



JBK

Jurnal Bisnis & Kewirausahaan

Volume 17 Issue 1, 2021

ISSN (*print*) : 0216-9843

ISSN (*online*) : 2580-5614

Homepage : <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/JBK>

Analisis Employer Brand pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung (Studi pada Karyawan Generasi Millennials)

Ratih Purbasari¹, Leti Arinawati²

^{1,2} Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran, Indonesia

¹ ratih.purbasari@unpad.ac.id

Abstract. This study aims to analyze employer brands among millennial generation employees. The study was conducted at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung, which is one of the largest BUMN in Indonesia, is the choice of place to work for most of the millennial generation. This research uses mixed methods with a descriptive approach. For data collection through questionnaires and interviews involving the Manager of Human Capital Service Regional Division III West Java, assistant manager of Human Resources and permanent employees of the millennial generation. The results showed that employer brands at PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel is in the high category which means that employer brands have been well managed. However, improvements are still needed, especially in the dimensions of work-life balance and company culture. Further research is suggested to take a unit of analysis that is broader in the scope of the characteristics of its employees, such as generation x, y and z, and can also make comparisons of some of the characteristics of these employees to find out the perceptions of each generation of employer brands in order to improve company competitiveness.

Keywords: *employer brand, employee engagement, millennials generation employees, PT. Telekomunikasi Indonesia*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *employer brand* pada karyawan generasi *millennials*. Studi dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung yang merupakan salah satu BUMN terbesar di Indonesia yang menjadi pilihan tempat bekerja bagi sebagian besar generasi *millennials*. Penelitian ini menggunakan metode campuran (*Mixed Methods*) dengan pendekatan deskriptif. Untuk pengumpulan data melalui kuesioner dan wawancara melibatkan *manager Human Capital Service* Divisi Regional III Jawa Barat, asisten *manager Human Resources* dan karyawan tetap generasi *millennials*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employer brand* pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel berada dalam kategori tinggi yang berarti bahwa *employer brand* telah dikelola dengan baik. Namun demikian, masih dibutuhkan perbaikan terutama pada dimensi *work-life balance* dan *company culture*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengambil unit analisis yang lebih luas cakupan karakteristik karyawannya, seperti generasi x, y dan z, serta dapat pula melakukan perbandingan dari beberapa karakter karyawan tersebut untuk mengetahui persepsi dari setiap generasi terhadap *employer brand* dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan.

Kata Kunci: *employer brand, employee engagement, millennials generation employees, PT. Telekomunikasi Indonesia*

PENDAHULUAN

Populasi generasi *millennials* dewasa ini semakin dirasakan penting keberadaannya dalam lingkungan kerja, mengingat generasi ini yang akan menggantikan posisi pekerja generasi X. Generasi *millennials* menurut Martin dan Tulgan (2002) adalah generasi yang lahir di tahun 1978 sampai 2000, yang didalam dunia kerja memiliki karakter gemar berpindah kerja karena generasi ini lahir dan tumbuh di era perkembangan teknologi yang menjadikannya mudah mencari informasi, lebih kreatif dan inovatif. Menurut Faridah Lim (Country Manager JobStreet Indonesia), generasi ini sangat memperhatikan manfaat yang lebih dari sekedar gaji yang nantinya akan ia dapatkan dari sebuah perusahaan, seperti fasilitas, kenyamanan bekerja, pelatihan, serta pengembangan diri.

Berdasarkan pemahaman tersebut, perusahaan yang dituntut untuk bisa merebut dan mempertahankan karyawan yang terbaik yang dimiliki perusahaan yang nantinya akan dijadikan sebagai aset, juga harus memperhatikan karyawan generasi *millennials*. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang dirilis tahun 2016, dari total jumlah angkatan kerja di Indonesia yang mencapai lebih dari 160 juta orang, sebanyak 40% di antaranya adalah generasi *millennials*, tepatnya sekitar 62,5 juta orang. Tingginya jumlah generasi *millennials* ini mendorong perusahaan untuk dapat memahami peran dan keterlibatan mereka dalam karier profesional di perusahaannya.

Masalah yang sering dialami perusahaan ketika berhubungan dengan generasi *millennials* terutama adalah masalah keterikatan kerja. Sebagaimana yang telah diungkapkan sebelumnya, generasi *millennials* memiliki karakter yang cenderung sering berpindah kerja, cepat mengalami kebosanan dan selalu menyukai tantangan baru. Sebagaimana studi yang dilakukan oleh Dale Carnegie mengenai *Employee Engagement Among Millennials* di tahun 2016 yang dilakukan terhadap sekitar 1.200 karyawan (*millennials* dan *non millennials*) di 6 kota besar yaitu Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan, dan Medan. Hasilnya ternyata hanya 25% tenaga kerja *Millennials* yang terlibat sepenuhnya (*fully engaged*) dengan perusahaan tempat mereka bekerja.

Melihat fenomena tersebut, dapat dipahami bahwa karyawan generasi *millennials* tidak bisa terikat lama dalam suatu perusahaan. Mereka terus mencari perusahaan lain yang dapat memberikan imbal jasa dan manfaat yang lebih baik dibanding perusahaan sebelumnya (*The Work Foundation*, 2009). Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk membangun hubungan kerja yang dapat membuat karyawan bertahan lama adalah melalui konsep *employer brand*. Menurut Kunerth & Mosley (2011), *employer brand* diakui sebagai alat yang ampuh untuk menjadikan karyawan bertahan dalam perusahaan. *Employer brand* merupakan konsep pembentukan identitas perusahaan sebagai pemberi kerja yang meliputi nilai-nilai, sistem-sistem, kebijakan-kebijakan, serta budaya yang dimiliki perusahaan agar dapat menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan saat ini dan karyawan potensial (Melin, 2005).

Sehubungan dengan penjelasan tersebut, salah satu perusahaan yang sudah menerapkan konsep *Employer Brand* pada perusahaannya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., yang merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap dan tersebar di Indonesia. Berdasarkan ekbis.rmol.co (2011) bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berhasil meraih penghargaan "Best Employer Brand Award" dalam ajang *Employer Branding Institute: World HRD Congress & Stars of the Industry Group* yang bekerja sama dengan CMO Asia sebagai *Strategic Partner* di Singapura pada 22 Juli 2011. Penghargaan tersebut diperoleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk karena dinilai telah memenuhi berbagai kriteria *brand employer* yang baik. Diantaranya, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dianggap telah mampu menciptakan budaya kontribusi dan inovasi di lingkungan kerja. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk juga dinilai telah berhasil menanamkan nilai yang dapat membantu mencapai visi organisasi dan mampu menjadi

social employer dan secara terus menerus mengembangkan pemimpin masa depan (*future leader*).

Melalui prestasi tersebut menunjukkan bahwa langkah dan strategi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam menerapkan konsep *employer brand* dalam iklim bisnis yang sangat kompetitif saat ini, salah satunya kompetisi mempertahankan karyawan sudah cukup baik. Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan generasi *millennials* pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, masih terdapat beberapa permasalahan terkait kondisi *brand employer* di perusahaan tersebut. Diantaranya meliputi masih terbatasnya fasilitas pendukung yang tersedia sehingga mempengaruhi fokus karyawan dalam bekerja, serta waktu bekerja yang relatif kaku dan tidak fleksibel sehingga cenderung menimbulkan kebosanan, khususnya dalam pandangan karyawan generasi *millennials*.

Berdasarkan uraian di atas, PT. Telekomunikasi Indonesia harus mengantisipasi berbagai permasalahan yang mungkin muncul pada *employer brand* sehingga perusahaan tidak kehilangan karyawan generasi *millennials* karena generasi *millennials* merupakan generasi muda yang masih panjang semangatnya dan juga generasi penerus, pengganti generasi sebelumnya yang sudah mendekati masa pensiun. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *employer brand* pada karyawan generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung. Adapun alasan pemilihan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung sebagai lokus penelitian adalah sebagai berikut :

1. Memiliki jumlah karyawan tetap generasi *millennials* terbanyak diantara Witel lainnya dan sebagian besar berada pada unit atau posisi yang berhubungan langsung dengan eksternal atau pelanggan.
2. Telkom Witel Bandung dikategorikan sebagai Witel kelas A, kategori tersebut dilihat berdasarkan capaian target yang tinggi, teritori atau cakupan wilayah yang lebih luas dari witel lainnya.

Diharapkan dari penelitian dapat memberikan masukan serta bahan pertimbangan keputusan - keputusan sumber daya manusia khususnya mengenai *employer brand* pada karyawan generasi *millennials* di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung sebagai upaya untuk memenangkan persaingan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*Mixed Methods*) dengan pendekatan deskriptif. Creswell (2010) menjelaskan bahwa metode campuran (*Mixed Methods*) merupakan metode yang melibatkan pengumpulan atau analisis data kuantitatif dan / atau kualitatif dalam satu studi di mana data dikumpulkan bersamaan atau berurutan, diberi prioritas, dan melibatkan integrasi data pada satu atau beberapa tahap di proses penelitian. Pada penelitian ini, data utama yang digunakan adalah data kuantitatif yang dikumpulkan melalui kuesioner, yang selanjutnya diolah untuk ditabulasikan. Data hasil tabulasi kemudian dideskripsikan secara kualitatif.

Studi ini dilakukan pada karyawan tetap generasi *millennials* yang menurut Martin dan Tulgan (2002) yaitu generasi yang lahir di tahun 1978 sampai 2000 atau usia 18 hingga 40 tahun di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung. Dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan, peneliti melakukan observasi, kuesioner dan wawancara. Untuk pengumpulan data melalui kuesioner, responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung yang berjumlah 38 orang. Metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *sampling* dengan teknik sensus atau *sampling* total. Penelitian ini menggunakan kuisisioner tertutup yang diukur dengan skala likert. Adapun untuk pengumpulan data melalui wawancara, teknik yang digunakan adalah teknik wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur dilakukan dengan manager

Human Capital Service Divisi Regional III Jawa Barat, asisten manager *Human Resources* dan karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Witel Bandung.

Pada penelitian ini, pengukuran variabel *employer brand* mengacu pada teori dan dimensi dari pendapat Melin (2005) karena lebih komprehensif dan sesuai dengan variabel dan model penelitian. Berdasarkan Melin (2005), *employer brand* merupakan konsep pembentukan identitas perusahaan sebagai pemberi kerja yang meliputi nilai-nilai, sistem-sistem, kebijakan-kebijakan, serta budaya yang dimiliki perusahaan agar dapat menarik, memotivasi, dan mempertahankan pegawai saat ini dan pegawai potensial. Berikut penjelasan lima dimensi *employer brand* yang diungkapkan oleh Melin (2005) :

1. *Work-life balance*

Work-life balance merupakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kewajiban pekerjaan. Melin (2005) menyebutkan bahwa komponen *work-life balance* terdiri dari *business travel, location, flex time, childcare, workhours, vacation* dan *telecommunication*.

2. *Benefits and compensations*

Kompensasi pegawai adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka (Dessler, 2015). Melin (2005) menyebutkan bahwa komponen *benefits and compensations* adalah *salary, bonus, retirement contributions, dan health benefits*.

3. *Work Environment*

Work environment atau lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan baik perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayati, 2009). Melin (2005) menyebutkan bahwa komponen *work environment* terdiri dari *manager quality, co-worker quality, recognition, empowerment, work challenge, cutting-edge work, role clarity, dan project responsibility*.

4. *Company Culture*

Company culture atau budaya perusahaan merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan dari perusahaan-perusahaan lainnya (Robbins, 1996). Melin (2005) mengatakan bahwa komponen *company culture* terdiri dari *senior team quality, technology level, risk taking environment, dan company size*.

5. *Product / Company Brand Strength*

Hatch dan Schultz (2003) menjelaskan bahwa *brand* memberikan kontribusi tidak hanya untuk *image* yang timbul dikalangan pelanggan tetapi *image* yang dibentuk dan dimiliki oleh seluruh *stakeholders*, termasuk karyawan, pelanggan, *investor*, mitra dan masyarakat. Di dalam *brand* ini terkandung janji perusahaan kepada pelanggan termasuk para pegawainya untuk memberikan manfaat, keistimewaan dan layanan tertentu. Melin (2005) menyebutkan bahwa komponen dari *product / company brand strength* adalah *reputation, achievement* perusahaan, dan perasaan bekerja di perusahaan.

Analisis data yang digunakan untuk mengetahui dan menjelaskan *employer brand* pada karyawan tetap generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung menggunakan teknik analisis yang terdiri dari tabulasi dan deskripsi data penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Melin (2005) bahwa kekuatan *employer brand* pada awalnya adalah tawaran pekerjaan yang menarik dari sebuah perusahaan. Semakin terkenal dan terkemukanya sebuah perusahaan maka akan semakin tinggi dan baik penawaran *benefits*, kompensasi, lingkungan kerja, *work-life balance* dan budaya perusahaan yang ditawarkan perusahaan tersebut. PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi yang sudah terkenal dan terkemuka sejak lama, maka tidak dapat dipungkiri pasti terdapat berbagai penawaran seperti *benefits*, kompensasi, lingkungan kerja, *work-life balance* dan budaya

perusahaan yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya. Penelitian ini menganalisis dan menjelaskan mengenai kondisi dari *employer brand* di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung yang dideskripsikan dari persepsi karyawan generasi *millennials* melalui hasil jawaban kuesioner yang diajukan serta didukung dengan hasil wawancara.

Dalam analisis deskripsi akan dijelaskan skor-skor yang didapatkan melalui hasil pengolahan data kuesioner terhadap item-item pertanyaan pada variabel *employer brand* berdasarkan teori Melin (2005) yang terdiri dari 5 dimensi yaitu *work-life balance*, *benefits and compensations*, *work environment*, *company cultured* dan *product / brand company strength*.

1. Dimensi *Work-Life Balance*

Menurut *State Service Commission* (2005), *work-life balance* adalah menciptakan budaya kerja yang produktif dimana potensi ketegangan antara pekerjaan dan bagian lain dari kehidupan individu diminimalkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner, dimensi *work-life balance* berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 939 dalam kelas interval 904,4 sampai 1117,2. Hal ini memiliki arti bahwa Telkom Witel Bandung sudah melakukan pengelolaan *work-life balance* yang terdiri dari indikator *business travel*, *location*, *flex time*, *childcare*, *workhours*, *vacation* dan *telecommunication* dengan baik.

Kondisi tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan salah satu karyawan *millennial* dan asisten manager HR Telkom Witel Bandung yang menyatakan bahwa pengelolaan *work-life balance* di perusahaannya sudah baik, hal tersebut dapat dilihat dari perusahaan sudah menyediakan fasilitas kendaraan yang layak berupa mobil kantor untuk keperluan diluar kantor, terutama untuk menemui klien atau survei. Lokasi kantor juga mudah dijangkau oleh para karyawan, Telkom Witel Bandung berada di Jl. Lembong No.36, tidak jauh dari pusat kota Bandung, berada di jalan utama, dan memiliki banyak akses transportasi umum, dimana hal tersebut sangat memudahkan karyawan untuk menjangkau lokasi kantor dari tempat tinggalnya. Banyak dari karyawan *millennial* Telkom Witel Bandung yang bertempat tinggal di apartement atau kost tidak jauh dari kantor, jadi keterjangkauan lokasi kantor bukan merupakan permasalahan.

Selain itu, yang tak kalah penting dalam *work-life balance* adalah jam kerja dan jam istirahat yang diberlakukan perusahaan. Berdasarkan informasi dari pihak HR Witel Bandung bahwa jam kerja dan istirahat Telkom sudah sesuai dengan aturan yang berlaku, aturan jam kerja di Indonesia diatur dalam pasal 77 hingga pasal 85 Undang-Undang No.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Karyawan bekerja dengan 5 hari kerja dalam 1 minggu bekerja 8 jam dalam 1 hari dan 40 jam dalam 1 minggu dan menerapkan sistem lembur untuk karyawan yang bekerja lebih dari kewajiban jam kerja. Mengenai jam istirahat, Telkom memberikan jam istirahat dimulai pada pukul 12.00 – 13.00 WIB dan istirahat kedua pada pukul 15.00 – 15.30 WIB.

Telkom Witel Bandung juga sudah *support work-life balance* dengan memberikan cuti yang beragam jenisnya selain dari cuti tahunan, diantaranya CAP (Cuti Alasan Penting) dapat digunakan ketika karyawan memiliki anak atau keluarga yang sedang sakit atau ada keluarga yang meninggal, cuti hamil, cuti haid, cuti khitanan anak, cuti perjalanan, dan cuti hari-hari besar.

Namun demikian, menurut sebagian karyawan, *work-life balance* pada Telkom Witel Bandung masih terdapat kekurangan terutama dalam penyediaan fasilitas *daycare* bagi anak-anak. Hal tersebut dibenarkan oleh pihak HR Witel Bandung bahwa di kantor Telkom Witel Bandung belum memiliki *daycare* bagi anak-anak. Padahal hal ini dirasakan penting, terutama bagi karyawan wanita yang memiliki anak-anak untuk dapat focus pada pekerjaan pada waktu bekerja. Pengelolaan *work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan dengan beban dari pekerjaan yang baik dilakukan untuk membantu perusahaan mewujudkan tujuannya karena karyawan akan lebih fokus dalam bekerja apabila kebutuhan dalam kehidupannya terpenuhi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Lockwood (2003) bahwa dalam pandangan perusahaan

work-life balance adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka di tempat kerja.

2. Dimensi *Benefits and Compensations*

Kompensasi pegawai adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka (Dessler, 2015). Kompensasi merupakan hal yang cukup kompleks sehingga perusahaan hendaknya dapat mempunyai suatu pedoman untuk menetapkan kompensasi yang tepat, tepat disini bukan hanya terbatas dalam jumlahnya, tetapi banyak faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diperoleh hasil bahwa dimensi *benefits and compensations* berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 559 yang berada pada interval 516,8 sampai 638,4. Hal ini memiliki arti bahwa pengelolaan *benefits and compensations* yang terdiri dari indikator *salary, bonus, retirement contributions, health benefits* yang dilakukan Telkom Witel Bandung sudah dipersepsikan dan diterima dengan baik oleh para karyawan generasi *millennial*.

Kondisi tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan asisten manager HR Telkom Witel Bandung bahwa PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk memberikan *benefits and compensations* dengan penawaran yang menarik. Diantaranya memberikan *salary / gaji* yang menurut sebagian besar karyawan sudah sesuai dengan yang diharapkan, dengan seperti itu maka akan membuat karyawan semakin terikat dengan perusahaan dan menganggap perusahaan tempat mereka bekerja saat ini dapat menunjang kebutuhan hidup. *Salary / gaji* yang diberikan Telkom kepada karyawannya termasuk diatas rata-rata industri yang ada, hal ini dilakukan agar menarik para karyawannya tetap *stay* di perusahaan.

Selain itu juga, salah satu karyawan pria *millennial* mengungkapkan bahwa Telkom Witel Bandung memberikan bonus sesuai dengan pencapaian kinerja karyawan. Dalam hal pemberian bonus, setiap perusahaan memiliki kebijakan yang beragam. Telkom Witel Bandung memberikan bonus secara kolektif, maksudnya pemberian bonus dilakukan jika target tahunan terpenuhi atau melebihi target, bonus diberikan diakhir tahun kepada setiap karyawan yang ikut dalam mencapai target, besaran bonus yang diberikan berbeda-beda tiap tahunnya sesuai dengan kesepakatan diawal. Jadi, dengan diberlakukannya pemberian bonus seperti ini akan mendorong kinerja seluruh karyawan secara kolektif untuk mencapai target.

Benefits and compensations juga diberikan dalam bentuk kemudahan dalam menggunakan fasilitas kesehatan yang merupakan hal penting bagi karyawan. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, termasuk Telkom Witel Bandung sudah memberikan kemudahan dalam fasilitas kesehatan. melalui Yakes-Telkom. Yakes-Telkom merupakan institusi yang dibentuk Telkom untuk mengelola layanan kesehatan berbasis *managed care* bagi para pensiunan dan karyawan Telkom Group beserta keluarga. Dengan adanya Yakes-Telkom maka dalam penanganan fasilitas kesehatan karyawan dan keluarga dapat lebih efisien dalam waktu dan tenaga sehingga karyawan dapat bertugas dengan optimal. Selain itu, untuk menunjang kesehatan dan kebugaran karyawan, Telkom Witel Bandung juga memberikan fasilitas tempat *Gym* khusus karyawannya.

Dengan adanya *benefits and compensations* yang beragam dan baik yang diberikan Telkom Witel Bandung kepada karyawannya akan membuat karyawan merasa puas dan memiliki kemungkinan untuk bertahan lama di perusahaannya, sebagaimana yang diungkapkan Hanggraeni (2012) bahwa sistem pengelolaan *benefits and compensations* yang baik akan membuat para karyawan puas, sehingga mereka ingin untuk terus bekerja di perusahaannya sekarang. Sebaliknya apabila mereka merasa tidak puas, mereka akan cenderung pindah kerja untuk mendapatkan *benefits and compensations* lain yang lebih baik.

3. Dimensi *Work Environment*

Work environment atau lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan baik perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2009). Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diperoleh hasil bahwa dimensi *work environment* berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 1163 yang berada pada interval 1033,6 sampai 1276,8. Hal ini memiliki arti bahwa pengelolaan *work environment* yang terdiri dari indikator *manager quality, co-worker quality, recognition, empowerment, work challenge, cutting-edge work, role clarity, project responsibility* yang dilakukan Telkom Witel Bandung sudah dipersepsikan dan diterima dengan baik oleh para karyawan generasi *millennial*.

Hasil data ini diperkuat oleh pernyataan dari pihak HR bahwa Telkom berusaha mengelola *work environment* atau lingkungan kerja dengan sebaik dan senyaman mungkin bagi karyawannya. Diantara dengan menghindari adanya kesenjangan antara atasan dan bawahan, caranya adalah membuat agenda *leader talk value* yang diadakan tiap bulan, dalam agenda tersebut biasanya terjadi komunikasi antara para manager dan staf untuk saling memahami dan mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu juga, dalam kegiatan sehari-hari atasan selalu memberikan motivasi *verbal* dan sangat terbuka untuk berdiskusi jika ada permasalahan dalam pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Shaam et al (2009) bahwa dukungan dari atasan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif, dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu, juga memunculkan semangat tim para karyawan sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar karyawan di dalam lingkungan kerja.

Telkom Witel Bandung memberikan pengakuan atas pencapaian kinerja karyawan dalam bentuk '*reward best employee*' yang diberikan setiap bulan, selain itu juga ada *reward* haji atau umroh. *Reward* tersebut diberikan kepada karyawan berdasarkan penilaian kinerja individu yang memiliki berbagai macam kategori penilaian.

Lingkungan kerja yang baik juga ditandai dengan adanya keadilan pada pembagian informasi, penghargaan dan kekuatan dalam menyelesaikan masalah maupun meningkatkan layanan dan kinerja. Pihak HR Telkom Witel Bandung mengatakan bahwa untuk hal seperti pembagian informasi, penghargaan, dan kekuatan dalam menyelesaikan masalah maupun meningkatkan layanan dan kinerja yang adil sudah difasilitasi dengan adanya konseling kepada HR, selain itu juga Telkom telah membuat sistem pengelolaan SDM secara online dan terpusat yang diberi nama *Integrated Human Capital Management System* (IHCMS). Karyawan dapat mengakses informasi perusahaan, memberikan masukan atau gagasan, dan menyampaikan pertanyaan, *request*, keluhan dan lainnya kepada perusahaan menggunakan aplikasi tersebut.

Pihak HR Telkom Witel Bandung mengatakan bahwa sebagai perusahaan yang bergerak dibidang teknologi, informasi, dan telekomunikasi, Telkom harus selalu beradaptasi dan mengikuti perkembangan zaman yang begitu cepat jika tidak ingin tertinggal. Salah satu contoh sistem kerja yang sudah diterapkan seiring dengan perkembangan zaman adalah absensi melalui aplikasi, Telkom memiliki aplikasi khusus untuk absensi yang dapat dibuka di handphone. Namun sayangnya, Telkom Witel Bandung yang pada dasarnya adalah sebuah perusahaan BUMN dengan budaya birokrasi yang kuat masih belum bisa menerapkan sistem kerja yang diinginkan karyawan generasi *millennial* seperti *flexitime* atau *work from home*. Padahal di era teknologi maju saat ini, kemudahan dalam bekerja dari sisi fleksibel waktu dan tempat sangat diminati oleh karyawan generasi *millennial*.

Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Sesuai dengan yang diungkapkan Robbins (2002) bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan tentu karyawan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

4. Dimensi *Company Culture*

Company culture atau budaya perusahaan menurut Jasfar (2009) adalah keyakinan atau nilai yang tertanam dalam suatu perusahaan yang akan memandu pengambilan keputusan dan perilaku pekerja dalam perusahaan. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diperoleh hasil bahwa dimensi *company culture* berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 558 pada interval 516,8 sampai 638,4. Ini berarti bahwa pengelolaan *company culture* yang terdiri dari indikator *senior team quality, technology level, risk taking environment, company size* yang dilakukan Telkom Witel Bandung sudah dipersepsikan dan diterima dengan baik oleh para karyawan generasi *millennial*.

Kondisi tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan asisten manager HR Telkom Witel Bandung yang menyatakan bahwa pengelolaan *company culture* di perusahaannya sudah sangat baik. Telkom memiliki budaya perusahaan yang dinamakan “*The Telkom Way*”. “*The Telkom Way*” adalah keyakinan melakukan yang terbaik yang didasari *integrity, enthusiasm, totality* dengan nilai-nilai *solid, speed, smart* serta diimplementasikan melalui perilaku *imagine, focus, and action* untuk memberikan yang terbaik. Hal tersebut diperkuat dari hasil observasi bahwa Telkom Witel Bandung memiliki karyawan senior yang selalu bersedia membantu dan membimbing karyawan baru agar tercipta sinergi, visi bersama, dan saling percaya dari karyawan baru.

Budaya perusahaan tercipta dari sebuah sejarah yang mengawalinya. Wibowo (2010) mengatakan bahwa budaya perusahaan merupakan sebuah filosofi perusahaan yang mana filosofi tersebut ada pada sejarah perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HR Telkom Witel Bandung diperoleh informasi bahwa Telkom Witel Bandung sangat menanamkan budaya perusahaan kepada setiap karyawannya, salah satunya dengan pengetahuan dan pemahaman sejarah perusahaan karena sebuah perusahaan besar tidak akan ada jika tidak ada sejarah perjalanannya dan juga transformasi Telkom dari masa ke masa perlu untuk dipahami agar karyawan dapat menjadi bagian dari setiap transformasi Telkom nantinya. Salah satu cara yang dilakukan HR untuk meningkatkan pemahaman mengenai budaya dan sejarah perusahaan bagi karyawan generasi *millennial* adalah dengan membuat aplikasi game mengenai budaya Telkom yang dapat dimainkan oleh setiap karyawan.

Namun demikian, Telkom Witel Bandung dengan budaya birokrasinya cenderung memiliki karyawan yang tidak berani mengambil resiko dalam setiap keputusan. Hal tersebut dibenarkan oleh salah satu karyawan generasi *millennial* Telkom Witel Bandung bahwa hal bias terjadi karena dalam budaya birokrasi pengambilan keputusan tidak bisa ditentukan berdasarkan keinginan sendiri tetapi harus sesuai keputusan dari atas kebawah atau keputusan bersama sesuai birokrasi yang ada.

5. Dimensi *Product / Brand Company Strength*

Di dalam *brand* terkandung janji perusahaan kepada pelanggan termasuk para pegawainya untuk memberikan manfaat, keistimewaan dan layanan tertentu. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diperoleh hasil bahwa dimensi *product / brand company strength* berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 488 pada interval 478,8 sampai 570. Ini berarti bahwa dimensi *product / brand company strength* yang terdiri dari indikator *reputation, achievement* perusahaan, perasaan bekerja di perusahaan, sudah dipersepsikan dan diterima dengan baik oleh para karyawan generasi *millennial* Telkom Witel Bandung.

Hasil tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan salah satu *account manager* dan asisten manager HR Telkom Witel Bandung yang menyatakan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki reputasi yang bagus diantara perusahaan-perusahaan telekomunikasi yang ada di Indonesia. Bagi Telkom reputasi merupakan sebuah hal yang penting karena merupakan representasi dari kepercayaan konsumen. Reputasi Telkom dapat dilihat dari *brand*

value yang dimiliki selalu mendapatkan penghargaan. Selain itu juga dapat dilihat dari kinerja finansial, kinerja operasional, kualitas produk, ragam produk, saham yang terus diburu oleh investor, dan berkat kegiatan *corporate social responsibility* (CSR).

Selain itu, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki banyak penghargaan yang telah diraih. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari pihak HR Witel Bandung bahwa Telkom banyak meraih penghargaan dari hasil kerja keras yang seluruh karyawan yang ada didalamnya untuk selalu memberikan yang terbaik bagi kemajuan perusahaan dan bangsa Indonesia. Bisa dilihat di media sosial atau media informasi lainnya penghargaan-penghargaan yang sudah diraih Telkom bukan hanya di skala nasional saja tapi sudah skala internasional.

Product / brand company strength yang baik diciptakan Telkom akan menjadi sebuah kebanggaan tersendiri bagi karyawan didalamnya karena akan membuat *image* dari seorang karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut akan meningkat, seperti yang dikatakan Hatch and Schultz (2003) bahwa *brand* memberikan kontribusi tidak hanya untuk *image* yang timbul dikalangan pelanggan tetapi *image* yang dibentuk dan dimiliki oleh seluruh *stakeholders*, termasuk karyawan, pelanggan, investor, mitra dan masyarakat. Menurut salah satu karyawan *millennial* Telkom Witel Bandung, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tentu merupakan sebuah perusahaan yang membanggakan untuk bekerja karena merupakan perusahaan BUMN terbesar dan maju dibidang jasa telekomunikasi. Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa salah satu contoh kecil dari kebanggaan karyawan Telkom pada perusahaannya adalah terdapat karyawan yang mau menempelkan identitas berupa logo Telkom pada barang tertentu yang dimilikinya seperti pada buku, helm, hingga kendaraan pribadinya, dan juga merekomendasikan kepada orang lain untuk bekerja di Telkom.

6. Rekapitulasi Tanggapan Responden atas Variabel *Employer Brand*

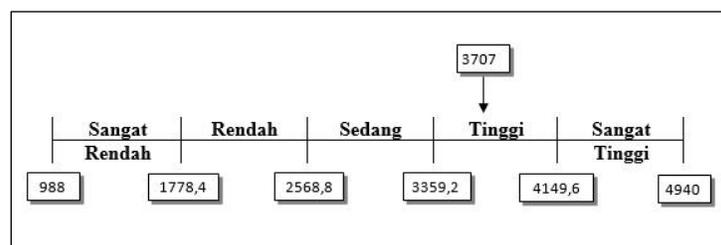
Rekapitulasi tanggapan karyawan generasi *millennial* Telkom Witel Bandung terhadap 5 dimensi *employer brand* dapat dilihat pada tabel dan gambar berikut ini :

Tabel 1. Rekapitulasi skor variabel *employer brand* (X)

No.	Dimensi	Skor	Jumlah Item	%
1	<i>Work-Life Balance</i>	939	7	70,6%
2	<i>Benefits and Compensations</i>	559	4	73,6%
3	<i>Work Environment</i>	1163	8	76,5%
4	<i>Company Culture</i>	558	4	73,4%
5	<i>Product / Brand Company Strength</i>	488	3	85,6%
Total		3707	26	75,9%

Sumber: Data Penelitian, 2019

Kategori penilaian responden terhadap variabel *Employer Brand* dapat dilihat pada garis interval sebagai berikut:



Gambar 1. Kategori variabel *employer brand*

Dari pengolahan rekapitulasi data mengenai tanggapan karyawan generasi *millennial* Telkom Witel Bandung terhadap 5 dimensi *employer brand* diperoleh hasil bahwa *employer brand* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung sudah baik dalam melakukan pengelolaan *employer brand* sesuai dengan dimensi yang ada pada teori Melin (2005) yaitu *work-life balance*, *benefits and compensations*, *work environment*, *company culture* dan *product / brand company strength*.

Hal yang masih perlu diperhatikan pada *employer brand* adalah pada dimensi *work-life balance* yang memiliki presentase terkecil diantara semua dimensi yaitu hanya sebesar 70,6%. Hal ini berkaitan dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seorang karyawan yang harus diperhatikan kembali agar karyawan tidak merasa hidupnya tersita dan terbebani oleh pekerjaan. Pada bagian dimensi lainnya sudah dalam kategori baik, hanya perlu ditingkatkan dan dilakukan inovasi agar *employer brand* yang sudah tercipta menjadi lebih baik lagi dan dapat memenuhi harapan dari karyawan generasi *millennial*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, *employer brand* pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung berada dalam kategori tinggi yang berarti bahwa *employer brand* telah dikelola dengan baik. Namun demikian, masih dibutuhkan perbaikan terutama pada dimensi *work-life balance*.

Pada dimensi *work-life balance* berkaitan dengan masih belum terpenuhinya fasilitas *daycare* untuk anak-anak bagi karyawan generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung yang sebagian besar adalah perempuan yang sudah memiliki anak usia balita. Maka dari itu disarankan untuk menyediakan fasilitas *daycare* karena dengan adanya fasilitas *daycare* di kantor dapat memberikan berbagai manfaat. Bagi karyawan, adanya *daycare* dapat mengurangi tingkat gelisah dan meningkatkan konsentrasi saat bekerja dari karyawan yang memiliki anak. Bagi perusahaan, adanya *daycare* dapat menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri. Selain itu, adanya *daycare* dapat memberikan dampak positif yaitu meningkatnya perekrutan, retensi karyawan, dan produktifitas karyawan (Stoiljkovic, www.cnnindonesia.com, 2017)

Penelitian ini memiliki keterbatasan dari aspek unit analisis yang terbatas pada karyawan generasi *millennials*, sehingga penelitian selanjutnya dapat mengkaji dengan mengambil unit analisis yang lebih luas cakupan karakteristik karyawannya, seperti generasi x, y dan z, serta dapat pula melakukan perbandingan dari beberapa karakter karyawan tersebut untuk mengetahui persepsi dari setiap generasi terhadap *employer brand* dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- An Exploration Of The Modern Employment Relationship. Diakses pada tanggal 20 Mei 2018 pukul 19.30 WIB melalui <http://www.theworkfoundation.com/working-futures/>.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Employer Brand Award PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Diakses pada tanggal 8 Januari 2019 pukul 11.00 WIB melalui <https://ekbis.rmol.co/read/2011/07/27/34377/Telkom-Sabet-Best-Employer-Brand-Award>
- Hanggraeni, Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indonesia: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*.

- Infografis: Millennial ogah terlibat sepenuhnya di perusahaan? Diakses pada tanggal 11 Mei 2018 pukul 22.30 WIB melalui <https://www.dalecarnegie.id/medi-coverage/infografis-millennial-ogah-terlibat-sepenuhnya-di-perusahaan/>
- Jasfar, F. 2009. *Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Jumlah Angkatan Kerja. Diakses pada tanggal 24 Mei 2018 pukul 07.30 WIB melalui <http://bps.go.id/>
- Kunerth, B. & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*. California: SHRM Research Departement
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2002). *Managing the Generational Mix*. Amherst, MA: HRD Press
- Melin, E. (2005). *Employer Branding: Likeness and Differencess Between External and Internal Employer Brand Images*. Swedia: Luleå University of Technology
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. (2009). *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung: Mandar Maju
- Siregar, Syofian. (2015). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- State Services Commission. (2005). *Work-Life Balance : A Resouces For The State Services*. ISBN 0-478-24487-8
- Stoiljkovic, N. (2017). Fasilitas Penitipan Anak di Kantor Pacu Produktivitas. Diakses pada tanggal 17 Maret 2019 pukul 16.00 WIB melalui www.cnnindonesia.com <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170928135558-92-244596/fasilitas-penitipan-anak-di-kantor-pacu-produktivitas>
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.