giffors *et al* dalam Backhaus & Tikoo (2014:509) "*The more the culture supports quality of work life, the more likely the culture will increase organizational commitment.*".

Management style didefinisikan sebagai strategi *leadership* dimana *management* merupakan teknik bekerja bersama atau melalui orang lain agar berhasil mencapai *goals* melalui cara yang efisien dalam memanfaatkan sumber daya. Amelia (2018:111) mengatakan bahwa terdapat 3 bagian utama yang memegang peranan penting dalam pembentukan *employer brand*, salah satunya adalah *management and employees as part of the organization* yang mencakup *management & leadership style*. *Management & leadership style* yang baik memiliki atribut yaitu *highly emphasize the dicipline, care with individual personal growth, firm and fair management style, people first and task second leadership style, encourage employees input in decision making process, mentoring and coaching to develop individual strenghts and performance improvement, motivate by setting high standards and expect self direction from employees, inspire people, lead changes, share a vision and bigger purpose, nationalistic who aim to empower the nation, performs many*

tasks personally and expect employees to follow him/her example, trust to give me a full control to manage the project.

Menurut Field & Dubey (2001) *Management style* dianggap efektif ketika manager secara terus-menerus dan secara progresif mengatur dan mengarahkan pengikutnya ke tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang disetujui oleh perusahaan. Menurut Herman dan Gioia (2001), efektif *leadership* yaitu dapat membimbing ke masa depan, mengomunikasikan visi masa depan ke karyawan, menyediakan aksesibilitas, kontak langsung dengan karyawan, serta memberikan tanggung jawab. Prasetya dan Kato (2011) mengatakan bahwa tujuan utama dari *management style* adalah untuk meningkatkan *employees performance* sehingga tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Maka dalam meningkatkan *performance* karyawan, *manager* harus bisa adaptif dalam memilih *management style* seperti apa yang perlu digunakan, bergantung terhadap situasi yang sedang dialami (Okon & Isong, 2016:56).

Qualities of current employees memberikan gambaran kepada calon karyawan mengenai rekan kerjanya dan seperti apa tuntutan yang diharapkan oleh perusahaan kepada karyawannya. Berdasarkan ManpowerGroup (2015) terdapat 8 faktor esensial dalam membentuk *employer branding strategy* yang efektif, dimana dua diantaranya dapat mempengaruhi kualitas karyawan yaitu: (1) Menjadi Kreatif: majikan atau perusahaan harus memastikan bahwa *job descriptions* karyawan selalu *up to date* dan merefleksikan trend yang sedang terjadi di *market*, (2) Menjadi Reaktif: apabila majikan mendapati respons atau pendapat bersifat negatif, isu tersebut harus segera diatasi.

Citra dari ketenagakerjaan di perusahaan merupakan hal yang penting sebab citra tersebut menjadi persepsi para calon karyawan dan karyawan tentang "bagaimana rasanya bekerja di perusahaan tersebut". Keuntungan dari *employer branding* menurut

Waghammer et al (2013) dalam jurnal *Employer Branding As An Effective Tool In Acquiring Talents* (Wilska, 2014:48) salah satunya adalah pengawasan secara konstan terhadap *company's employment image*, dari luar maupun dalam.

Sullivan (1999) menyatakan “*it is fundamental to employer branding that the employer brand be consistent with all other branding efforts of the firm*”. Impresi dari product atau service akan bersifat positif jika corporate atau product branding berjalan baik dan hal tersebut berpengaruh terhadap employer branding. Semakin tinggi brand awareness, konsumen akan mulai menumbuhkan identifikasi yang positif terhadap brand. Semakin positif brand dirasakan, semakin tinggi identifikasi konsumen terhadap produk.

Setelah membentuk EVP, maka proses mengomunikasikan EVP tersebut perlu dilakukan. Menurut Amelia (2018:206) *Employer Branding* dilakukan kepada publik eksternal, yaitu mereka yang berpotensi menjadi karyawan ideal di perusahaan tersebut. Menurut Macalik & Sulich (2019: 544), tools yang digunakan dalam external marketing employer branding adalah: (1) *Online Tools*; (2) *Offline Tools*. *Online Tools* berisikan recruitment advertising, recruitment campaign, 'career' tab, gamification, social media sedangkan *Offline Tools* berisikan job fairs & converences, internship programme, open days.

Selain publik eksternal, publik internal juga perlu mendapat proses marketing EVP. *Internal marketing of the employer brand* menjadi penting karena dapat membawa janji dari brand yang dibuat untuk merekrut calon karyawan ke dalam perusahaan dan menggabungkannya ke dalam bagian dari organizational culture (Frook, 2001). Menurut Foreman & Money dalam Ambler & Barrow (1996: 189) tiga tipe Internal Marketing yaitu: (1) *Employee Development (function)*; (2) *Rewards (money and or economic benefit)*; (3)

Vision and or something to believe in (psychological benefits).

Employee development dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan. Amelia (2018:41) mengatakan bahwa melalui program pelatihan dan pengembangan ini, perusahaan membuat karyawan menjadi capable dalam melakukan tugasnya. Selanjutnya capability yang telah dimiliki karyawan diubah menjadi profitability bagi perusahaan. Kapabilitas yang tinggi merupakan faktor kuat pendorong tingginya profitabilitas perusahaan. Hal ini karena karyawan dianggap sebagai aset yang nantinya akan memberikan hasil baik kepada perusahaan. Solomon Markos dalam jurnalnya yang berjudul *Employee Engagement: The Key to Improving Performance* (2010:93) menyatakan bahwa development juga dapat mengatasi employee disengagement. Nda & Fard (2013) dalam jurnal yang berjudul “*The Impact of Employee Training And Development on Employee Productivity*” mengatakan bahwa training merupakan kegiatan tak ternilai dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Scott Brum (2007) dalam Ahmad (2013) menyatakan bahwa ketika karyawan diperkenalkan kepada berbagai training, mereka akan menunjukkan level komitmen yang lebih tinggi dibanding karyawan lain.

Employer brand yang kuat perlu termasuk didalamnya mengenai rewards, salary, benefits, career progression, dan ruang lingkup untuk nilai tambah (Jain & Bhatt, 2015; Lievens & Highhouse, 2003). Amelia (2018:109) menjelaskan bahwa manfaat ekonomi dan manfaat fungsional tidak dapat dimungkiri menjadi elemen yang terkait dengan employer brand. Termasuk di dalam elemen ini adalah bagaimana perusahaan memberikan gaji dan bonus serta berbagai tunjangan lainnya kepada karyawan. Benefit meliputi clear career path, opportunities for rapid promotions, competitive base salary, attractive benefits, rewards based on performance, international training abroad,

leadership opportunities, sponsorship for future education, high future earnings, good reference for future career. Santos dan Mejia (2015) memaparkan bahwa *extrinsic rewards* berupa kompensasi, *benefits, work environment & conditions*, rekognisi, *learning development, promotions*, dan *leadership*. Sedangkan *intrinsic reward* berupa *meaningfulness, choice or autonomy, growth, community*. Dua *rewards* tersebut dapat mempengaruhi *attitudes, behaviours, performance, well being*, yang juga berimbas pada keberlanjutan perusahaan.

Budaya perusahaan juga penting dalam *internal marketing*. Semakin cocok nilai yang dibawa perusahaan dan nilai dari individu, maka individu akan semakin tertarik terhadap perusahaan (Schneider, 1987; Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997). Budaya lanjut berevolusi dan berperan sebagai *guidepost* untuk karyawan membentuk perilaku untuk *match* dengan karyawan lain (Backhaus & Tikoo, 2004:509). Budaya yang dibentuk harus *match* dengan kondisi internal perusahaan. Persamaan nilai tersebut akan membentuk *psychological contract* dimana karyawan sudah *loyal* dan mau bertahan di perusahaan. *Psychological contract* terlihat berhubungan secara positif dengan *turnover* dan intensi untuk keluar, pengurangan kepuasan kerja, pengurangan kepercayaan terhadap perusahaan, dan pengurangan performa karyawan (Robinson et al, 1994; Robinson and Morrison, 1995; Robinson and Rousseau, 1994).

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan paradigma *positivism*. Paradigma *positivism* menganggap realitas sosial yang terjadi sebagai sesuatu yang bersifat empirik dan dapat diobservasi secara nyata serta dapat dibuktikan secara ilmiah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Adanya hubungan antara paradigma *positivisme* dan pendekatan kualitatif dijelaskan oleh Bungin (2011:4) bahwa

pendekatan kualitatif selain didasari oleh filsafat fenomenologisme dan humanistis, juga mendasari pendekatannya pada filsafat lainnya, seperti empiris, idealisme, kritisme, vitalisme, dan rasionalisme maupun humanisme. “Dengan kata lain bahwa pandangan yang mengatakan hanya pendekatan kuantitatif (*positivisme*) yang mendasari pemikirannya terhadap empirisme, idealisme, kritisme, dan rasionalisme adalah pandangan yang keliru, karena pada kenyataannya pendekatan kualitatif juga menggunakan semua pandangan filsafat yang juga digunakan oleh pendekatan kuantitatif, tentu dengan bentuk penafsiran yang sesuai dengan kepentingan fenomenologi, hal mana juga dilakukan oleh *positivisme* terhadap paradigma kuantitatif ketika menafsirkan filsafat-filsafat yang mendasarinya.” (Bungin, 2011:4) Maka dari itu, paradigma *positivisme* masih memiliki keterkaitan dengan pendekatan kualitatif.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang (Sujana dan Ibrahim, 1989:65). Pada penelitian ini, praktik *employer branding* menjadi fokus penelitian dimana peneliti berusaha melihat apakah pelaksanaan *employer branding* telah sesuai dengan proses *employer branding* yang dikemukakan oleh Backhaus & Tikoo.

Peneliti memilih untuk menggunakan *Non Probability Sampling (selected sample)* dimana pemilihan sample tidak menghiraukan prinsip-prinsip probability. Jenis *Non Probability Sampling* yang dipilih adalah *Purposive Sampling (sample dengan maksud)* atau bisa disebut juga *Judgment Sampling* yang berarti pengambilan *sample* dilakukan hanya atas dasar pertimbangan peneliti yang menganggap segala unsur telah ada dalam anggota *sample*.

Informan yang dipilih oleh peneliti adalah: (1) Daniel Naftali selaku *Head of*

Corporate Branding & Transformation, (2) Elmerio Arugenti selaku *Plt. Employer Branding & Employee Engagement Manager*, (3) Dicky Ferdiansyah selaku *Unit Head of Employee Engagement*, (4) Petra Taruna selaku *Learning Experience Manager*, (5) Yusuf Adi Waskito selaku *Learning Experience Manager*, (6) Laurent Panggabean selaku *Industrial Realties Manager*, (7) Dheatriya Nathasa selaku *Organization and Talent Management Specialist*.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti yaitu: (1) Observasi, (2) Wawancara, (3) Studi Pustaka. Penulis melakukan observasi partisipasi moderat. Dalam observasi ini terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam mengumpulkan data ikut observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya (Sugiyono, 2014).

Peneliti melakukan wawancara semistruktur. Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

Selain melalui wawancara dan observasi, informasi diperoleh melalui fakta-fakta yang terdapat dan tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, jurnal, dan lainnya. Studi pustaka dilakukan dengan melihat dokumen atau arsip-arsip perusahaan seperti *company profile*, data *turnover*, dokumentasi *event*, dan lain-lain.

Keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode triangulasi. Susan Stainback (dalam Sugiyono, 2009:125), mengemukakan bahwa nilai dari teknik triangulasi adalah untuk mengetahui data yang diperoleh *convergent* (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Peneliti menggunakan triangulasi sumber melalui ahli dalam

penelitian ini. Triangulasi sumber ahli dilakukan kepada Dina Sartika SE., M.Si., Ph.D yaitu seorang dosen di Fakultas Bisnis Ekonomi Universitas Padjadjaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep *employer branding* memiliki kesamaan *Public relations* yaitu untuk membentuk citra dan reputasi yang baik di mata publiknya. *Employer branding* juga berusaha menanamkan *brand awareness* kepada publiknya.

Employer Value Proposition merupakan nilai-nilai yang unik dan berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. *EVP* juga menjadi representasi perusahaan, berisikan pesan-pesan yang ingin perusahaan sampaikan. Menggunakan informasi mengenai *organization's culture, management style, qualities of current employees, current employment image, impressions of product or service quality, manager* dapat mengembangkan konsep mengenai *value* seperti apa yang akan ditawarkan perusahaan kepada karyawannya (Sullivan, 2002).

Landasan perusahaan diwujudkan dalam bentuk budaya perusahaan bernama "*The Now Values*" yang dibentuk pada bulan Oktober 2019. Budaya dibentuk karena *business* dan *needs market* berubah. Perusahaan menyajikan gambaran *culture* kepada publiknya untuk membentuk *awareness* publik sehingga budaya dapat menjadi pedoman berperilaku karyawan. Perusahaan mengomunikasikan budaya "*The Now Values*" dengan internalisasi, serta konten Instagram bagi publik eksternal. Hal ini sesuai dengan pernyataan Backhaus & Tikoo (2004) bahwa *employer branding* perlu menyajikan informasi yang akurat mengenai *culture*. Namun demikian masih perlu peningkatan yang dapat dilakukan dengan cara mengsosialisasikan *culture* melalui *platform-platform online* dan *digital* yang terdapat pada tahap *external marketing* dan *internal*

marketing seperti *Job Portal* dan *website* karena pada *platform* tersebut, perusahaan belum menyajikan gambaran budaya sedangkan para pencari kerja tentu akan mencari berbagai informasi seputar perusahaan yang dituju melalui *platform-platform* yang digunakan oleh perusahaan, sesuai dengan pendapat Amelia (2018:8) bahwa *Gen Z* bersama-sama dengan *Gen Y* adalah *the most connected generation*, yang dalam kesehariannya sangat dekat dengan dunia digital, dunia *online*, dengan mudah mengakses berbagai informasi melalui media *online*, termasuk informasi mengenai berbagai perusahaan yang menjadi tujuan tempat bekerja. Gambaran budaya dapat menjadi filterisasi sehingga mempermudah perusahaan melakukan seleksi karyawan, seperti pendapat Backhaus & Tikoo (2004:508) bahwa *organizations culture* menjadi penting sebab jika *employer brand* menyajikan gambaran yang tidak lengkap mengenai *culture*, maka karyawan bisa jadi lebih memilih untuk keluar dari perusahaan.

Perusahaan dapat menyajikan informasi yang lebih lengkap mengenai *culture* yang diterapkan seperti manfaat dari *culture* dan bagaimana cara menerapkannya, karena hingga saat ini karyawan terkadang merasa kesulitan dalam menerapkan *culture* dengan infrastruktur yang masih kurang. Menurut Cable & Judge (1996) karyawan, yang memilih sebuah pekerjaan berdasarkan informasi tidak seimbang, dapat lebih sering merasa tidak puas sebagai hasil dari tidak bertemunya ekspektasi dan memilih keluar.

Perusahaan belum sepenuhnya menjadikan budaya "*The Now Values*" sebagai pedoman perilaku karyawan karena masih dalam tahap transisi. Hal tersebut belum sesuai dengan pendapat Backhaus & Tikoo (2004:509) bahwa *culture* juga terus berkembang menjadi pedoman untuk karyawan dalam membentuk perilakunya agar sesuai dengan karyawan lain. Padahal ketika *culture* dapat menjadi pedoman, *performance*

karyawan akan meningkat dan karyawan akan merasa nyaman dengan kondisi perusahaan. Maka perusahaan perlu melakukan penyesuaian dengan menjadikan *culture* sebagai pedoman berperilaku karyawan, seperti yang dinyatakan oleh Backhaus & Tikoo (2004:509) tersebut. Perusahaan dapat melakukan *internalisasi* sesuai dengan pendapat Amelia (2018) yang menyatakan bahwa dalam proses internalisasi ini dilakukan berbagai kegiatan aktivasi, yakni membangkitkan nilai dan budaya yang ada pada diri karyawan yang sesuai dengan *brand value*, juga dilakukan proses *internal injection* di mana perusahaan menyuntikkan beragam nilai dan budaya yang dikehendaki perusahaan untuk dimiliki oleh semua karyawan. Internalisasi ini dapat perusahaan lakukan kepada karyawan lama maupun baru sehingga tidak hanya karyawan lama saja yang familiar dengan budaya perusahaan. Budaya juga perlu disisipkan ke dalam strategi. Dina Sartika selaku triangulator menyarankan budaya diterapkan ke dalam KPI karyawan sehingga karyawan pasti akan mengacu kepada budaya dan menjadikannya sebagai pedoman. Perusahaan perlu membiasakan karyawan untuk tidak hanya melihat budaya apa yang diterapkan atau menjadikan budaya sebagai pajangan saja, tetapi juga menerapkannya.

Perusahaan juga belum menjadikan budaya "*The Now Values*" sebagai upaya meningkatkan komitmen karyawan. Hal tersebut belum sesuai dengan pendapat Deal & Kennedy dan Peters & Waterman dalam Backhaus & Tikoo (509:2014) yang menyatakan bahwa *culture* dan komitmen merupakan sebuah kesatuan. Maka perusahaan perlu melakukan penyesuaian dengan menjadikan *culture* sebagai cara meningkatkan komitmen, seperti pernyataan Backhaus & Tikoo (509:2014) tersebut. Kembali lagi kepada fungsi budaya sebagai filterisasi. Budaya seharusnya dapat menyaring *talent* yang sesuai dengan apa yang perusahaan inginkan sehingga budaya dapat meningkatkan

komitmen karyawannya. Namun Daniel Naftali mengatakan bahwa perusahaan tidak bisa menjadikan budaya perusahaan sebagai sebuah patokan meningkatkan komitmen karena komitmen dikembalikan lagi kepada karyawannya. Padahal seharusnya budaya dapat memberikan kenyamanan dan mendukung kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Management & leadership style yang baik belum sepenuhnya diterapkan dan sesuai dengan pernyataan Amelia (2018:111) karena beberapa *leaders* di PT. Arya Noble belum memenuhi kriteria seperti yang dinyatakan oleh Amelia (2018:111) bahwa terdapat 3 bagian utama yang memegang peranan penting dalam pembentukan *employer brand*, salah satunya adalah *management and employees as part of the organization* yang mencakup *management & leadership style* yang baik, yaitu *highly emphasize the discipline, care with individual personal growth, firm and fair management style, people first and task second leadership style, encourage employees input in decision making process, mentoring and coaching to develop individual strengths and performance improvement, motivate by setting high standards and expect self direction from employees, inspire people, lead changes, share a vision and bigger purpose, nationalistic who aim to empower the nation, performs many tasks personally and expect employees to follow him/her example, trust to give me a full control to manage the project*. Sedangkan masih ada *leaders* yang tidak mementingkan setiap individu dalam *team*-nya. Bahkan *leaders* tidak mempercayai anggota *team*-nya. Meskipun *management style* yang diterapkan adalah *management style Top-Down*, perusahaan tetap perlu memberikan ruang bagi karyawannya untuk berinovasi dan mengembangkan diri. Jika karyawan hanya dijadikan sebagai eksekutor sesuai kemauan *leaders*, maka karyawan tidak akan merasa nyaman bekerja di perusahaan. Oleh karena

itu, perusahaan masih perlu menyesuaikan *leadership style* para *leaders* agar lebih mementingkan *personal* dari *team*-nya, mempercayai *team* untuk mengambil keputusan dan memegang *project, mentoring* dan *coaching*, serta menjelaskan visi kedepannya, sesuai dengan pernyataan Amelia (2018:111) tersebut.

Management style yang diterapkan oleh PT. Arya Noble telah efektif karena sesuai dengan pendapat Field & Dubey (2001) bahwa *management style* dianggap efektif ketika manager secara terus-menerus dan secara progresif mengatur dan mengarahkan pengikutnya ke tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang disetujui oleh perusahaan. *Leaders* di PT. Arya Noble memberikan *direction* kepada *team*-nya dan rutin mengadakan kumpul *leaders* agar dapat menyelaraskan strategi yang sesuai dengan *objectives* perusahaan. Namun demikian masih perlu peningkatan dengan cara mengomunikasikan visi kedepannya kepada karyawan serta lebih *engage* dengan *team*-nya karena menurut Herman dan Gioia (2001), efektif *leadership* yaitu dapat membimbing ke masa depan, mengomunikasikan visi masa depan ke karyawan, menyediakan aksesibilitas, kontak langsung dengan karyawan, serta memberikan tanggung jawab. Sedangkan saat ini karyawan merasa kebingungan apa tujuan dari perusahaan dan visi yang ingin dicapai perusahaan.

Hubungan antara *management style* dengan meningkatkan *performance* di PT. Arya Noble masih belum sesuai karena perusahaan belum melihat adanya pengaruh dari *management style* yang diterapkan terhadap *performance* karyawan mengingat penerapan *management style* masih bersifat baru. Padahal menurut Prasetya dan Kato (2011) tujuan utama dari *management style* adalah untuk meningkatkan *employees performance* sehingga tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Memang perusahaan sudah menerapkan *management style* dengan tujuan

untuk meningkatkan *performance*, tetapi perusahaan belum melihat hasilnya. Untuk itu perusahaan perlu melakukan penyesuaian dengan membentuk *management style* yang sesuai dengan kondisi karyawan dan dapat meningkatkan *performance* karyawan, seperti pernyataan Prasetya dan Kato (2011) tersebut. *Leaders* yang baik dapat mendorong *team*-nya untuk memberikan kontribusi maksimal untuk meningkatkan *performance* diri sendiri maupun perusahaan.

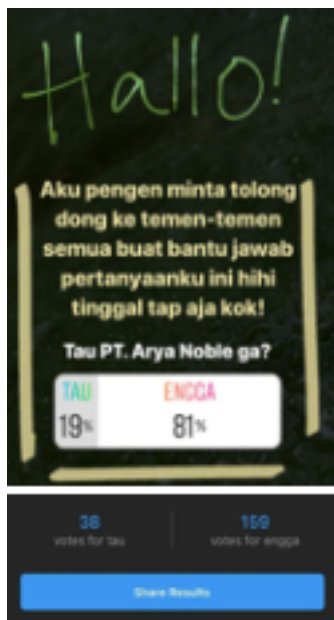
Dalam meningkatkan kualitas karyawan, *job description* dari setiap karyawan dibentuk untuk selalu *up to date*. Selain itu perusahaan juga cepat menanggapi isu yang terjadi di lingkungan eksternal terkait *market*. Perusahaan memberikan *training & development*, teknologi, *reward*, *recognition*, dan sistem penilaian OKRS agar menjaga karyawannya tetap berkualitas. Namun demikian masih perlu peningkatan yang dapat dilakukan dengan cara menjadi reaktif terhadap publik internal maupun eksternal. Reaktif yaitu apabila majikan mendapati respons atau pendapat bersifat negatif, isu tersebut harus segera diatasi (ManpowerGroup, 2015). Saat ini karyawan tidak merasa nyaman bekerja di perusahaan. Karyawan merasa perusahaan tidak terlalu menanggapi keluhan mereka. Memang perusahaan masih belum memprioritaskan masalah komitmen karyawan tetapi hal ini dapat berakibat fatal apabila tidak cepat ditanggapi. Perusahaan juga dapat meningkatkan kualitas budaya organisasi dan *management*, standarisasi sebuah *service*, penggunaan teknologi baru, *self-service*, edukasi dan *training*, *reward* dan *recognition*, serta kepuasan karyawan, sesuai dengan pendapat Ueno dalam jurnalnya yang berjudul “*Which Factors Can Improve Service Productivity And Service Quality Simultaneously*” (2014) mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *service productivity*.

Perusahaan belum melihat hubungan antara *qualities* dengan *employee engagement* karena *engagement* karyawan memang masih rendah. Hal tersebut belum sesuai dengan Robinson et al. dalam Markos (2010:90) yang menyatakan bahwa *employee engagement* adalah sikap positif karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya. Karyawan yang memiliki keterlibatan akan lebih *aware* terhadap konteks bisnis, dan bekerja dengan karyawan lain untuk meningkatkan *performance* dalam pekerjaan agar menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Maka dari itu, perusahaan perlu melakukan penyesuaian dengan cara mengetahui kondisi *engagement* karyawan di perusahaan, meningkatkan *engagement* karyawan, serta berkolaborasi secara internal maupun eksternal yang berujung pada peningkatan *performance* agar menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, seperti pendapat Robinson et al. dalam Markos (2010:90) tersebut.

Perusahaan belum melakukan pengawasan terhadap *current employment image* karena perusahaan belum memiliki *employment image*. Hal tersebut belum sesuai dengan keuntungan *employer branding* menurut iwaghammer et al (2013) dalam jurnal *Employer Branding As An Effective Tools In Acquiring Talents* (Wilska, 2014:48) salah satunya adalah pengawasan secara konstan terhadap *company's employment image*, dari luar maupun dalam. Maka dari itu, perusahaan perlu melakukan penyesuaian untuk mengetahui seperti apa *employment image* perusahaan di mata publik baik internal (melalui testimoni) dan eksternal, serta melakukan pengawasan terhadap *employment image* karena *employment image* yang baik sangat membantu pelaksanaan *employer branding*.

Perusahaan telah melakukan usaha *employer branding* yang konsisten dengan *company branding*. Pelaksanaan dua *branding* yang konsisten juga sesuai dengan pendapat Sullivan (1999) yang menyatakan bahwa

sangat penting bagi *employer branding* bahwa pelaksanaan *employer brand* konsisten dengan *branding* lainnya yang dilakukan oleh perusahaan. Namun demikian masih perlu peningkatan dalam hal *awareness* dan impresi mengenai produk yang dapat dilakukan dengan cara meningkatkan *product brand equity* dan *customer satisfaction* meskipun impresi terhadap *Sub-Business Unit* telah baik. Hal tersebut dilakukan karena *product brand equity* akan menguat ketika beresonansi



Sumber: Instagram Peneliti

Gambar 1 Hasil survei oleh peneliti



Sumber: Instagram peneliti

Gambar 2 Hasil survei peneliti

Persepsi yang terbentuk di mata publik mengenai PT. Arya Noble masih belum sepenuhnya sesuai dengan pernyataan Turban and Cable (2003), Highhouse et al (1999) yaitu

dengan konsumen (Keller, 1998). Semakin tinggi *brand awareness*, konsumen akan mulai menumbuhkan identifikasi yang positif terhadap *brand*. Semakin positif *brand* dirasakan, semakin tinggi identifikasi konsumen terhadap produk. Namun memang *brand awareness* PT. Arya Noble masih kecil. Dari hasil riset yang dilakukan oleh peneliti, 81% responden tidak mengetahui PT. Arya Noble.

salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi *recruits decision* mengenai perusahaan mana yang mereka pilih adalah persepsi mereka mengenai *company brand*. *Brand Sub-Business Unit* memang mempengaruhi *recruits decision*, tetapi persepsi publik masih keliru mengenai PT. Arya Noble.

Brand awareness ERHA sebagai *Sub-Business Unit* lebih tinggi dibanding perusahaan induknya. Bahkan banyak sekali yang mengira bahwa ERHA adalah *Holding Company* dari PT. Arya Noble. Maka dari itu, perusahaan perlu membentuk persepsi yang benar dan meluruskan kembali persepsi yang masih belum sesuai karena selain berpengaruh terhadap *recruits decision* seperti pendapat Turban and Cable (2003), Highhouse et al (1999), menurut Amelia (2018:96) persepsi yang salah akan menimbulkan ekspektasi yang salah, sehingga karyawan bergabung dan bekerja di perusahaan dengan alasan yang salah. Ekspektasi yang tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja dan absennya tingkat produktivitas yang optimal. Karyawan yang tidak optimal menyebabkan kegagalan individu menjadi aset perusahaan/ sumber daya ekonomi “zombi” sehingga gagalnya investasi perusahaan terhadap individu terkait “cost”. Karyawan tidak lagi merupakan aset, melainkan biaya.

Setelah membentuk *Employer Value Proposition*, perusahaan perlu memasarkan *EVP* kepada publik eksternal dan internal agar menjadi “an excitement place to grow and

creating value". Tahap *external marketing* dalam proses *employer branding* harus bisa mengatur *awareness* dan persepsi *talent*.

Menurut Macalik & Sulich (2019) perusahaan memiliki 2 *tools* untuk berkomunikasi dengan *talent* sehingga perusahaan bisa menjadi "*employer of choice*" yaitu *online tools* dan *offline tools*. *Online tools* terdiri dari *recruitment advertising*, *recruitment campaign*, '*career*' *tab*, *gamification*, *social media* sedangkan *offline tools* terdiri dari *job fairs*, *internship programme*, dan *open days*.

Perusahaan melakukan *recruitment advertising* pada portal *Job Street*. Selain itu PT. Arya Noble juga akan membuat *landing page* sendiri yang mirip dengan *Jobstreet*. Sangat baik bagi perusahaan untuk menggunakan berbagai macam *digital platform* mengingat perusahaan juga mengincar *talent* Generasi *Millenials* yang mengandalkan teknologi sebagai tempat mencari kerja. Informasi yang dapat calon karyawan ketahui sudah cukup *clear* bagi perusahaan. Namun demikian, masih perlu peningkatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan taktik visual yang lebih beragam serta *job description* yang *eye catching* seperti pendapat Miranda dari Kalibr (2019) yaitu gunakanlah taktik *visual branding* dalam bentuk foto atau video agar iklan tersebut terlihat lebih memukau. Selain itu, iklan pekerjaan juga dapat terkesan lebih kreatif jika *job description* pekerjaan tersebut dituliskan dengan kesan yang lebih *fun* dan *friendly*.

Perusahaan belum melakukan *recruitment campaign* dan hal tersebut belum sesuai dengan pendapat Macalik & Sulich (2019) mengenai *online tools* untuk *external marketing employer brand*. Maka perusahaan perlu melakukan penyesuaian dengan cara melakukan *recruitment campaign*. Perusahaan telah berencana melakukan *recruitment campaign* yang difokuskan pada internal karyawan di kuartal pertama, dan eksternal di kuartal kedua tahun 2020. *Recruitment*

campaign tersebut bertema #KerjaBarengTeman melalui medium Instagram @aryanoblelife dengan dua *tools* yaitu *Internal Hiring* dan *Employee Referral System*. *Recruitment Campaign* tidak hanya mempermudah perusahaan dalam mendapatkan *talent*, tetapi juga berimbas baik kepada *image* perusahaan sehingga perusahaan dapat terlihat lebih ramah dan menyenangkan. Nama yang *eye catching* juga bisa meningkatkan *attraction* publik terhadap perusahaan.

📄 DESKRIPSI PEKERJAAN

- Kandidat merupakan lulusan atau final year student S1 Jurusan yang berkaitan dengan Art/Design/Creative Multimedia atau yang sederajat.
- Skill yang dibutuhkan: Design, copywriting, photography, video, Visual Communication,
- Memiliki passion yang tinggi dalam hal design visual
- Memiliki kreatifitas dan mampu bekerja secara mandiri maupun Teamwork.
- Akan meng-handle:
 - Mendesign dan merancang semua kebutuhan design di Perusahaan, terkait media grafis, media interaktif, media audio visual & media komunikasi visual
 - Brosur
 - Design Web
 - Design Media Sosial
 - Template Power Point
 - Banner

Sumber: portal JobStreet Arya Noble

Gambar 3 Job description pada portal JobStreet

'*Career*' *Tab* memang tersedia pada *website* PT. Arya Noble. Namun apabila dilihat dari segi fungsi, '*career*' *tab* tidak berfungsi sebagaimana mestinya karena *website* perusahaan sangat tidak *up to date*. Padahal *website* merupakan *platform* yang seringkali dicari oleh publik untuk mendapatkan informasi seputar perusahaan dan meningkatkan *awareness* perusahaan. Hal tersebut belum sesuai dengan pendapat Macalik & Sulich (2019) mengenai *online tools* dalam *external marketing employer brand*. Maka perusahaan perlu melakukan penyesuaian yaitu dengan menggunakan '*career*' *tab* pada *website* perusahaan untuk meng-*attract talent* dengan informasi seperti budaya, kesempatan untuk promosi, keuntungan yang didapat, dan *remuneration* sesuai pendapat Stuss, Stanczyk & Wziatek-

Stasko yang menyatakan bahwa terdapat empat poin informasi yang dicari oleh para kandidat dalam “*career*” tab yaitu *company values, opportunities for promotion, benefit non-pay and social benefits, remuneration*.

PT. Arya Noble tidak melakukan *gamification* dalam eksternal marketing sehingga hal tersebut belum sesuai dengan pendapat Macalik & Sulich (2019) mengenai *online tools* dalam *external marketing employer brand*. Maka perusahaan perlu melakukan penyesuaian dengan menggunakan *gamification* dalam pelaksanaan *external marketing employer brand*. Namun *gamification* telah disisipkan perusahaan dalam aplikasi OKRS yang dapat diakses oleh publik internal perusahaan meskipun belum sepenuhnya diterapkan. Sebuah studi oleh Saatchi & Saatchi (2011) dalam jurnal Ong (2013) dengan judul “*Gamification And Its Effect on Employee Engagement And Performance in A Perceptual Diagnosis Task*” yang menunjukkan bahwa warga U.S. yang sudah bekerja, 55% dari mereka sangat tertarik untuk bekerja di perusahaan yang menggunakan *gamification* sebagai metode untuk meningkatkan produktivitas. Menurut jurnal “*The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment*” (Wozniak, 2015: 266), *gamification* dapat menampilkan *image* perusahaan yang lebih ramah, atau mengstimulasi ketertarikan dalam pekerjaan yang ditawarkan perusahaan.

PT. Arya Noble telah aktif menggunakan *social media* Instagram @aryanoblelife sebagai cara untuk membantu pelaksanaan *external & internal marketing* karena *social media* tersebut dimanfaatkan untuk keperluan *employer branding & employee engagement*. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Macalik & Sulich (2019) mengenai *online tools* dalam *external marketing employer brand*. Perusahaan menitikberatkan konten sebagai patokan untuk meningkatkan *awareness* serta membantu *talent management strategy* dengan cara

membuat konten yang berisikan *insight-insight* perusahaan. PT. Arya Noble juga akan membentuk aplikasi HRIS sebagai sarana komunikasi internal. Namun demikian masih perlu peningkatan dengan menjadikan *social media* sebagai metode *internal communication* dan digunakan sebagai *strategic tools* dalam HR, sesuai dengan pernyataan bahwa *social media* sebagai metode *internal communication* dan digunakan sebagai *strategic tools* dalam *Human Resources Management* untuk menilai informasi para kandidat (Kluemper & Rosen, 2009:567), untuk rekrutmen yang efektif, dan untuk mempertahankan orang-orang terbaik di perusahaan (van Zyl, 2009:907). *Social media* menjadi elemen yang penting bagi perusahaan dalam menjalankan *talent management strategy* (Kaur 2015 et al). Sejauh ini *social media* hanya digunakan sebagai *platform* meng-*attract talent* saja, tidak digunakan sebagai sarana *recruitment* karena bagi perusahaan, konten mengenai *recruitment* akan terlihat membosankan. Padahal seharusnya *social media* juga dapat dijadikan ajang promosi lowongan kerja yang dapat memudahkan perusahaan dalam mendapatkan *talent*.

PT. Arya Noble mengikuti event *Job Fairs* untuk menarik *talent* serta membangun *brand awareness* kepada peserta-peserta *job fairs* sesuai dengan pendapat Macalik & Sulich (2019) mengenai *offline tools* dalam *external marketing employer brand*. Perusahaan juga turut hadir dalam *converence* untuk menunjukkan *image* perusahaan kepada publik. Hal tersebut juga telah sesuai dengan pendapat dari *Society For Human Resources Management Foundation* bahwa berpartisipasi dalam *job fairs* dapat menjadi opsi untuk lebih ‘memperlihatkan’ perusahaan kepada kandidat yang *prospective* karena audiensnya lebih luas dan dekat dengan institusi pendidikan. Namun demikian masih perlu mengalami peningkatan dengan memberikan informasi lebih mendetail karena menurut ILO *employment fairs* adalah sebuah *events* dimana

pencari kerja dapat bertemu dengan representatif dari perusahaan dan mendapat akses ke beberapa pelayanan, seperti *data base*, *counselling* kepada *employment* atau *HR Management*, informasi *training* yang ditawarkan, dan yang paling utama adalah *job vacancies*. Jadi perusahaan tidak hanya menjelaskan *company profile* dan *job position* yang tersedia saja.

PT. Arya Noble membuka lowongan untuk karyawan magang maupun *freelance*, sesuai dengan pendapat Macalik & Sulich (2019) mengenai *offline tools* dalam *external marketing employer brand*. Perusahaan *mentreat* karyawan magang dan *freelance*—nya sama seperti karyawan biasa sehingga mereka mendapatkan *experience* bekerja. Namun demikian masih perlu peningkatan yang dapat dilakukan dengan cara memberikan petunjuk dalam setiap pekerjaan karena masih terdapat karyawan magang yang harus belajar sendiri mengenai pekerjaannya tanpa bimbingan. Wilska (2014:50) mengatakan bahwa tidak konsistennya perusahaan, seperti memperlakukan karyawan *trainee/intern* sebagai *full-time employee*, tanpa implementasi dan petunjuk yang layak, dapat mengarah ke reaksi sosial yang negatif, dan hal ini bisa diungkap melalui *social media forums* atau bentuk lain dari komunikasi publik. Perusahaan juga menjelaskan *EVP* kepada karyawan magang, sesuai dengan pendapat Moritz Kothe, CEO kununu, pada *website HRDrive*, sebuah media *in-depth journalism* yang membahas seputar HR. Beliau mengatakan bahwa *branding* adalah salah satu hal terpenting bagi perusahaan, HR departemen dapat berfokus untuk menarik karyawan magang. Perusahaan harus bisa meningkatkan *brand* mereka dan menarik *intern* yang berkualitas. Moritz Kothe percaya bahwa penjelasan perusahaan yang *clear* mengenai misi perusahaan dan *values proposition* dapat menarik *intern*.

PT. Arya Noble telah bekerjasama dengan dua universitas yaitu Universitas Bina

Nusantara dan Universitas Prasetya Mulya untuk mengadakan *Open Days* karena target utama perusahaan adalah *Millenials & Gen Z* dan universitas merupakan tempat yang tepat. Hal ini telah sesuai dengan pendapat Macalik & Sulich (2019) mengenai *offline tools* dalam *external marketing employer brand*. Bahkan perusahaan juga bersedia untuk menjadi dosen tamu atau pembicara dalam acara kampus sehingga dapat lebih membangun *brand awareness* dan *attract talent*. Perusahaan memberikan informasi seputar *Company Information*, *Company Profile*, *Job Position* untuk magang maupun karyawan tetap. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Dina Sartika selaku *triangulator* bahwa perusahaan dapat secara langsung mengunjungi universitas untuk melakukan rekrutmen. Namun demikian perlu peningkatan dalam menyebarkan informasi yang dapat membuat *audiences* lebih memahami *company*, seperti yang dinyatakan oleh ILO mengenai informasi apa saja yang perlu disediakan dalam *employment fairs*.

Menanamkan *branding* “*an excitement place to grow and creating value*” melalui *EVP* dilakukan juga kepada publik internal. *Employee development* yang diberikan oleh perusahaan sangatlah banyak. Pelatihan-pelatihan tersebut diadakan untuk memenuhi *fulfillment* dan *capabilities* karyawan. Kurikulum yang diberikan juga tentu disesuaikan. Kebutuhan *learning* juga melihat dari dua *track* yaitu *market* dan *Talent Acquisition*. Maka perusahaan menyediakan *marketable skills* yang dapat meningkatkan *performance* karyawan serta menjadikan karyawan untuk *capable* dengan posisinya. Hal tersebut telah sesuai dengan pendapat Amelia (2018:41) bahwa melalui program pelatihan dan pengembangan ini, perusahaan membuat karyawan menjadi *capable* dalam melakukan tugasnya. Selanjutnya *capability* yang telah dimiliki karyawan diubah menjadi *profitability* bagi perusahaan. Kapabilitas yang tinggi merupakan faktor kuat pendorong

tingginya profitabilitas perusahaan. Namun perusahaan belum memiliki data terkait *engagement* karyawan padahal seharusnya apabila *performance* karyawan mengalami peningkatan, *engagement* karyawan juga meningkat. Perusahaan perlu melakukan peningkatan dengan cara mendata kembali hasil peningkatan *engagement* yang disebabkan oleh pemberian *development* kepada karyawan, seperti pendapat Solomon Markos dalam jurnalnya yang berjudul *Employee Engagement: The Key to Improving Performance* (2010:93) bahwa *development* juga dapat mengatasi *employee disengagement*. *Development* yang dimaksud berbentuk memberikan peluang yang memuaskan sehingga karyawan dapat memiliki kesempatan memilih cara terbaik dalam mengerjakan pekerjaannya selagi mereka bisa memberikan hasil yang diinginkan.

Dengan meningkatkan *performance* karyawan, maka *organization performance* juga akan ikut meningkat. Terlebih perusahaan menerapkan sistem *Micro Enterprise* dimana setiap bagian perlu menghasilkan sendiri. Maka dari itu karyawan di-*develop* untuk memiliki *entrepreneur mindset* dan *collaborative* untuk meningkatkan produktivitas, pencapaian target, dan *engagement* karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Nda & Fard (2013) dalam jurnal yang berjudul "*The Impact of Employee Training And Development on Employee Productivity*" bahwa *training* merupakan kegiatan tak ternilai dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Namun demikian masih perlu peningkatan dengan lebih melatih *decision making*, *teamwork*, *problem-solving*, dan *interpersonal relations*, sesuai dengan pendapat Rohan & Madhumita (2012) bahwa berinvestasi di *training* karyawan dalam *decision making*, *teamwork*, *problem-solving* dan *interpersonal relations* memiliki pengaruh yang *beneficial* terhadap level pertumbuhan perusahaan. Hameed & Waheed (2011) juga

menyatakan "*By developing employees; employee learning, skill growth, self direction and employee attitude enhance organization's performance*".

Perusahaan belum melakukan survey mengenai pengaruh *training* terhadap komitmen karyawan. Hal tersebut belum sesuai dengan pendapat Scott Brum (2007) dalam Ahmad (2013) yang menyatakan bahwa ketika karyawan diperkenalkan kepada berbagai *training*, mereka akan menunjukkan level komitmen yang lebih tinggi dibanding karyawan lain. Meskipun persoalan komitmen belum menjadi prioritas, perusahaan seharusnya tetap melakukan survey terhadap pengaruh *training* bagi karyawan karena perusahaan pada akhirnya tidak akan mengetahui apakah *training* yang diberikan telah memberikan efek positif atau tidak. Maka dari itu perusahaan perlu melakukan penyesuaian dengan cara menyebar angket atau survey mengenai pengaruh *training* dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan, seperti yang dikatakan oleh Scott Brum (2007) dalam Ahmad (2013) tersebut. Perusahaan juga dapat membuat *planning training programs* seperti pernyataan Roya Anvari et al (2010) bahwa sangat mungkin hanya dengan bantuan dari *planning training programs* yang dibuat berdasarkan kebutuhan nilai untuk mendapat komitmen dan retensi.

PT. Arya Noble telah memberikan berbagai bentuk *rewards* sebagai salah satu bentuk perusahaan mengapresiasi karyawannya. Pemberian *rewards* juga memiliki dampak positif dalam kegiatan *employer branding* karena karyawan merupakan publik dari pelaksanaan *employer branding*. Pemberian *rewards* dalam bentuk manfaat ekonomi dan fungsional telah sesuai dengan pendapat Amelia (2018:109) bahwa manfaat ekonomi dan manfaat fungsional tidak dapat dimungkiri menjadi elemen yang terkait dengan *employer brand*. Termasuk di dalam elemen ini adalah bagaimana perusahaan memberikan gaji dan bonus serta berbagai

tunjangan lainnya kepada karyawan. *Benefit* meliputi *clear career path, opportunities for rapid promotions, competitive base salary, attractive benefits, rewards based on performance, international training abroad, leadership opportunities, sponsorship for future education, high future earnings, good reference for future career*. Namun demikian masih perlu peningkatan dengan memberikan lebih banyak *benefit* seperti pemberian *international training abroad, sponsorship for future education*, dan *good reference for future career* yang merata bagi seluruh karyawan, seperti yang dikatakan oleh Amelia (2018:109) tersebut.

PT. Arya Noble memberikan berbagai bentuk *rewards* untuk karyawannya yang dapat memberikan *excellence performance* dan *exit expectations*. Karyawan yang mendapat *rewards* akan diapresiasi oleh perusahaan serta dipublikasikan melalui *media social* sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan lain. *Rewards* yang diberikan juga dapat berbentuk intrinsik maupun ekstrinsik sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa motivasi, sebagai inti utama dari perilaku organisasi dalam lingkungan kerja dan konteks lainnya, sering dikategorikan sebagai intrinsik dan ekstrinsik (Sansone & Harackiewicz, 2000). Motivasi juga dapat membuat karyawan bersedia untuk bekerja lebih produktif, berenergi, dan kreatif. Namun demikian masih perlu peningkatan yang dapat dilakukan dengan menjadikan motivasi sebagai cara untuk meningkatkan produktivitas dan memberikan *rewards* dengan jenis yang lebih luas untuk meningkatkan motivasi karyawan sesuai dengan pernyataan Sansone & Harackiewicz (2000) yaitu intrinsik memiliki *rewards* dari pekerjaan itu sendiri sedangkan ekstrinsik memiliki *rewards* yang berada di luar tugas pekerjaan, seperti gaji, tunjangan tambahan, kondisi kerja, keamanan kerja, kontrak pelayanan, promosi, dan lingkungan kerja. Saat ini perusahaan belum memberikan

seluruh yang diucapkan Sansone & Harackiewicz (2000). Motivasi juga dapat membuat karyawan bersedia untuk bekerja lebih produktif, berenergi, dan kreatif.

Rewards juga dapat berpengaruh dengan keberlanjutan perusahaan karena dengan adanya pemberian *rewards*, produktivitas karyawan akan meningkat, apalagi PT. Arya Noble juga bersedia memberikan *rewards* kepada mereka yang berhasil dalam memberikan inovas-inovasi terbaik. Hal tersebut cukup sesuai dengan pernyataan Santos dan Mejia (2015) memaparkan bahwa *extrinsic rewards* berupa kompensasi, *benefits, work environment & conditions*, rekognisi, *learning development, promotions*, dan *leadership*. Sedangkan *intrinsic reward* berupa *meaningfulness, choice or autonomy, growth, community*. Dua *rewards* tersebut dapat mempengaruhi *attitudes, behaviours, performance, well being*, yang juga berimbas pada keberlanjutan perusahaan. Namun demikian masih perlu peningkatan karena perusahaan belum memberikan seluruh jenis *rewards* yang disebutkan oleh Santos dan Mejia (2015). Peningkatan juga dapat dilakukan dengan pemberian promosi dan kenaikan pangkat melalui kesadaran perusahaan sesuai dengan pernyataan Amelia (2018:63) bahwa *great company* meliputi aspek budaya dan nilai-nilai perusahaan, reputasi, kenaikan pangkat dan promosi, gaya hidup dalam perusahaan, serta dampak perusahaan terhadap masyarakat.

Nilai dan budaya "*The Now Values*" telah dibentuk sesuai dengan kondisi perusahaan baik secara internal maupun eksternal (*market*) yang sedang didominasi oleh *Millenials & Gen Z*. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan bahwa semakin cocok nilai yang dibawa perusahaan dan nilai dari individu, maka individu akan semakin tertarik terhadap perusahaan (Schneider. 1987; Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997). Namun masih perlu peningkatan dengan menjadikan budaya sebagai *guide post* seperti

pendapat Backhaus & Tikoo (2004:509) yaitu budaya lanjut berevolusi dan berperan sebagai *guidepost* untuk karyawan membentuk perilaku untuk *match* dengan karyawan lain. Selain itu, perusahaan telah melanjutkan budaya perusahaan kepada karyawan baru melalui kegiatan *Jump Start*, seperti yang dikatakan oleh Schein (1985) O'Reilly (1989) yaitu budaya perusahaan merepresentasikan asumsi dasar dan nilai yang dipelajari oleh karyawan perusahaan, dilanjutkan ke karyawan baru, dan menjadi bukti karyawan berperilaku di perusahaan. Perusahaan juga melakukan internalisasi agar budaya dapat meningkatkan *performance* karyawan. Selain itu perusahaan juga perlu peningkatan yang dapat dilakukan dengan cara lebih mencocokkan kembali budaya perusahaan dengan budaya karyawan agar *fit* dan memunculkan komitmen yang tinggi dari karyawan kepada perusahaan karena *psychological contract* terlihat berhubungan secara positif dengan *turnover* dan intensi untuk keluar, pengurangan kepuasan kerja, pengurangan kepercayaan terhadap perusahaan, dan pengurangan performa karyawan (Robinson et al, 1994; Robinson and Morrison, 1995; Robinson and Rousseau, 1994).

	Kuisisioner	Total jawab Setuju	Total jawab Sangat Setuju
1	Saya sedang mempertimbangkan meninggalkan pekerjaan saya saat ini untuk bekerja di perusahaan lain	57	16
2	Kadang saya merasa harus berhenti dari tempat saya bekerja saat ini	56	23
3	Saya mungkin akan mencari pekerjaan baru tahun depan	52	22
4	Dalam 6 bulan kedepan, saya akan meninggalkan pekerjaan saya saat ini	40	16
5	Saya akan keluar dari perusahaan jika kondisi yang diberikan semakin buruk dari sekarang	47	39

Sumber: Data burk survey dilakukan oleh Serlin Standy

Gambar 4 Survey mengenai turnover

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Serlin Standy mengenai *turnover* PT. Arya Noble, lebih dari 50% responden memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini menjadi bukti bahwa *turnover* dan komitmen harus dijadikan prioritas bagi perusahaan untuk segera diatasi. Permasalahan *enjoyment* karena perubahan

yang seringkali terjadi di perusahaan menjadi salah satu penyebabnya. Budaya perlu bisa bantu menekan angka *turnover* tersebut dan meningkatkan *psychological contract* karyawan. PT. Arya Noble telah melakukan berbagai cara untuk menginternalisasi budaya "The Now Values", melalui *online* ataupun *offline*. Perusahaan ingin membuat karyawan paham mengenai budaya sehingga karyawan dapat lebih *engage* terhadap budaya dan menjadikannya sebagai pedoman berperilaku di perusahaan karena budaya dibentuk untuk mendukung *quality of work life*. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Backhaus & Tikoo (2004:509) bahwa upaya *internal marketing* ditujukan untuk membentuk budaya yang mendukung perilaku ingin bekerja dan mendukung *quality of work life*. Namun demikian masih perlu peningkatan yang dapat dilakukan dengan cara menginternalisasi, tidak hanya mengenai budaya apa yang diterapkan, tetapi juga bagaimana cara penerapannya serta membuat seluruh karyawan yakin dan mau berperilaku sesuai dengan budaya tersebut.

Perusahaan juga perlu membentuk infrastruktur yang mendukung serta komitmen terhadap budaya tersebut. Sesuai dengan pernyataan Amelia (2018:196) bahwa dalam proses internalisasi ini dilakukan berbagai kegiatan aktivasi, yakni membangkitkan nilai dan budaya yang ada pada diri karyawan yang sesuai dengan *brand value*, juga dilakukan proses *internal injection* di mana perusahaan menyuntikkan beragam nilai dan budaya yang dikehendaki perusahaan untuk dimiliki oleh semua karyawan. Proses internalisasi yang dilakukan terhadap karyawan ini bertujuan membangun pemahaman karyawan akan nilai-nilai positif yang diyakini oleh perusahaan (*understanding*), membangun keyakinan karyawan akan kebaikan dari *brand value* tersebut, serta mengubah tingkah laku karyawan agar sesuai dengan *brand value* perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan seluruh hasil dan pembahasan penelitian mengenai proses *employer branding* yang dilakukan oleh PT. Arya Noble, maka dapat diambil kesimpulan yaitu dalam pembentukan *Employer Value Proposition*, budaya perusahaan “*The Now Values*” menjadi salah satu nilai unik bagi perusahaan. Perusahaan telah menyajikan gambaran mengenai budaya perusahaan. Perusahaan sedang berupaya untuk menjadikan budaya “*The Now Values*” sebagai pedoman karyawan dalam berperilaku dengan cara menginternalisasikan budaya. Perusahaan belum berfokus menjadikan budaya sebagai cara meningkatkan komitmen karyawan. Perusahaan menggunakan *management style Top-Down* karena saat ini *company performance* sedang turun. *Leaders* mengarahkan *team*-nya untuk mencapai *goals*. Perusahaan belum melihat apakah *management style* dapat meningkatkan *performance* karyawan. Perusahaan membentuk *job descriptions* sesuai dengan kondisi *market*, pemberian *training & development*, serta reaktif terhadap isu yang terjadi di *market*. Namun *engagement* karyawan masih belum terlihat. Perusahaan belum memiliki *employment image*. Perusahaan melakukan *Employer Branding* dan *Corporate Branding*. Namun persepsi publik mengenai PT. Arya Noble masih rendah.

Tahap *external marketing* yang dilakukan oleh PT. Arya Noble menggunakan dua *tools* yaitu *online* dan *offline tools*. Perusahaan melakukan *recruitment advertising* pada *job portal* JobStreet. Perusahaan sedang merencanakan *recruitment campaign* bernama #KerjaBarengTeman di Instagram @aryanoblelife. Perusahaan belum memanfaatkan ‘*career*’ *tab* di *website*. Perusahaan juga tidak melakukan *gamification* dalam *external marketing*. Perusahaan aktif menggunakan Instagram @aryanoblelife untuk memberikan konten yang *insightful*

kepada publik. Perusahaan mengikuti *job fairs* dan *conferences*. PT. Arya Noble memiliki *internship program* dan *freelance*. Perusahaan bekerja sama dengan dua Universitas untuk melaksanakan *open days* dan menjadi pembicara dalam *event* kampus.

Tahap *internal marketing* yang dilakukan oleh PT. Arya Noble meliputi tiga kegiatan yaitu pemberian *learning & development*, *rewards*, dan penerapan budaya perusahaan. Perusahaan memberikan *learning & development* kepada karyawannya serta menerapkan sistem *Micro Enterprise*. PT. Arya Noble memberlakukan sistem *rewards and punishment* dimana perusahaan memberikan *valueable rewards* yang tidak selalu berbentuk uang. Budaya perusahaan telah dibentuk sesuai dengan kondisi perusahaan, namun perusahaan masih mengupayakan agar budaya dapat lebih *engage* dan *fit* dengan karyawan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti memberikan saran yaitu perusahaan telah berusaha membentuk *Employer Value Proposition* sesuai dengan kondisi yang sedang terjadi, baik secara internal maupun eksternal. Namun perusahaan masih perlu meningkatkan nilai-nilai yang terkandung dalam *EVP* tersebut. Budaya perusahaan yang dimiliki dapat dipublikasikan dalam *platform Jobstreet* dan *website* perusahaan sebagai filterisasi *talent*. *Culture* juga dapat dijadikan sebagai pedoman perilaku para karyawan dengan cara internalisasi budaya baik kepada karyawan maupun calon karyawan. *Culture* perlu dibentuk agar menjadi *fit* dengan karyawan sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Perusahaan juga dapat menerapkan *management style* yang lebih merata kepada seluruh *leaders* agar lebih baik dan efektif sehingga akan memberikan efek berupa peningkatan *performance* karyawan. Selain itu, perusahaan masih perlu meningkatkan *engagement* baik antar karyawan, maupun karyawan dengan atasannya sehingga kualitas

dari setiap karyawan dapat lebih meningkat. Perusahaan juga perlu lebih reaktif terhadap isu yang terjadi di lingkungan internal agar dapat mengetahui apa yang menjadi keluhan dan dibutuhkan oleh karyawan. Perusahaan perlu mengawasi testimoni yang diberikan oleh karyawan agar menjadi masukan bagi perusahaan dalam membentuk *employment image*. Testimoni ini juga dapat berpengaruh terhadap persepsi publik mengenai perusahaan sehingga meminimalisir kesalahan persepsi mengenai *Holding Company* dan *Sub-Business Unit*.

Dalam melaksanakan proses *external marketing*, perusahaan sudah memanfaatkan berbagai *tools* baik secara *online* maupun *offline*. Namun ada baiknya apabila perusahaan dapat melaksanakan *recruitment campaign* dengan segera serta mengatur pelaksanaan *campaign* berdasarkan *timeline* yang sesuai. Perusahaan juga perlu memperbaiki *website* PT. Arya Noble agar dapat berfungsi kembali. Selain itu, perusahaan juga dapat menambahkan penggunaan *gamification* kepada publik eksternal, tidak hanya internal saja, agar tercipta *image* yang lebih ramah. *Social media* perusahaan telah digunakan dengan baik dan dapat ditingkatkan dengan memberikan konten yang dapat membantu *talent management strategy*. Dalam pelaksanaan *offline tools* seperti *job fairs* dan *open days*, perusahaan dapat memberikan informasi yang lebih banyak lagi kepada *audience* sehingga membuat mereka benar-benar memahami perusahaan dan tertarik untuk bergabung dengan perusahaan. Perusahaan juga perlu menjalin kerjasama dengan lebih banyak instansi pendidikan maupun non-pendidikan untuk memperbesar cakupan publik. Perusahaan telah mengadakan *internship program* namun perusahaan perlu memperhatikan kembali testimoni yang diberikan oleh karyawan magangannya, serta

men-*treat* mereka dengan tetap memberikan pedoman atau petunjuk yang layak.

PT. Arya Noble juga tidak lupa untuk melaksanakan *internal marketing* dalam proses *employer branding*. Perusahaan telah memberikan berbagai macam *training* untuk karyawannya. Perusahaan bisa meningkatkannya dengan memberikan *training* dan *learning* yang lebih *personalized* dan sesuai dengan keinginan karyawan agar dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan lebih banyak jenis *rewards & motivation* kepada karyawan, dan menepati janji *promotion* tanpa harus karyawan yang meng-*approach* terlebih dahulu. Perusahaan masih perlu melakukan upaya internalisasi budaya perusahaan kepada karyawan, tidak hanya membuat karyawan *aware*, tetapi juga benar-benar paham dan menerapkannya. Maka perusahaan dapat lebih mencocokkan kembali budaya perusahaan dengan karyawan agar *fit* dan dapat mengatasi tingkat *turnover* yang tinggi. Selain itu, budaya juga perlu mendukung *quality of work life* dan internalisasi harus dilakukan secara merata, tidak hanya pada bagian tertentu saja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Rasa terima kasih penulis sampaikan kepada Ibu Hanny Hafiar dan Bapak Anwar Sani selaku dosen pembimbing. Selain itu, terima kasih juga kepada narasumber, Mas Daniel, Mas Dicky, Kak Mario, Kak Dhea, Kak Petra, Mas Yusuf, Mas Laurent, serta karyawan yang telah bersedia untuk diwawancarai. Terima kasih kepada keluarga penulis yang telah mendukung penulis dalam menyelesaikan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Umer. 2013. *Impact of Training on Employee Retention*. Case Business School.
- Alhamid, Thalha., & Anufia, Budur. (2019). *Resume: Instrumen Pengumpulan Data*. Sorong: Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN).
- Ambler & Barrow. 1996. *The Employer Brand*. London: London Business School.
- Amelia, Agnes. 2018. *Employer Branding: When HR is the New Marketing*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Ardianto, Elvinaro. 2011. *Handbook of Public Relations*. Bandung: SIMBIOSEA REKATAMA MEDIA
- Backhaus & Tikoo. 2004. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. New York: School of Business, State University of New York. *Career Development International*. 501-517.
- Badura, Jolanta. 2015. *Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A Linguistic Perspective*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
- Biswas, Mukesh K. 2012. *Employer Branding: A Human Resource Strategy*. India: Indian Institute of Technology Kharagpur.
- Breaugh, James. 2009. *Recruiting And Attracting Talent*. USA: SHRM Foundation.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- D. Pathardikar, Sahu & Maurya. 2013. *Leadership and Employer Branding: Where Do Employee Engagement And Psychological Attachment Stand?.* Jaunpur: VBS Purvanchal Univeristy.
- Diamastuti, Erlina. *Paradigma Ilmu Pengetahuan Sebuah Telaah Kritis*. Surabaya, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
- Gilani, Hasan & Lucy Cunningham. 2017. *Employer Branding and Its Influence on Employee Retention: A Literature Review*. UK: University of Brighton. *The Marketing Review*. Vol.17. No.2. Oktober: 239-256.
- Gohari, Kamkar, Hosseinipour, Zohoori. 2013. *Relationship Between Rewards And Employee Performance: A Mediating Role of Job Satisfaction*. Malaysia: UPM. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol.5. No.3. Juli: 571-597.
- HRDive *Leverage Employer Branding To Attract Top Intern Talent* diakses melalui <https://www.hrdiver.com/news/leverage-employer-branding-to-attract-top-intern-talent/523080/> pada 14 Februari 2020.
- ILO. 2017. *How to Design, Plan, Implement and Evaluate an Employment Fair*. Egypt: International Labour Office.
- Irwan. 2018. *Relevansi Paradigma Positivistik Dalam Penelitian Sosiologi Pedesaan*. Sumatera Barat, Sekolah Tinggi Keguruan Ilmu Pendidikan Persatuan Guru Republik Indonesia.
- Krog, Anja. 2014. *The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation*. Oslo: Department of Psychology.
- Lievens, Filip & E.Slaughter, Jerel. 2016. *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*. Belgium: Annual Reviews.
- Macalik, Joanna & Sulich, Adam. 2019. *External Employer Branding of Sustainable Organizations*. Lithuania: Vilnius Gediminas Technical University.
- Mahesh & Suresh. 2019. *Employer Branding as an HR Tool for Talent Management – An Overview*. India: Department of Studies in Commerce Manasagangotri. *International Journal of Management Studies*. Vol 6. 74-80.
- Markos, Solomon & Sridevi, M. Sandhya. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. India: Andhra University. *International Journal of Business and Management*. Vol 5. No.12. Desember: 89-96.
- Maurya, Kamlesh & Agarwal, Manisha. 2015. *Internal Employer Branding with Transformational Leadership: To Deal With Changing Workplace Trends*. New Delhi: Bharti Publications.
- Miranda, Tanisha. 2019. *Panduan Lengkap Implementasi Employer Branding*. Jakarta: Kalibrr
- Namiq, Frya. 2018. *Most Effective Management Style For Modern Workplace*. *International Journal of*

- Engineering and Management Sciences. Vol.3. No.3. 402-411.*
- NawosIng'ollan, Daniel & Roussel, Josse. 2017. *Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya*. Paris: Paris School of Business. *International Journal of Business and Social Science. Vol.8. No.7. Juli: 82-98.*
- Nda, Maimuna & Fard, Rashad. 2013. *The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity*. Malaysia: Global Institute for Research & Education. *Global Journal of Commerce & Management Perspective. Vol.2. No.6. November-Desember: 91-93.*
- Okon, Francis I & Isong, Ekaette Ubong. 2016. *Management Styles and Employees Performance In Small Scale Business Enterprises in Akwa Ibom State, Nigeria*. Nigeria: Univeristy of Uyo. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research. Vol.4. No.1. Februari:21-61.*
- Ong, Michael. 2013. *Gamification And Its Effect on Employee Engagement And Performance in A Perceptual Diagnosis Task*. University of Canterbury.
- Pham, Thinh. 2015. *Social Media in Employer Brand Communication*. Lahti University of Applied Sciences.
- Ruzkyhaq; Hamid, Nurdjanah & Tikson, Shinta Dewi. 2016. *Employer Branding PT. Citibank Indonesia pada Kalangan Workforce di Makassar*. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Ryana, Tasya Vicky. 2019. *Proses Employer Branding PT. Mercedes-Benz Indonesia*. Jatinangor: Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran.
- Santos, Monica. 2015. *Reward Systems*. London: Wiley Encyclopedia of Management. *Vol. 3. April: 1-12.*
- Shahzad, Fakhar & Luqman, Rana. 2012. *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. Pakistan: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. *Vol. 3. No. 9. Januari: 975-985.*
- Soendari, Tjutju. *Metode Penelitian Deskriptif*. Bandung, UPI.Stuss, Magdalena & Herdan, Agnieszka. 017. *External Employer Branding Tools Used For Attracting Graduates By Energy Companies Listed At Warsaw Stock Exchange*. London: Economics & Finance Conference.
- Stuss, Stanczyk, Stasko. 2018. *Processes of Communication With Candidates in Employer Branding*. *Modern Management Review. Vol. 23. Oktober-Desember: 205-219.*
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Ueno, Akiko. 2014. *Which Factors Can Improve Service Productivity And Service Quality Simultaneously?* UK: Middlesex University Business School.
- Wilska, Ewelina. 2014. *Employer Branding As An Effective Tools In Acquiring Talents*. Poland: Nicolaus Copernicus University. *Journal of Positive Management. Vol.5. No.3. Januari: 46-54*
- Wozniak, Jacek. 2015. *The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment*. Poland: University of Finance and Management.
- Younas, Farooq, Rehman & Zreen. 2018. *The Impact of Training and Development on Employee Performance*. Pakistan: Journal of Business and Management. *Vol: 20. Issue: 7.Juli: 20-23*
- Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif*. Diakses dari <http://repository.uinmalang.ac.id/1123/1/metode-pengumpulan.pdf>