

BAB II

KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan dalam penyusunan penelitian ini, terdapat dua artikel jurnal ilmiah yang dijadikan kajian terdahulu. Penelitian terdahulu digunakan untuk menjadi sumber referensi dan acuan terhadap penelitian yang ingin dilakukan. Dua jurnal di bawah mempunyai relevansi dan kontribusi tersendiri terhadap penelitian yang ingin dirancang. Adanya penelitian terdahulu menjadi suatu panduan untuk menilai akurasi, teori, konsep, permasalahan, tujuan, hingga hasil dari penelitian.

Jurnal pertama adalah “Proses *Employer Branding* PT. Mercedes-Benz Indonesia Untuk Meningkatkan Eksistensi Perusahaan” dari Jurnal Ilmu Komunikasi karya Tasya Vicky Ryana, Hanny Hafiar, Syauqy Lukman (Program Studi Hubungan Masyarakat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran) pada tahun 2019. Jurnal tersebut memberikan pembahasan mengenai proses *employer branding* yang dilakukan oleh PT. Mercedes-Benz Indonesia, perusahaan otomotif multinasional ternama di Indonesia untuk mencapai predikat Most Admired Company dari Warta Ekonomi Intelligence Unit (WEIU).

Penelitian menggunakan metode studi kualitatif deskriptif sehingga sesuai dengan penelitian yang ingin dilakukan. Jurnal menggunakan teori proses strategi *employer branding* oleh Backhaus & Tikoo yang menyatakan tiga tahapan yaitu *Employee Value Proposition*, *Internal Marketing*, dan *External Marketing*. Jurnal kemudian menemukan pentingnya mempelajari harapan dan tujuan perusahaan sehingga dapat diterapkan sebagai nilai dan budaya perusahaan. Lalu, tahap *external employer branding* dilakukan untuk menanamkan citra baik bagi publik dan calon kandidat (karyawan). Terakhir,

proses *internal employer branding* dijalankan lewat program *engagement* dan *development* untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Jurnal tersebut mempunyai pembahasan yang serupa dengan penelitian yang ingin dilakukan, jurnal memberikan deskripsi yang detail lewat studi kasus PT. Mercedes-Benz Indonesia. Namun, jurnal membahas strategi *employer branding* untuk meningkatkan eksistensi perusahaan yang kemudian diukur melalui penghargaan Most Admired Company, sedangkan penelitian yang ingin dilakukan meneliti *employer branding* untuk meningkatkan reputasi perusahaan sehingga ada perbedaan dalam tujuan strategi *employer branding*.

Jurnal kedua adalah *Employer Branding: strategy for improving employer attractiveness* International Journal of Organizational Analysis (2014) yang ditulis oleh Neeti Leekha Chhabra dan Sanjeev Sharma. Jurnal meneliti atribut organisasi yang menarik mahasiswa manajemen tahun terakhir terhadap suatu perusahaan. Jurnal bertujuan untuk mempelajari strategi *employer branding* perusahaan yang sudah diadopsi dan meneliti saluran mana saja yang harus digunakan untuk mempromosikan *employer attractiveness*.

Jurnal menemukan bahwa atribut yang paling diminati adalah budaya perusahaan, nama *brand*, dan kompensasi. Sedangkan, saluran yang paling diminati untuk *employee attractiveness* adalah portal pekerjaan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif lewat wawancara mendalam dan *content analysis* (observasi). Jurnal tersebut memberikan pembahasan mengenai *employer branding*. Namun, tidak mendalami konsep *Employee Value Proposition*, sehingga kurang membahas strategi *employer branding* secara internal dan fokus terhadap *employer branding* eksternal. Selain itu, penelitian dilakukan oleh segi pencari kerja, bukan perusahaannya tersendiri sehingga mempunyai objek penelitian yang berbeda. Namun, jurnal tersebut memvalidasi ide bahwa reputasi perusahaan dipengaruhi oleh *employer branding*, maka peneliti merasa bahwa jurnal tersebut relevan dan patut menjadi referensi.

Jurnal ketiga mempunyai judul “Employer Branding PT Astra

International” yang ditulis oleh Arianis Chan, Rivani, dan Siti Fajarwati (2020). Jurnal menganalisa mengenai implementasi strategi *Employer Branding* yang dilakukan oleh perusahaan Astra Internasional. Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif deskriptif sehingga sesuai dengan penelitian yang ingin dilakukan oleh penulis. Jurnal tersebut menganalisa strategi Astra dengan skala *Employer Attractiveness* Berthon et al. yaitu berdasarkan nilai *Development, Social, Interest, Application, dan Economic*. Maka dari itu, jurnal menemukan strategi *employer branding* Astra sudah dilakukan secara matang sehingga perusahaan mempunyai prestise yang tinggi, selain itu Astra sudah melaksanakan strategi sesuai dengan 5 skala *Employer Attractiveness* Berthon et al.

Melihat dari ketiga jurnal diatas, peneliti membawa pembaharuan yaitu, objek penelitian strategi Employer Branding PT Mitra Aktif Adiperkasa yang belum pernah diteliti sebelumnya. Selain itu, penelitian membahas mengenai strategi *employer branding* lewat teori formula reputasi perusahaan.

No	Judul	Hasil	Metodologi	Peneliti
1	Proses <i>Employer Branding</i> PT. Mercedes-Benz Indonesia Untuk Meningkatkan Eksistensi Perusahaan	Menggunakan teori Backhaus & Tikoo, dimana terdapat 3 proses <i>employer branding</i> yaitu Employee Value Proposition, Internal Marketing, dan External Marketing. Mercedes Benz sudah mempunyai EVP yang kuat, contoh strategi adalah lewat kotak saran dan exit	Kualitatif Deskriptif	Tasya Vicky Ryanna, Hanny Hafiar, Syauqy Lukman

		<p>interview. Proses external marketing dilakukan kepada publik umum dan calon kandidat. Kebanyakan dari upayanya dilakukan lewat media sosial. Sedangkan, internal marketing dilakukan kepada karyawan untuk menghayati nilai EVP perusahaan, usaha ini dilakukan melalui kegiatan sosialisasi.</p>		
2	<p><i>Employer Branding Strategy for Improving Employer Attractiveness</i></p>	<p>Jurnal melakukan wawancara semi-struktur kepada mahasiswa manajemen tahun akhir untuk mengetahui apa saja atribut yang memberikan faktor atas pemilihan tempat kerja. Jurnal kemudian menemukan bahwa mahasiswa berpendapat atribut organisasi yang paling disukai adalah budaya organisasi, nama brand dan jumlah kompensasi. Mahasiswa kemudian menilai portal pekerjaan adalah saluran terbaik untuk menarik kandidat kerja. Studi ini membuktikan</p>	<p>Kualitatif Deskriptif</p>	<p>Neeti Leekha Chabra, Sanjeev Sharma</p>

		reputasi/citra merek lewat <i>employer branding</i> berpengaruh terhadap keinginan seseorang untuk bekerja di perusahaan tersebut.		
3	Employer Branding PT Astra International	Menggunakan skala <i>Employer Attractiveness</i> Berthon et al. yaitu berdasarkan nilai <i>Development, Social, Interest, Application,</i> dan <i>Economic</i> . Astra dinilai sudah melaksanakan strategi <i>employer branding</i> dengan matang dan sesuai dengan 5 skala diatas. Karyawan Astra mampu menginternalisasikan EVP (Employee Value Proposition) mereka yaitu " <i>Winning Concept, Winning System & Winning Team</i> ".	Kualitatif Deskriptif	Arianis Chan, Rivani, Siti Fajarwati

2.2 Teori atau Konsep yang digunakan

2.2.1 Corporate Communication

Komunikasi organisasi mengadopsi sudut pandang “korporat” dimana fokus utama adalah pada masalah komunikasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, komunikasi korporat membahas pemenuhan tujuan organisasi. Menurut Pace & Faules (2013) corporate communication atau komunikasi organisasi adalah kebiasaan organisasi yang terjadi dimana mereka yang terlibat melakukan proses

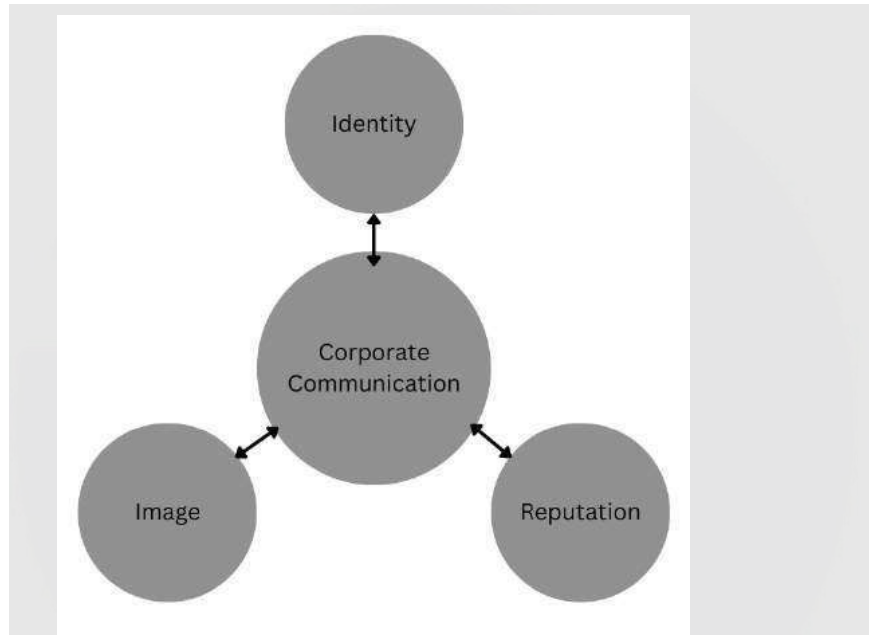
transaksi dan memberi makna terhadap apa yang terjadi. Sedangkan menurut Riel & Fombrun (2010), corporate communication adalah serangkaian aktivitas dalam mengelola dan mengatur komunikasi internal dan eksternal yang ditujukan untuk menciptakan titik awal yang menguntungkan para *stakeholder* organisasi. Komunikasi korporat terdiri dari penyebaran informasi oleh berbagai spesialis dan generalis dalam suatu organisasi, dengan tujuan bersama untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan lisensinya beroperasi.

Corporate communication mencakup kegiatan komunikasi pemasaran (*marketing communication*), komunikasi organisasi (*organizational communication*), dan komunikasi manajemen (*management communication*), dimana terdapat sejumlah tanggung jawab (Riel & Fombrun, 2010), yaitu:

- 1) Membentuk profil organisasi “*company behind the brand*” (*corporate branding*)
- 2) Membentuk inisiasi yang mengurangi perbedaan antara identitas yang diinginkan perusahaan dan fitur merek
- 3) Menunjukkan siapa yang harus melakukan tugas apa di bidang komunikasi
- 4) Merumuskan dan melaksanakan prosedur yang efektif untuk memfasilitasi pengambilan keputusan tentang hal-hal yang berkaitan dengan komunikasi
- 5) Memobilisasi dukungan internal dan eksternal di belakang tujuan perusahaan

Karakteristik penting dalam *corporate communication* modern adalah fokusnya terhadap suatu perusahaan secara keseluruhan dan tugas pentingnya atas bagaimana perusahaan tersebut mencerminkan dirinya terhadap para stakeholder internal dan eksternal. *Corporate communication* merupakan lingkup utama dari penelitian karena merupakan kegiatan sentral yang melingkupi komunikasi organisasi dan unsurnya, sehingga melingkupi reputasi,

citra, dan identitas perusahaan.



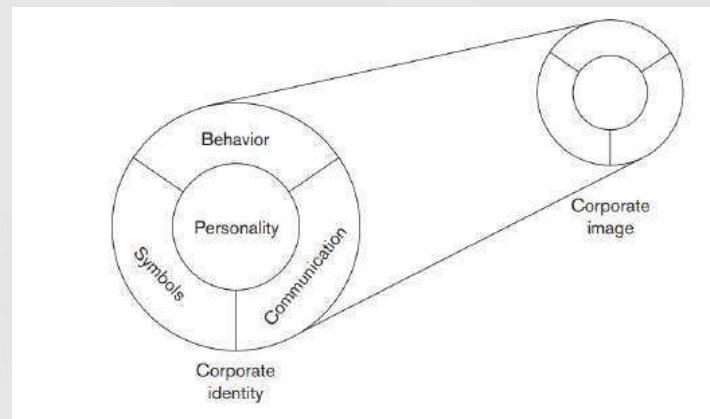
Gambar 2.1 Skema Corporate Communication
(Sumber: Olahan Penulis)

2.2.1.2 Citra korporat

Menurut Riel & Fombrun (2010) citra korporat adalah cermin identitas organisasi. Sedangkan menurut Cornelissen, citra korporat adalah bagaimana suatu organisasi dipersepsikan berdasarkan oleh suatu pesan dalam suatu kerangka waktu, dimana serangkaian makna langsung yang disimpulkan oleh seorang individu dalam konfrontasi atau tanggapan terhadap satu atau lebih sinyal dari atau tentang organisasi tertentu pada satu titik waktu. Maka dari itu, citra korporat dapat disimpulkan sebagai cermin identitas organisasi dimana dipersepsikan berdasarkan oleh suatu pesan.

Terdapat banyak faktor yang juga mempengaruhi citra korporat, salah satunya adalah perilaku dari karyawan dan manajer, penyebaran rumor, dan yang paling berpengaruh adalah cara rasional dan irasional di mana anggota kelompok sasaran menginterpretasikan sinyal yang mereka terima. Memiliki citra yang

menguntungkan atau tidak menguntungkan sebagian ditentukan oleh sinyal yang disiarkan oleh organisasi tentang dirinya sendiri. Sinyal-sinyal ini adalah interpretasi oleh pemangku kepentingan berdasarkan tindakan dan ekspresi diri perusahaan.



Gambar 2.2 Pengaruh identitas korporat dan citra korporat
(Sumber: Olahan Penulis)

Pembentukan identitas korporat berpengaruh oleh citra korporat. *Identity mix* bisa dilihat dari sebagai ekspresi luar perusahaan dan mengkrystalkan kepribadian yang mendasari organisasi. Dengan cara ini, citra perusahaan terdiri dari interpretasi yang dibuat oleh *stakeholder* tentang perusahaan. Citra perusahaan merupakan konsep penelitian karena merupakan salah satu lingkup dan fungsi dari komunikasi korporat. Citra perusahaan juga berhubungan dengan reputasi karena merupakan konsep yang terkait. Reputasi perusahaan yang positif dapat memperkuat citra perusahaan yang diinginkan.

2.2.2 Reputasi korporat

Menurut Charles J. Fombrun dalam Trimannah (2012), reputasi adalah suatu gambaran hubungan antara identitas, nama, dan citra perusahaan. Sedangkan, menurut Foley dan Kendrick dalam Hastowo (2020), reputasi adalah umpan balik yang diberikan oleh publik/*customer* terhadap suatu perusahaan yang dibangun atas

pengalaman/testimoni dan umpan balik dari para stakeholder. Maka dari itu, reputasi berasal dari persepsi publik terhadap perusahaan tersebut.

Reputasi perusahaan seringkali dinilai dari atribut perusahaan, biasanya berkembang dari waktu ke waktu berdasarkan dari kinerja yang konsisten dan diperkuat oleh komunikasi. Reputasi perusahaan di mata publik akan mempengaruhi kesediaan mereka untuk memberikan atau menarik dukungan. Jadi, jika pelanggannya mengembangkan persepsi negatif terhadap perusahaan atau produk, penjualan dan keuntungannya pasti akan mengalami penurunan.

Adapun indikator yang berpengaruh terhadap reputasi perusahaan menurut Fajrina (2012), yakni:

- 1) *Emotional appeal*: perasaan positif terhadap suatu perusahaan, perasaan kagum dan percaya.
- 2) *Product and service*: produk dan layanan yang baik, mampu menepati janji kualitas, mempunyai nilai jual dan kemampuan bersaing di pasar.
- 3) *Vision and leadership*: berada di kepemimpinan yang baik, mampu mengambil potensi, mempunyai misi dan visi yang jelas untuk kedepan.
- 4) *Workplace environment*: lingkungan kerja yang positif, membangun, diverse, dan mempunyai karyawan yang profesional.
- 5) *Financial performance*: *profitable* atau mempunyai kinerja keuangan yang menguntungkan dan cenderung mendahului kompetitor.
- 6) *Social responsibility*: menjalani misi-misi CSR dan program membantu masyarakat dan lingkungan.

2.2.3 Teori Pembentukan Reputasi

Menurut John Doorley dan Helio Fred Garcia (2015) reputasi dibentuk oleh persamaan berikut: Reputation = Sum of Images = Performance + Behavior + Communication. Formula ini membuktikan bahwa reputasi dibentuk oleh kumpulan gambar dari performa, perilaku, dan komunikasi dari sebuah perusahaan.

1) Performance

Performance adalah sebuah kinerja dari perusahaan. Menurut Indra Bastian di Ridwan (2018), kinerja adalah gambaran dari suatu pencapaian kegiatan atau program dalam mewujudkan target, visi, dan misi organisasi tersebut. Maka dari itu, kinerja adalah suatu pengukuran dimana seberapa jauh sebuah perusahaan mencapai tujuan dan visi misi mereka. Pencapaian sebuah perusahaan dapat dihitung dari kinerja ekonomi dan seberapa perusahaan berhasil mendapatkan laba. Selain itu, prestasi dari pihak eksternal juga merupakan salah satu indikator kinerja perusahaan.

2) *Behavior*

Perilaku sebuah perusahaan, dari pelayanan dan tanggung jawab sosial (CSR). Perusahaan mengungkapkan identitasnya melalui inisiatif yang mereka lakukan dukungan dan perilaku yang mereka lakukan. Tindakan sejauh ini adalah hal yang penting dilakukan dalam membentuk identitas.

3) *Communication*

Bagaimana citra perusahaan disampaikan dan bagaimana media diberitakan. Perusahaan mengungkapkan identitas mereka melalui pesan verbal.

2.2.4 Employer Branding

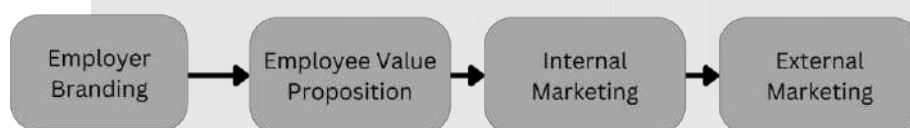
Menurut Biswas (2013) *employer branding* adalah kegiatan di mana suatu perusahaan berkomunikasi dengan calon karyawan dan karyawan mengenai identitas perusahaan dan mengapa perusahaan tersebut menjadi tempat yang diinginkan untuk bekerja. Sedangkan, definisi *employer branding* menurut Forsey (2020) adalah suatu proses pengelolaan perusahaan agar mempunyai citra dan reputasi yang baik. Dari dua pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employer branding* adalah suatu upaya perusahaan untuk berkomunikasi dengan calon karyawan dan karyawan mengenai citra, reputasi, dan identitas perusahaan agar perusahaan tersebut menjadi tempat yang diinginkan untuk bekerja.

Proses *employer branding* adalah kegiatan yang melingkupi kegiatan Human Resources, Marketing, dan juga Public Relations. Perusahaan perlu mempunyai *employer branding* yang kuat agar memberikan pengalaman kerja yang positif dan menarik, serta memberikan keunggulan kompetitif terhadap kompetitor. Mosley & Schmidt (2018, p. 9) berpendapat bahwa kegiatan *employer branding* dapat memberikan pengaruh positif terhadap area perusahaan berikut:

- 1) Recruitment: menarik calon karyawan, mempermudah proses rekrutmen.
- 2) Engagement: menambah tingkat keterlibatan dan produktivitas karyawan.
- 3) Retention: menurunkan tingkat karyawan berhenti dari pekerjaan.
- 4) Competitive Advantage: mendapat keunggulan dari kompetitor.

Oleh karena itu, perlu adanya strategi yang jelas untuk melaksanakan *employer branding* yang positif terhadap perusahaan. Menurut David (2011, p. 18-19) strategi merupakan suatu sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Jika digabungkan dari definisi *employer branding* diatas, strategi *employer branding* adalah suatu rencana jangka panjang yang menyeluruh untuk berkomunikasi dengan calon karyawan dan karyawan mengenai citra, reputasi, dan identitas perusahaan agar perusahaan tersebut menjadi tempat yang diinginkan untuk kerja.

Backhaus & Tikoo dalam jurnal Ryanna (2019) mencetuskan 3 tahapan proses strategi *employer branding* yaitu *Employee Value Proposition*, *external employer branding*, dan *internal employer branding*.



Gambar 2.3 Teori strategi *employer branding*
(Sumber: Olahan Penulis)

2.2.4.1 EVP

Employee Value Proposition (EVP) didefinisikan sebagai kumpulan asosiasi/nilai dan tawaran yang diberikan oleh organisasi sebagai umpan balik dari kemampuan, keahlian, dan pengalaman yang diberikan seorang karyawan kepada organisasi (EBI, 2012). Sedangkan menurut Goswami (2015, p. 263) EVP adalah cara untuk menciptakan keseimbangan antara kepuasan kerja dan kinerja melalui budaya perusahaan dan nilai. Dari kedua definisi diatas, EVP adalah sejumlah nilai yang ditawarkan oleh organisasi kepada karyawan untuk menjadi nilai tambahan dan pembeda dari kompetitor. EVP juga merupakan keunikan perusahaan dan manfaat yang ditawarkan, baik dari segi finansial dan nonfinansial agar menjadi pilihan karyawan dan calon karyawan.

Menurut Pawar dan Charak (2017, p.4) terdapat tiga cara yang dapat digunakan untuk merumuskan EVP, yakni:

- 1) Mencari nilai keunikan untuk dimasukkan ke program EVP

Jabarkan apa yang perusahaan/organisasi tawarkan, apa nilai uniknya yang menjadi pembeda dengan perusahaan lain. Keunikan harus mampu menarik tenaga kerja dan menciptakan *employer branding* yang positif.

- 2) Bangun kesadaran setiap tenaga kerja mengenai EVP

Selain dirumuskan, EVP juga harus dikomunikasikan dengan jelas agar pesan dapat tersampaikan.

- 3) Membentuk persepsi tenaga kerja

Karyawan dengan persepsi yang selaras mengenai EVP akan mampu menjalan cita-cita organisasi. Karyawan yang merasa *engaged* dan berkomitmen akan mendalami dan percaya dengan EVP perusahaan.

Maka dari itu, ada beberapa elemen yang termasuk kepada EVP. Terdapat lima elemen EVP merujuk kepada penelitian yang dilakukan oleh Jouany (2022) yaitu:

1) Kompensasi

Kompensasi adalah komponen kepuasan karyawan dengan gaji dan penghargaan tambahan seperti bonus.

2) Benefits

Benefits adalah keuntungan karyawan yang diberikan oleh organisasi seperti asuransi kesehatan, pensiun, dan tunjangan uang sekolah. Benefits juga termasuk cuti berbayar dan asuransi jiwa.

3) Karir

Komponen ini terdiri dari stabilitas karir karyawan dan kesempatan untuk berkembang/ mendapatkan promosi dan naik ke jenjang karir selanjutnya, termasuk kesempatan untuk pelatihan dan pendidikan.

4) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja mengacu pada kondisi fisik dan teknis di tempat kerja, seperti ruang kerja, peralatan, dan fasilitas. Ini mencakup faktor seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, dan kenyamanan fisik yang mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas.

5) Budaya kerja

Komponen ini didasarkan pada hubungan positif dan semangat tim dengan rekan kerja dan manajer. Budaya kerja mengacu pada norma, nilai, dan perilaku yang terkait dengan tempat kerja dan diikuti oleh para karyawan. Ini mencakup bagaimana para karyawan berinteraksi satu sama lain, bagaimana manajemen berkomunikasi dengan staf, bagaimana kesuksesan diukur dan diapresiasi, serta bagaimana masalah dan konflik ditangani. Budaya kerja yang positif dan inklusif dapat

meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan.

2.2.4.2 Internal Marketing

Menurut Mishra (2009, p.185) internal marketing adalah pemasaran yang dilakukan untuk mendapatkan motivasi dan kesadaran karyawan agar mencapai layanan yang unggul. Sesuai dengan definisi marketing, Internal marketing juga dilakukan melalui proses menciptakan, mendistribusikan, dan mempromosikan (Suyoto, 2019). Internal marketing perlu dilakukan karena karyawan merupakan wajah dari suatu organisasi sehingga menjadi gambaran bagi orang lain terhadap citra dan reputasi organisasi. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa internal marketing adalah pembentukan citra perusahaan melalui proses promosi kepada karyawan dan stakeholder internal. Menurut Sukotjo (2012) internal marketing terhadap karyawan mencakup kegiatan: 1) pelatihan, 2) komunikasi, dan 3) motivasi.

Selain itu, menurut Foreman & Money dalam Awan (2015), terdapat 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)*.

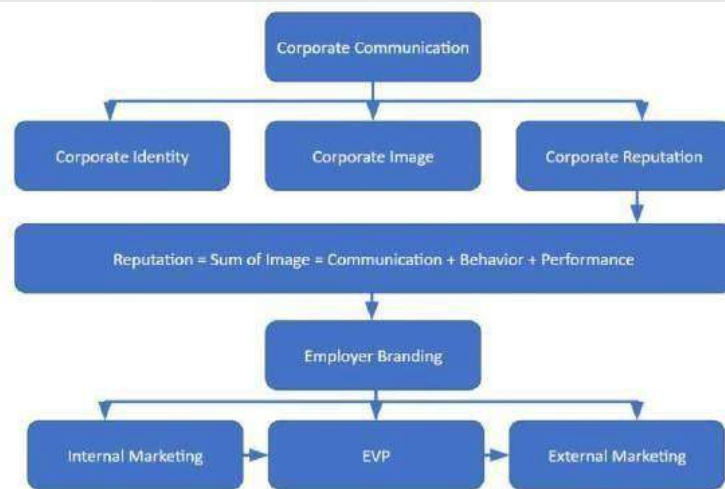
2.2.4.3 External Marketing

External marketing adalah pemasaran yang dilakukan kepada publik. Menurut Reiners (2020) pemasaran *employer branding* secara eksternal adalah strategi mengelola dan mempengaruhi reputasi kepada para pencari kerja dan stakeholder eksternal. Proses marketing ini dilakukan lewat promosi lowongan kerja, situs karir, employee spotlight, testimoni kerja, dan lain sebagainya. Tujuan dari pemasaran eksternal adalah meningkatkan reputasi dan memberikan citra positif terhadap perusahaan sebagai tempat kerja.

Menurut Macalik & Sulich (2019, p.544) terdapat dua jenis alat yang digunakan dalam external marketing (*employer branding*) yaitu online dan offline. Online tools berisi iklan lowongan kerja, kampanye, karir, dan media sosial.

Sedangkan offline tools adalah job fair, konferensi, dan program internship/magang.

2.3 Alur Penelitian



Gambar 2.4 Kerangka/alur penelitian
(Sumber: Olahan Penulis)