

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION STRATEGY AS AN ATTRACTION AND RETENTION OF GENERATION Z EMPLOYEES (PTMI CASE STUDY)

STRATEGI *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION* SEBAGAI DAYA TARIK DAN RETENSI KARYAWAN GENERASI Z (STUDI KASUS PTMI)

Muhammad Luqman Fauzan

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

Email: luqmanfau@gmail.com

ABSTRACT

Current phenomenon of war for talent has been a universal issues for most companies due to human resources demand with more complex competencies and skills, leads to competition between companies to get the best talents. This issue become more complicated as Generation Z (born 1995-2010) began to enter current workforce, with different characteristics on expectation and career perspective compared to former generations. In order to fulfill talent demand, company needs to develop an effective strategy to attract external talent and retain internal talent by formulating and implementing employee value proposition strategy which suitable with expectations from Generation Z. This research explore how employee value proposition strategy will be vital for company to fulfill talent demand of Generation Z in the future. This research was conducted using qualitative methods with a case study in PTMI.

Keywords: War for Talent, Employee Value Proposition, Organizational Attractiveness, Generation Z.

ABSTRAK

Fenomena perang talenta menjadi isu universal bagi perusahaan-perusahaan akibat kebutuhan kompetensi dan keahlian sumber daya manusia yang terus berkembang, sehingga perusahaan saling berkompetisi mendapatkan talenta terbaik yang dibutuhkan. Isu ini semakin kompleks dengan mulai masuknya angkatan kerja Generasi Z (kelahiran 1995-2010), dengan karakteristik ekspektasi dan pandangan karier yang berbeda dari generasi sebelumnya. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan talenta, perusahaan perlu menentukan strategi yang efektif untuk mampu menarik talenta eksternal dan mempertahankan talenta internal melalui perumusan dan penerapan strategi *employee value proposition* yang sesuai dengan ekspektasi dari karyawan Generasi Z. Tesis ini akan mengeksplorasi bagaimana strategi *employee value proposition* menjadi hal yang krusial bagi perusahaan untuk bisa memenuhi kebutuhan talenta Generasi Z di masa mendatang. Peneliti menggunakan pendekatan studi kualitatif dengan studi kasus tunggal di PTMI.

Kata Kunci: Perang Talenta, *Employee Value Proposition*, Daya Tarik Perusahaan, Generasi Z.

PENDAHULUAN

Karakteristik unik dari Generasi Z dalam konteks dunia kerja berdasarkan beberapa literatur antara lain adalah penggunaan teknologi sebagai alat untuk berkomunikasi dan bersosial dengan rekan kerja. Secara pekerjaan, karyawan Generasi Z juga cenderung memiliki kemampuan untuk bisa bekerja secara *multitasking* dengan mengerjakan beberapa aktivitas secara bersamaan, serta mampu menerima lebih banyak informasi dalam suatu waktu sebagai dampak keterbukaan informasi melalui

jaringan internet.

Berdasarkan karakteristik tersebut, terdapat beberapa poin yang dianggap menjadi daya tarik dan motivasi terbesar bagi Generasi Z untuk menerima tawaran pekerjaan dan bertahan di sebuah perusahaan, dalam bentuk citra perusahaan. Konteks citra perusahaan merujuk pada konsep citra produk (*brand image*) sebagai persepsi fungsional dan simbolik dari konsumen yang diasosiasikan terhadap suatu produk. Dalam konteks perusahaan selaku pemberi kerja, citra perusahaan menargetkan

karyawan dalam melihat citra perusahaan sebagai tempat bekerja. Seperti konsep citra produk, untuk menumbuhkan citra perusahaan dengan target talenta Generasi Z, diperlukan pemahaman atas *benefit* fungsional dan simbolik yang dianggap relevan bagi kelompok angkatan kerja ini (Kalinska-Kula & Staniec, 2021).

Seiring dengan keberadaan Generasi Z beserta karakteristik dan daya tariknya, muncul tuntutan perubahan bagi perusahaan untuk bisa menyesuaikan ekspektasi karyawan demi menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang sesuai dengan ekspektasi karyawan, khususnya Generasi Z, menjadi faktor krusial bagi perusahaan untuk berkompetisi dalam perang talenta (*war for talent*), mengingat perusahaan saling berkompetisi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang diklasifikasikan dalam kelompok talenta (Beechler & Woodward, 2009). Definisi talenta menurut McKinsey merupakan kemampuan seseorang yang terdiri atas keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, sikap, karakter, dan motivasi untuk terus berkembang. Keberadaan talenta dalam suatu organisasi akan berdampak positif pada pengembangan organisasi secara efektif (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012).

Berangkat dari fenomena kemunculan Generasi Z dan krusialnya strategi *employee value proposition*, melalui penelitian ini peneliti ingin mengambil studi kasus secara khusus di PTMI. PTMI merupakan perusahaan multinasional yang memiliki aktivitas bisnis perdagangan ekspor dan impor komoditas berbagai jenis material sumber daya, serta investasi proyek di Indonesia. Kantor PTMI di Indonesia merupakan salah satu cabang kantor pusat perusahaan M&Co. yang berlokasi di Tokyo, Jepang. Secara bisnis, perusahaan ini dapat dikategorikan telah berada di fase bisnis yang stabil sejak

berdiri di Tokyo pada tahun 1947, dan mulai membuka jaringan kantor cabang di Indonesia pada tahun 1990. Hingga April 2023, jaringan bisnis perusahaan M&Co di Tokyo semakin meluas dengan 128 kantor cabang di 63 negara, pendirian perusahaan afiliasi sejumlah 513, serta total karyawan mencapai 46.811 orang. (Company Profile PTMI, 2023)

M&Co sebagai perusahaan multinasional memberlakukan mayoritas kebijakan strategisnya untuk diikuti sebagai acuan proses bisnis seluruh kantor cabang di secara global. Salah satu bentuk integrasi kebijakan strategis adalah penyeragaman visi, misi, dan nilai perusahaan dari pusat yang turut diberlakukan oleh PTMI di Indonesia.

Sebagai perusahaan dengan kultur budaya yang relatif kuat, internalisasi visi, misi, dan nilai perusahaan pada PTMI diimplementasikan dengan baik melalui komitmen perusahaan dan kantor pusat di Tokyo. Perusahaan terus berupaya melakukan internalisasi kultur tersebut kepada seluruh karyawannya secara global, sehingga tidak hanya menjadi sebuah slogan perusahaan namun juga menjadi acuan karyawan dalam bekerja. Keberadaan visi, misi, dan nilai perusahaan PTMI dapat dikategorikan sebagai sebuah poin positif untuk menarik talenta eksternal maupun talenta internal untuk tetap bertahan.

Apabila dikaitkan dengan strategi *employee value proposition*, hingga saat ini juga masih belum ada formalisasi strategi secara khusus dan serius dari pihak manajemen. EVP masih belum menjadi perhatian khusus bagi manajemen untuk dikembangkan menjadi sebuah kekuatan tersendiri bagi perusahaan dalam kaitannya dengan strategi manajemen talenta.

Oleh sebab itu, peneliti melihat bahwa PTMI perlu memberikan perhatian lebih dalam meningkatkan daya tarik perusahaan melalui strategi *employee value proposition*, sehingga talenta di masa mendatang yang mayoritas berada dalam kelompok Generasi Z dapat tertarik untuk bergabung dan bertahan di PTMI.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif, dimana peneliti akan berfokus pada data dalam bentuk kata, alih-alih pada hitungan angka dalam proses pengumpulan dan analisa data. Dezin dan Lincoln (2004) berpendapat bahwa riset kualitatif merupakan fokus metode yang digunakan dengan melibatkan interpretasi dan pendekatan naturalis tentang subjek yang diangkat. Studi kualitatif berupaya untuk memahami dan menginterpretasi fenomena mengenai nilai yang dirasakan oleh seseorang. Sementara itu, Ross (1999) berpendapat bahwa studi kualitatif berangkat berdasarkan pandangan holistic dengan kepercayaan bahwa: 1) tidak ada realitas tunggal, 2) realitas berdasarkan persepsi akan berbeda bagi tiap individu dan dapat berubah seiring waktu, dan 3) apa yang kita pahami hanya berarti saat dihadapkan pada konteks tertentu. (Wahyuni, 2019)

Penggunaan pendekatan kualitatif dipakai mengingat penelitian yang membutuhkan fleksibilitas dalam penyesuaian teori yang digunakan dengan hasil temuan di lapangan. Pendekatan kualitatif juga dapat memaksimalkan peneliti untuk melakukan eksplorasi mendalam akan narasi dan pandangan dari masing-masing narasumber. Pertanyaan penelitian dalam bentuk eksploratif digunakan mengingat belum adanya informasi mengenai fenomena tertentu, keterbatasan akan hasil penelitian sebelumnya, kompleksitas isu, maupun ketersediaan teori untuk pengembangan penelitian yang masih terbatas. (Bougie & Sekaran, 2016) Identifikasi terhadap konteks organisasi akan lebih menghasilkan pemahaman yang komprehensif bagi peneliti.

Penelitian mengenai studi kasus akan berfokus pada program dan strategi yang diimplementasikan di satu organisasi secara khusus, untuk

memberikan gambaran analisa terhadap isu konsep yang diambil. Analisa studi kasus berupaya melibatkan deskripsi kasus secara detail dengan kondisi kontekstual yang terjadi di lapangan. Keberhasilan penelitian akan dibentuk oleh cerita mendalam, pemahaman kontekstual terhadap kasus yang diambil, serta bergantung pada sumber data yang beragam alih-alih cerita individu pada penelitian naratif.

Yin (2003) menyatakan bahwa penelitian akan sesuai dengan metode studi kasus karena keinginan untuk menjawab kondisi kontekstual, dan percaya bahwa terdapat kaitan kuat dengan fenomena riset yang diambil (Creswell, Hanson, Clark, & Morales, 2007). Dalam konteks penelitian ini, peneliti berupaya untuk melihat isu strategi *Employee Value Proposition* (EVP) organisasi dan kaitannya sebagai daya tarik dan motivasi untuk Generasi Z yang menjadi fenomena menarik dalam dunia kerja saat ini. Dengan menggunakan PTMI sebagai studi kasus, peneliti berharap terdapat kaitan kuat yang menghasilkan sebuah penemuan penelitian.

Sumber data primer akan diperoleh dari hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan responden terkait. Metode wawancara akan dilakukan secara semi-struktural, dengan menggunakan pedoman pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya. Meskipun begitu, daftar akhir pertanyaan masih bersifat terbuka berdasarkan dinamika proses wawancara dan jawaban dari narasumber. Apabila di tengah proses wawancara ada jenis pertanyaan yang perlu dihapuskan atau ditambahkan, maka peneliti akan mengubah daftar pertanyaan sesuai kebutuhan.

Adapun untuk melengkapi data primer tersebut, peneliti juga akan mengambil sumber studi literatur dari buku, jurnal, daring, maupun dokumen internal perusahaan PTMI. Data sekunder diperlukan dalam rangka melengkapi data-data yang belum tercakup pada data primer, serta memperkuat hasil temuan berdasarkan data primer.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di PTMI. Sementara itu, sampel sebagai bagian dari populasi akan dipilah untuk memastikan dan menilai responden bisa mewakili hasil penelitian menjadi objektif. Pengambilan responden akan dilakukan dengan metode *non-probability sampling* atau pengambilan sampel secara tidak acak, dengan metode *purposive sampling*, berdasarkan karakteristik dari karyawan.

Menurut Kuzel (1992), berbeda dengan penelitian kuantitatif yang sering kali mengambil sampel secara acak, sampel kualitatif cenderung memilih pendekatan *purposive sampling* dengan beberapa karakteristik utama, yaitu: 1) informan yang kaya akan informasi, 2) mampu mengutarakan opini dan pengalaman pribadi, dan 3) mampu berbicara bebas atau jujur, dan tidak akan membatasi topik serta tujuan penelitian (Wahyuni, 2019).

Karakteristik responden yang akan diambil sebagai sampel adalah karyawan Generasi Z dengan rentang tahun kelahiran 1995-2010, status pegawai tetap, dan telah memiliki masa bekerja lebih dari 1 tahun. Persyaratan karakteristik ini dibutuhkan untuk memastikan bahwa karyawan dianggap memiliki tingkat keterikatan dengan perusahaan dengan cukup baik, dan telah memahami visi, misi, dan nilai perusahaan yang diberikan oleh PTMI.

Untuk mengeksplorasi pengambilan data penelitian, peneliti berusaha untuk mencari variasi narasumber dengan memperhatikan perbedaan latar belakang, seperti gender, demografis (asal tempat tinggal urban dan rural), serta pendidikan (internasional dan lokal). Variasi narasumber diharapkan mampu menghasilkan perbedaan perspektif terhadap hasil penelitian yang berbeda.

Selain karyawan PTMI, peneliti juga mengeksplorasi perspektif narasumber dari sudut pandang talenta

eksternal, dalam melihat PTMI sebagai pemberi kerja. Talenta eksternal merupakan angkatan kerja Generasi Z yang sebelumnya pernah melamar untuk posisi di PTMI, atau dengan status proses rekrutmen. Klasifikasi ini dipilih untuk meyakinkan bahwa talenta tersebut memiliki ketertarikan untuk bekerja sebagai karyawan PTMI.

Kategori responden talenta eksternal menjadi pelengkap atas responden karyawan PTMI, untuk mengeksplorasi ekspektasi talenta Generasi Z di eksternal sebagai faktor daya tarik yang perlu dipertimbangkan. Pemilihan karyawan sebagai responden bisa jadi kurang valid dan sudah tidak relevan, karena berdasarkan perspektif di masa lalu saat masih berstatus pencari kerja. Berdasarkan ekspektasi tersebut, dapat dianalisa apakah PTMI telah menerapkan strategi EVP yang sesuai.

Sebagai pelengkap, peneliti juga akan melakukan wawancara dengan perwakilan manajemen PTMI untuk mendapatkan informasi lebih detail mengenai strategi meningkatkan daya tarik perusahaan bagi Generasi Z. Perwakilan manajemen yang diambil adalah pihak-pihak yang memiliki otoritas dalam proses perumusan dan implementasi strategi *employee value proposition*. Dengan adanya pengambilan data dari dua sisi, peneliti berharap hasil penelitian bisa bersifat lebih objektif dan komprehensif dari kedua sudut pandang perusahaan dan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana narasi yang dibangun pada awal proses penelitian, penelitian karya ilmiah ini berfokus pada upaya untuk mengeksplorasi fenomena perang bakat atau *war for talent* bagi perusahaan untuk bisa mendapatkan talenta terbaik. Secara khusus dengan kemunculan angkatan kerja Generasi Z, perusahaan perlu melakukan adaptasi untuk bisa menarik talenta eksternal di samping mempertahankan talenta internal yang telah dimiliki.

Pada penelitian ini, dilakukan

identifikasi studi kasus PTMI dengan pengumpulan data wawancara mendalam terhadap 18 narasumber utama, yang terdiri atas 3 perwakilan manajemen PTMI, 10 karyawan Generasi Z PTMI, serta 5 mantan kandidat Generasi Z yang pernah melamar bekerja di PTMI. Manajemen selaku narasumber mewakili pihak yang memiliki kewenangan dalam proses perumusan dan implementasi strategi *employee value proposition* dengan menjelaskan kondisi internal PTMI. Sementara itu, talenta-talenta baik internal maupun eksternal dipilih dengan berbagai macam latar belakang berbeda, baik secara gender, masa kerja, pendidikan, demografi, dan lain-lain.

Setelah melalui proses analisis tematik berdasarkan Braun dan Clark (2006) terhadap data wawancara yang telah dikumpulkan peneliti, terdapat dua kategori untuk menjawab dua pertanyaan penelitian, yang terdiri atas “Strategi *Employee Value Proposition*” dan “Ekspektasi Bekerja Karyawan Generasi Z”. Dari kedua kategori, peneliti merumuskan temuan berupa total lima tema (dua tema pada kategori pertama dan tiga tema pada kategori kedua), dengan rincian total tiga belas sub tema (lima sub tema pada kategori pertama dan tujuh sub tema pada kategori kedua). Untuk penjelasan lebih lanjut, peneliti memberikan narasi pelaporan atas seluruh tema dan sub tema yang muncul pada penelitian ini. Pada tiap bagian, peneliti juga memunculkan beberapa potongan wawancara yang relevan sebagai penjelasan lanjutan atas masing-masing tema dan sub tema.

Kategori 1: Strategi *Employee Value Proposition*

Pada kategori pertama dalam penjelasan mengenai strategi EVP di PTMI, peneliti akan menjabarkan bagaimana strategi EVP dijalankan di PTMI, berdasarkan hasil pengambilan data wawancara dengan perwakilan manajemen PTMI selaku narasumber.

Sebagaimana dinarasikan dalam latar belakang penelitian, kemunculan karyawan Generasi Z mulai menjadi hal yang patut diperhatikan oleh manajemen PTMI, bersamaan dengan fenomena perang bakat yang dialami oleh pemberi kerja saat ini.

Apabila dilihat dari sisi manajemen, PTMI saat ini masih belum memiliki perhatian besar terhadap pentingnya strategi EVP sebagai suatu upaya daya tarik pemberi kerja bagi talenta internal maupun eksternal. Namun berdasarkan hasil pengolahan data wawancara, terdapat dua tema yang cukup menjelaskan kondisi manajemen saat ini dan bagaimana upaya mereka dalam mendemonstrasikan strategi EVP. Secara umum, kedua tema tersebut adalah melalui Penguatan Internal *Employee Value Proposition* dan Strategi *Employer Branding*.

Tema 1: Penguatan Internal *Employee Value Proposition*

Promosi terhadap nilai-nilai EVP sebuah perusahaan tidak hanya harus ditargetkan pada pihak eksternal, namun perlu dipastikan agar aspek-aspek tersebut mampu diinternalisasikan secara kuat kepada karyawan dan pihak internal. Hal ini diperlukan agar tercipta keselarasan antara pesan nilai yang ingin disebarakan kepada pihak eksternal, dengan kondisi yang dirasakan oleh talenta internal saat bekerja di perusahaan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan, diharapkan pesan-pesan dari nilai EVP dapat tersampaikan dengan baik untuk membentuk persepsi publik dalam melihat perusahaan sebagai tempat bekerja yang nyaman. Persepsi internal yang kuat juga dapat berdampak dengan memunculkan duta promosi (*ambassador*) secara organik bagi perusahaan untuk menyebarkan informasi mengenai kondisi nyata bekerja di perusahaan tersebut.

Pada bagian pertama, peneliti menjabarkan bagaimana penguatan internal EVP oleh manajemen PTMI menjadi salah satu strategi vital dalam proses peningkatan daya tarik perusahaan

bagi talenta internal dan eksternal, secara khusus bagi Generasi Z. Tema penguatan internal perusahaan mengenai aspek-aspek EVP yang bisa dijual dan dipromosikan secara internal maupun eksternal, terbentuk atas tiga sub tema, yaitu Adaptasi Manajemen, Pembinaan Budaya dan Lingkungan Kerja, serta Pemenuhan Ekspektasi Karyawan.

1. Adaptasi Manajemen

Berdasarkan temuan dari hasil wawancara dengan manajemen PTMI, salah satu cara untuk dapat melakukan penguatan internal EVP perusahaan adalah melalui proses adaptasi manajemen. Responden menilai bahwa secara umum manajemen berusaha untuk menunjukkan adanya keterbukaan dari manajemen untuk terus meningkatkan kondisi lingkungan kerja berdasarkan tren terkini dan ekspektasi yang diinginkan oleh karyawan. Kebijakan dan strategi manajemen tak hanya muncul atas dasar perumusan di level jabatan tinggi, namun juga terbuka atas masukan dari karyawan dengan sistem pendekatan *bottom-up*.

Salah satu bentuk adaptasi manajemen secara terpusat tercermin dari adanya komitmen manajemen terhadap pemenuhan kesejahteraan karyawan melalui “PTMI’s Commitment to Employee Well-being” pada tahun 2023, dengan memposisikan karyawan sebagai prioritas manajemen dan komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan. Tidak hanya mengenai kesehatan fisik, manajemen menyadari adanya perubahan nilai sosial akan pentingnya pemenuhan mental dan kepuasan sosial. Kesejahteraan kerja mengacu pada kondisi dimana tiap individu dapat menginternalisasi etos kerja perusahaan, yaitu “*challenge & innovation*” dengan kuat, dengan adanya dukungan kondisi kesehatan fisik dan mental yang baik.

“*The main idea is how we as an employer able to provide interesting*

package to show what talents will get once working with us. As a management, we believe that our people are company’s biggest assets, so we want to ensure that this workplace is a safe and convenient place to work. Willingness to adapt our working culture by current generation is also important, to transform us into a competitive choice in labor market. (Narasumber 1)

2. Pembinaan Budaya dan Lingkungan Kerja

Manajemen PTMI memiliki intensi untuk terus berbenah dan mengembangkan regulasi dan aturan yang berkaitan dengan budaya dan lingkungan kerja. Pembinaan ini antara lain terjadi akibat munculnya faktor-faktor eksternal seperti COVID-19 yang menuntut adanya fleksibilitas cara bekerja, hingga faktor internal seperti inisiatif untuk meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja.

Pembinaan budaya dan lingkungan kerja merupakan faktor yang esensial bagi manajemen PTMI untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan, sebagai langkah awal strategi EVP.

“*So currently we are under process for new workplace strategy project. This project is a preparation for new office environment, by collecting ideas related current and future office environment and organization/work style. Through survey and FGD conducted among our employees, we would like to utilize that inputs to do office renovation and create better workplace environment.*” (Narasumber 1)

“*Kalau dari sisi perusahaan sebetulnya sudah ada upaya-upaya untuk itu (EVP) ya, cuma memang belum efektif ditunjukkan ke publik atau sosial media. Contoh misal hybrid working, flexible working arrangement, itu kan nggak di semua kantor sekarang masih diterapkan.*” (Narasumber 2)

3. Pemenuhan Ekspektasi Karyawan

Sub tema ini muncul karena adanya upaya manajemen untuk beradaptasi

dengan ekspektasi karyawan yang terus disesuaikan seiring dengan perkembangan zaman. Secara aktif, manajemen menyatakan keterbukaan itu dalam rangka memenuhi kondisi kerja yang nyaman bagi karyawan. Meskipun begitu, manajemen memahami bahwa budaya kerja yang masih membawa nilai-nilai tradisional membuat perusahaan belum bisa sepenuhnya mampu mengakomodir ekspektasi dari karyawan, dan mengadopsi sistem kerja perusahaan dengan budaya yang jauh lebih fleksibel, seperti *start-up*.

“...kalau dari manajemen sekarang lihatnya apa yang bisa buat karyawan nyaman, asalkan nggak berdampak negatif ke bisnis, ya bisa diakomodir.” (Narasumber 2)
 “..sumber input untuk manajemen di PTMI sebetulnya sangat banyak, mulai dari *union*, pimpinan divisi masing-masing, sampai ke beberapa *task force* yang memang dibentuk khusus untuk isu tertentu. Salah satunya ada tim Work X yang tugasnya mendiskusikan kondisi kantor dan budaya kerja, atau ada PTMI 10 Years Vision yang bisa merumuskan isu-isu visioner untuk diajukan jadi sebuah proposal kebijakan ke manajemen.” (Narasumber 3)

Tema 2: Strategi *Employer Branding*

Sebagai tema kedua, peneliti mengidentifikasi adanya strategi penguatan *employer branding* yang diupayakan oleh manajemen untuk bisa menjual kekuatan-kekuatan perusahaan yang dapat menarik talenta dengan target lebih luas, yaitu publik. *Employer Branding* pada sebuah perusahaan tidak dapat dikatakan berhasil ketika produk atau perusahaan tersebut telah diketahui oleh banyak orang, namun juga dengan adanya ikatan emosional dan pemahaman bagi pihak eksternal terhadap pesan yang ingin disampaikan oleh perusahaan tersebut.

Manajemen PTMI menyatakan

latar belakang pentingnya menganggap serius upaya *employer branding* karena adanya stereotip negatif talenta Indonesia mengenai budaya kerja perusahaan Jepang. Beberapa label seperti budaya yang sangat kaku, mengedepankan senioritas, hingga karyawan yang dituntut untuk bekerja keras tanpa diperhatikan oleh manajemen seakan melekat dan identik dengan pandangan talenta eksternal. Pada kenyataannya, manajemen menilai budaya-budaya ini tak terjadi di PTMI karena telah adanya akulturasi budaya lokal dan upaya untuk memberikan kenyamanan bekerja bagi karyawan. Hal ini menjadi sebuah pekerjaan rumah bagi manajemen untuk bisa meluruskan perspektif dari talenta terhadap kondisi lingkungan kerja positif di PTMI.

Aktivitas promosi *employer branding* secara eksternal dan pelaksanaannya secara internal berpengaruh langsung terhadap peningkatan citra perusahaan dan daya tarik perusahaan bagi pelamar kerja. Upaya ini dalam rangka meningkatkan informasi mengenai kondisi bekerja di PTMI, khususnya talenta eksternal Generasi Z. Secara umum, hal ini selaras dengan Highhouse, et.al (2003) yang menyatakan bahwa ketertarikan kandidat atau talenta eksternal terhadap sebuah perusahaan merupakan refleksi atas pemikiran dan sikap individu mengenai perusahaan tersebut sebagai tempat potensial untuk bekerja (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003). Apabila kegiatan *employer branding* dilakukan secara efektif, maka akan berdampak pula pada peningkatan intensi melamar bagi talenta eksternal. Strategi ini terdiri atas dua sub tema, yaitu Pemanfaatan Sosial Media dan Pelaksanaan Program Eksternal.

1. Pemanfaatan Sosial Media

Meskipun sosial media telah menjadi salah satu metode utama dalam proses pemasaran perusahaan saat ini, PTMI terhitung belum mampu mengoptimalkan keberadaan sosial media dalam rangka memperluas kesadaran talenta eksternal mengenai informasi internal PTMI. Meskipun

begitu, upaya tersebut mulai dikembangkan dengan adanya penyaluran informasi secara publik melalui dua sumber, yaitu website dan LinkedIn.

Melalui website, PTMI cenderung sangat terlambat dalam memanfaatkan metode ini karena hingga saat ini belum terdapat website khusus yang dimiliki oleh PTMI. Keberadaan website PTMI yang menyangkut profil perusahaan dan informasi lengkap masih menyatu dengan website kantor induk PTMI di Tokyo, Jepang. Hal ini terjadi karena adanya kehati-hatian dari manajemen secara global agar seluruh informasi penting mengenai perusahaan dapat dikelola secara terpusat, sehingga menghindari risiko ketidaksesuaian atau blunder atas informasi yang tertera, apabila PTMI mampu mengelola websitenya sendiri.

Sementara itu, PTMI memiliki LinkedIn dengan fungsi penyampaian informasi yang lebih informal dengan penyediaan konten yang mampu menunjukkan kekuatan PTMI sendiri ke pihak eksternal. Sejak tahun 2023, PTMI meluncurkan kampanye *employer branding* dengan menerbitkan artikel, infografis, ataupun konten menarik lainnya yang menunjukkan kekuatan internal EVP PTMI, seperti budaya kerja, kegiatan menarik di lingkungan kantor, hingga testimoni karyawan. Kampanye ini menjadi salah satu bentuk PTMI untuk bisa menarik lebih banyak talenta generasi Z, mengingat adanya stereotip negatif terhadap budaya kerja perusahaan Jepang yang cenderung kaku. Melalui kampanye di LinkedIn, manajemen PTMI berupaya untuk menunjukkan budaya kerja yang menyenangkan dan nyaman bagi talenta eksternal.

Secara umum, terdapat pesan yang ingin disampaikan oleh manajemen PTMI melalui kampanye *employer branding* di LinkedIn adalah untuk

memperkuat persepsi kandidat terhadap kekuatan dari PTMI sebagai pemberi kerja. Terdapat tiga pesan utama, yaitu nilai PTMI, *work-life balance*, dan pengembangan karier.

“Our company’s brand awareness in Indonesia as employer is not that well-known compared to in Japan. And to promote this, since 2023 we initiated campaign in LinkedIn to enhance employer branding of PTMI to attract potential talent and retention of existing talent.” (Narasumber 1)

“Kita sadar sih betapa pentingnya sosial media sekarang untuk marketing, bukan cuma urusan bisnis tapi juga menunjukkan bagaimana kita bisa menarik buat kandidat di luaran sana.” (Narasumber 3)

“Kalau per saat ini kita sangat bergantung dengan dua tools, website dan LinkedIn. Keduanya punya fungsi yang berbeda, kalau website sifatnya lebih formal dan bisa promote kekuatan kita secara bisnis, finansial, stabilitas perusahaan. Tapi LinkedIn ini sifatnya lebih informal dan bisa kita adjust dengan konten-konten menarik.” (Narasumber 2)

2. Pelaksanaan Program Eksternal

Sebagai salah satu langkah untuk memperkenalkan PTMI kepada publik, dilakukan kegiatan atau program dengan target masyarakat umum atau spesifik, namun diharapkan dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Program-program seperti CSR telah dijalankan selama bertahun-tahun dan mampu mendapat perhatian masyarakat umum untuk lebih mengenal keberadaan PTMI. Selain itu, PTMI memiliki program *Fresh Graduate Recruitment* yang telah berjalan selama 9 tahun hingga tahun 2024, yang turut meningkatkan keberadaan PTMI dengan target kandidat eksternal pada generasi muda.

“Secara tidak langsung sebetulnya kegiatan-kegiatan eksternal yang kita lakukan selama ini dan sudah bertahun-tahun juga ada implisit tujuannya untuk memperkuat

branding kita, seperti kegiatan CSR contohnya. Kita aktif kasih *full scholarship ke pelajar SMA untuk kuliah di Jepang*. Dan banyak lulusan *scholarship* ini yang kemudian tersebar kemana-mana dan sudah jadi orang penting di berbagai sektor.” (Narasumber 2)

“Di tahun 2023 lalu kita sempat announce **lowongan Fresh Graduate Recruitment untuk batch 9** yang memang kita adakan setiap tahun. Yang nggak disangka *applicant* untuk posisi ini bisa sampai lebih dari 11 ribu, dan dari macam-macam universitas lokal sampai internasional. **Dari sisi manajemen, angka ini sangat impressive karena menunjukkan kalau perusahaan bisa diminati oleh talenta-talenta muda secara luas.**” (Narasumber 3)

Kategori 2: Ekspektasi Bekerja Karyawan Generasi Z

Pengelompokan kategori kedua merupakan hasil dari analisa data wawancara atas kelompok karyawan generasi Z PTMI dan mantan kandidat generasi Z yang pernah melamar untuk bekerja di PTMI. Sebagaimana dijelaskan pada bagian latar belakang, penelitian-penelitian sebelumnya mengidentifikasi adanya karakteristik khusus dari generasi Z dalam melihat sebuah pekerjaan dan menilai suatu perusahaan. Hal ini membentuk ekspektasi dan nilai dari suatu pekerjaan tersebut bagi kelompok generasi ini.

Melalui kategori temuan kedua, peneliti mengidentifikasi faktor-faktor penentu ekspektasi bekerja karyawan generasi Z dalam memilih sebuah pekerjaan dan perusahaan. Secara umum, peneliti membagi tema atas kategori ini menjadi tiga bagian, yaitu *Benefit* Fungsional, *Benefit* Simbolik, dan Kekuatan Perusahaan.

Benefit Fungsional

Benefit fungsional merujuk pada elemen yang dapat dinilai secara objektif dan terukur. Keberadaan *benefit*

fungsional yang ditawarkan oleh satu perusahaan dengan perusahaan lain relatif dapat diukur dan dibandingkan dengan jelas. Jenis *benefit* ini antara lain adalah adanya sistem internal yang telah berjalan dengan stabil, kesempatan untuk terus berkembang, hingga *benefit* materi yang kompetitif. Berdasarkan hasil temuan wawancara, *Benefit* fungsional terdiri atas tiga sub tema, yaitu *Benefit* finansial, *Benefit* non finansial, dan pengembangan karier.

1. Benefit Finansial

Salah satu faktor yang menjadi ekspektasi bekerja karyawan Generasi Z, baik bagi talenta internal untuk bertahan dan talenta eksternal untuk melamar adalah karena faktor *benefit* finansial yang kompetitif. Faktor *benefit* yang meliputi gaji, tunjangan, bonus, ataupun komisi, menjadi salah satu poin utama yang memengaruhi keputusan karyawan dalam rangka memenuhi kebutuhan sehari-hari. Manfaat finansial yang kompetitif tentunya menjadi salah satu daya tarik utama yang bisa ditawarkan perusahaan kepada karyawannya. Menurut Frederick Taylor, insentif finansial memiliki relevansi positif terhadap peningkatan motivasi karyawan yang diharapkan akan mempengaruhi produktivitas kinerja. (Kreitner & Kinicki, 2010)

Pentingnya *benefit* finansial bagi karyawan Generasi Z salah satunya adalah status di keluarga sebagai salah satu penyumbang ekonomi kepada orang tua dan keluarga, dalam kondisi ekonomi saat ini yang cukup menyulitkan. Selain itu, beberapa karyawan juga menyatakan keinginan untuk bisa hidup secara mandiri, dan merasa bahwa biaya hidup yang dibutuhkan akan terus meningkat akibat kondisi ekonomi seperti inflasi dan kenaikan harga bahan pokok.

Hal menarik yang ditemukan terkait alasan di balik pentingnya *benefit* finansial bagi talenta generasi Z adalah sebuah kebanggaan tersendiri dalam menerima kompensasi finansial.

Kompensasi dalam bentuk finansial dianggap sebagai sebuah penghargaan dan *reward* kepada diri sendiri, atas hasil kerja keras yang telah dilakukan.

“Kalau aku ya *expenditure* kan makin banyak aja, jadi **sangat-sangat penting masalah kompensasi**. *Of course* kan kita kerja buat hidup kan, tapi juga selain itu **uang kayak jadi motivasi untuk kerja kayak lebih keras dan ada reward gitu**, apalagi misalnya tau gaji kita lebih baik daripada perusahaan-perusahaan lain.” (Narasumber 4)

“Menurut aku, kalau aku kasih **skala dari 1 sampai 5, financial itu 5 mungkin ya**. Karena dari aku itu, jujur aku tuh sekarang memang *prefer* buat nggak disupport sama orang tua. Jadi semuanya itu dari aku buat kebutuhan sehari-hari. Terus juga aku harus gimana caranya *saving money* buat hidup aku ke depan, gitu kan, **Jadinya salary itu penting dan financial reward juga penting**” (Narasumber 8)

“Ya kalau dari segi **finansial ya of course ya penting**, istilahnya kenapa kita loyal sama keadaan perusahaan kalau mungkin perusahaan gak loyal gitu kan secara kasarnya. Di satu sisi oh kamu udah kerja buat kita lho, terus bagi sisi karyawannya ngerasa dihargai lah istilahnya. Ya pasti itu istilahnya **salah satu aspek yang menjadikan reason kenapa perusahaan itu terpilih menurut aku**” (Narasumber 9)

“Kalau dari skala 1 sampai 10, **menurut gue gaji nomor 10 penting** karena ya sebenarnya dari untuk bekerja itu yang dicari adalah *financial reward* yang itu sih (Narasumber 13)

2. *Benefit Non Finansial*

Aspek ini berkaitan dengan manfaat tambahan yang diterima karyawan di luar upah yang diberikan, seperti pemenuhan asuransi, fleksibilitas kerja, pengaturan cuti, dan lain-lain.

Fasilitas perusahaan yang

diberikan pada karyawan juga bisa termasuk pada fasilitas kantor seperti pemanfaatan ruangan untuk bersantai, pembentukan komunitas yang menggelar kegiatan penyaluran minat dan hobi dari karyawan, dan lain-lain.

Berdasarkan hasil wawancara, jaminan perlindungan kesehatan dari perusahaan menjadi suatu poin menonjol yang kerap dibahas. Tunjangan kesehatan atau asuransi menjadi sebuah daya tarik yang besar, apabila mampu memberikan perlindungan atas segala bentuk diagnosis dan pengobatan, serta kerjasama dengan rumah sakit yang memiliki fasilitas dan pelayanan unggulan. Beberapa talenta merasa bahwa tuntutan kerja yang tinggi membuat adanya risiko masalah kesehatan bagi karyawan, sehingga perlindungan kesehatan menjadi sebuah kewajiban bagi perusahaan selaku pemberi kerja.

Selain asuransi kesehatan, masalah fleksibilitas kerja juga disampaikan oleh beberapa narasumber, baik oleh talenta internal maupun eksternal. Fleksibilitas yang diinginkan oleh karyawan dapat berupa kebebasan dalam lokasi bekerja atau memilih jam kerja sesuai kenyamanan masing-masing individu. Responden menganggap bahwa pada saat ini, proses digitalisasi sudah sangat maju dan membantu dalam bekerja. Kegiatan-kegiatan tatap muka tak lagi menjadi keharusan dan bekerja dapat dilakukan dari mana saja. Beberapa narasumber merasa bahwa selama tugas dan tanggungjawab yang diberikan dapat diselesaikan sesuai target, maka fleksibilitas dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

“Mungkin orang beda-beda ya, tapi kalau aku **asuransi tuh pertimbangannya sangat apa tinggi buat aku**, jadi dengan adanya asuransi jadi juga **kayak tenang gitu loh hidupnya kayak tau ada safety plannya**.” (Narasumber 4)

“*Flexible Working Arrangement* sih itu oke banget. Walaupun di track ya

dari HRIS. Tapi kan maksudnya yaudah nggak apa-apa. **Maksudnya kayak masih enak sih dapet WFH. Karena banyak perusahaan yang sekarang udah full WFO. E-commerce** tuh dulu kan kayak WFH anyway. Tapi sekarang udah kayak **full WFO. Terus kayak day off. Day off arrangement yang fleksibel penting sih.**” (Narasumber 7)

“Sekarang kan udah gampang ya semua serba digital, jadi kan harusnya perusahaan juga bisa kasih *work from home* atau *work from anywhere*, yang penting pekerjaan bisa selesai. Apalagi tren *remote working* sekarang juga udah sangat biasa. **Ibaratnya kalau ada opsi tawaran kerja yang gaji gede tapi masuk kantor setiap hari, sama yang satu gaji biasa tapi fleksibel, kayaknya akan lebih pilih yang kedua.**” (Narasumber 16)

3. Pengembangan Karier

Kesempatan pengembangan karier menjadi sebuah faktor penentu yang sangat penting bagi karyawan, baik untuk memilih atau bertahan di suatu perusahaan. Berdasarkan temuan dari wawancara, dukungan dan sistem pengembangan karier dari sisi profesional maupun personal menunjukkan adanya persepsi positif dari talenta terhadap perusahaan.

Kebijakan pemberdayaan karyawan dapat dilakukan melalui pemberian pelatihan untuk selalu memberi tantangan yang akan mendorong kemajuan karyawan dari sisi *soft skill*, termasuk pelatihan manajerial maupun teknis.

Selain program pemberdayaan karyawan, aspek ini termasuk kejelasan jenjang karier dan sistem promosi yang diterapkan oleh perusahaan. Aspek ini relatif sulit untuk diidentifikasi oleh talenta dari sudut pandang eksternal saat belum menjadi bagian dari suatu perusahaan, sehingga lebih sesuai dijadikan sebagai satu faktor retensi bagi karyawan.

“**better career growth di perusahaan itu salah satu pertimbangan sih apalagi jangka panjang.** Kita bisa kayak ngerasa dalam beberapa tahun ke depan, kayaknya di situ-situ aja terus kayaknya di situ-situ aja terus dan kayak gak berkembang. Mumpung masih muda mending cari tempat lain.” (Narasumber 10)

“Karena masih belum pernah punya pengalaman kerja, **mungkin sekarang yang paling penting lebih ke kesempatan untuk bisa berkembang sih mas.** Sekarang dapet kerja susah kan ya soalnya. Jadi kalau udah bisa punya pengalaman buat naikin harga kita di pasar kerja nanti bakal lebih enak dan gampang ke depannya.” (Narasumber 16)

Benefit Simbolik

Benefit simbolik bersifat lebih subjektif dan abstrak, karena penilaiannya sendiri lebih sulit untuk diukur dan kembali pada perspektif masing-masing karyawan. Generasi Z menganggap pentingnya bekerja dengan nilai yang dipercaya oleh individu, sehingga aktivitas bekerja tidak hanya terkait dengan kebutuhan materi namun di satu sisi akan memenuhi motivasi nilai yang dianut, misalkan berkontribusi pada sosial, lingkungan, dan lain halnya (Hochreiter, 2022). Karyawan Generasi Z juga menilai budaya kerja yang positif sebagai salah satu parameter *benefit* yang penting, sehingga aktivitas bekerja lebih nyaman dan berdampak positif pada mental karyawan (Kirchmayer, 2018).

Dabirian (2019) berpendapat bahwa paket *benefit* simbolik yang dianggap menarik bagi talenta berhubungan juga dengan citra perusahaan, sebagai atribut organisasi yang inovatif atau prestise (Kalinska-Kula & Staniec, 2021).

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif menjadi salah satu aspek tidak kalah penting sebagai daya tarik perusahaan bagi karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan memastikan karyawan mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi,

kejelasan akan peran dan tanggungjawab yang diberikan, hingga hubungan vertikal dan horizontal yang suportif.

Dalam mengupayakan sistem hubungan kerja yang sehat, perusahaan dapat menerapkan kebijakan *open-door*, yakni kebebasan bersuara tanpa memandang posisi, jabatan, ataupun divisi. Karyawan dibebaskan untuk berdiskusi dengan siapa saja tanpa memandang jabatan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman. Seluruh karyawan dianggap memiliki kelebihan dan bagian untuk memberikan pengaruh, hingga bahkan didorong untuk mengeluarkan inovasi dan ide baru demi pengembangan perusahaan.

Lingkungan kerja yang suportif juga bisa dilakukan melalui terbentuknya sistem tata kelola internal melalui Kode Etik Perusahaan dan prosedur *whistleblowing* atau pelaporan pelanggaran karyawan. Hal ini menjadi suatu langkah penting untuk meminimalisir adanya penyalahgunaan kekuasaan atau penyelewengan lain dalam hubungan antar karyawan. Diharapkan, karyawan bisa bekerja dalam lingkungan yang sehat dan nyaman.

Esensi dari lingkungan kerja yang positif didorong juga oleh berkembangnya kesadaran angkatan kerja generasi Z atas isu *work-life balance*, kesehatan mental, dan isu personal lainnya. Karyawan merasa bahwa status sebagai karyawan bukanlah sebuah status utama sebagai sebuah individu, namun perlu adanya keseimbangan dengan peran-peran lain di luar pekerjaan.

“Sedangkan kayak mungkin setelah di sini kayak jadi lebih punya *work-life balance* sih. Karena ternyata dan baru sadar itu penting banget. Kayak sama *mood* karyawan juga. Ngerti gak sih? Kan kalau misalnya kita gak *mood*.

Kan kita semua kerja ini juga ya asal-asalan gitu loh. Ngerti gak sih kayak gitu. **Kayak *willingness to work*-nya tuh. Kayak ngaruh banget sih sama *work-life balance* sebenarnya, Karena itu kan ngaruh sama produktivitas kita kan.”** (Narasumber 7)

“Peran pemimpin/manajer lini dalam memberikan *clarity of roles* itu penting banget banget juga karena apalagi kalau misalkan Gen Z kan banyak kan *fresh grade* ya, at least di Gen Z yang kayak 2000-an. Nah kita gak punya *benchmark*, normalnya kayak gimana sih? Jadi kalau misalkan ini *first job* kita, *first job either first job* di *professional setting* atau *first job* di industri ini pasti bakalan ya iya iya aja gitu banyaknya jadi ya *clearance* itu penting banget apalagi kalau *fresh grad* itu kan banyakan agak *hesitant* ya untuk *speak up* dan *acknowledge their work* jadi kalau ada atasan yang emang bisa peka terhadap anak ini tuh udah kerja segininya loh atau anak ini kayak keseluruhan segini dia kayaknya udah *overwhelmed* deh terus dirangkul itu penting banget sih jadi salah satu top teratas juga konsiderasi nilai kerja” (Narasumber 5)

“kalau di PTMI itu udah enak sih, udah tahu nih jam kerjanya dari jam segini sama jam segini. Jadi yaudah, harusnya jangan diganggu. Terus kalau di sini hari Sabtu, Minggu kan benar-benar *close* gitu ya. Kita nggak ada kerja atau apa.” (Narasumber 8)

“...merasa pentingnya *work-life balance* itu terutama sejak pandemi, karena harus menjaga kesehatan fisik dan mental, terus juga ada waktu untuk komunikasi dengan keluarga.” (Narasumber 17)

2. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan yang diwujudkan dalam komitmen akan menjadi salah satu daya tarik bagi karyawan. Budaya seperti inklusivitas, non-diskriminasi, integritas, dan lain-lain membuat karyawan percaya bahwa setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensi diri.

Penerapan aspek kesetaraan dan inklusivitas telah menjadi budaya kerja dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang sehat. PTMI memiliki budaya perusahaan dan nilai yang telah terinternalisasi dengan kuat. Penerapan nilai-nilai perusahaan diformulasikan secara terpusat oleh kantor pusat di Tokyo, Jepang, dan didemonstrasikan secara global ke seluruh kantor cabang di semua negara.

Isu-isu seperti inklusivitas, keberagaman, keadilan sosial, dan non-diskriminasi memang menjadi sebuah nilai yang dianggap penting oleh karyawan generasi Z dan tidak bisa dianggap sebelah mata. Adanya ketidaksesuaian kebijakan atau perlakuan dari manajemen atas nilai tersebut akan dianggap sebagai sebuah kesalahan fatal bagi karyawan, dan cukup besar untuk mencari lingkungan kerja lain yang lebih suportif.

Selain itu, pengelolaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) juga menjadi aspek penting untuk diperhitungkan, sehingga dapat meningkatkan nama baik perusahaan di masyarakat umum dan kebanggaan moral tersendiri bagi karyawan.

“Kayak *mission, vision, value* gitu sebenarnya menurut gue lumayan penting karena jadi *core identity* perusahaannya tuh ada, jadi lu gak melenceng kemana-mana dan itu menurut gue sangat penting karena ada isu ke *compliance* dan *everything like that* juga” (Narasumber 4)

“Sebenarnya kalau untuk *company culture* ini penting juga karena juga mungkin *correlate* semacam *day to day experience*-nya itu seperti apa gitu ya nanti di tempat kerja, misalnya *company coatery* let's say banyak anak mudanya atau banyak yang lebih seniornya gitu” (Narasumber 10)

Kekuatan Perusahaan

Selain adanya faktor-faktor *benefit*

yang diberikan oleh perusahaan, baik secara fungsional ataupun simbolik kepada talenta, unsur lain yang menjadi daya tarik bagi talenta untuk memilih dan bertahan adalah daya tarik perusahaan itu sendiri. Hal ini mengacu pada kekuatan perusahaan yang bersifat melekat, seperti brand, nama baik, sejarah panjang, lini bisnis yang beragam, dan lain-lain. Berdasarkan analisa data wawancara, peneliti mengidentifikasi dua sub tema pendorong kekuatan perusahaan, yaitu histori perusahaan dan keberlangsungan bisnis.

1. Histori Perusahaan

Nama besar perusahaan menjadi salah satu faktor pembentuk kekuatan perusahaan yang dipertimbangkan oleh talenta dalam memilih sebuah tempat bekerja. Perusahaan yang telah berdiri dalam jangka waktu lama, dengan lini bisnis beragam menjadi sebuah pertimbangan pemilihan kerja bagi talenta generasi Z. Selain adanya potensi kestabilan yang lebih besar dibandingkan memilih perusahaan baru, terdapat kebanggaan tersendiri bagi karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan dengan nama besar di publik.

Pada poin lain, histori dan nama besar perusahaan dianggap menjadi sebuah jaminan bahwa perusahaan telah memiliki sistem internal yang stabil dan baik. Sistem internal yang telah terbangun dengan baik dipercaya akan mempermudah karyawan untuk dapat bekerja secara nyaman dan aman.

“kalau misalnya *priority* pertama aku yang tadi aku sebutkan *big company* dan lain sebagainya dan *mostly* dari berbagai kriteria itu *salary* itu kayak *following of those* kriteria karena biasanya *big company* dan *high experienced company* dan lain sebagainya juga akan *offer benefit* yang lebih dari segala aspek (Narasumber 6)

“lebih concern ke *multinational company*. Jadi aku percaya saat itu kalau misalkan *multinational company* itu lebih banyak *offer opportunity* buat *growth*” (Narasumber 8)

“Kalau secara kantor ya itu, mungkin **historinya udah berapa lama berdiri gitu aja sih.** Kayak misal waktu melamar dan cari tau ke PTMI ini, karena melihat **sudah lamanya berdiri di Indonesia, beroperasi di Indonesia,** terus sama **kontribusinya dalam berbagai bidang, dalam berbagai jenis komunitas, dalam berbagai sektor.**” (Narasumber 13)

“Jadi ini ya, **ekspektasi itu perusahaan yang well-known.** Perusahaan yang *well-known*, dan dari profil itu **kelihatan ada portfolio, ada historinya.** Oke, berarti ini perusahaan memang *legit*. (Narasumber 18)

2. Keberlangsungan Bisnis

Salah satu faktor pembentuk kekuatan perusahaan adalah adanya keamanan akan ketidakpastian yang dapat terjadi di masa depan. Dalam menghadapi ketidakpastian situasi masa kini, salah satu hal yang memengaruhi keputusan talenta untuk memilih dan bertahan dalam sebuah perusahaan adalah bagaimana perusahaan mampu memberikan jaminan keamanan atas keberlangsungan bisnis terlepas dari kondisi masa depan yang sangat dinamis. Pengalaman perusahaan dalam menghadapi krisis, keberadaan *contingency plan*, hingga kekuatan modal perusahaan menjadi unsur-unsur penting dalam memastikan keberlangsungan bisnis secara jangka panjang.

Pengaruh krisis ekonomi yang melanda saat pandemi COVID-19 juga menjadi salah satu penyebab kesadaran generasi Z atas pentingnya keberlangsungan bisnis perusahaan terhadap karier mereka. Selama periode puncak pandemi di tahun 2019-2021, hampir seluruh perusahaan dari berbagai macam sektor bisnis terkena dampak akibat krisis yang membuat proses bisnis terhambat. Alhasil, fenomena

pemutusan hubungan kerja secara massal dan mendadak terjadi di berbagai macam perusahaan, terutama pada perusahaan yang belum memiliki stabilitas bisnis secara kuat. Pengalaman ini mendorong karyawan generasi Z untuk lebih memahami pentingnya bekerja pada perusahaan dengan keberlangsungan bisnis yang baik dengan pengalaman keberhasilan menghadapi krisis.

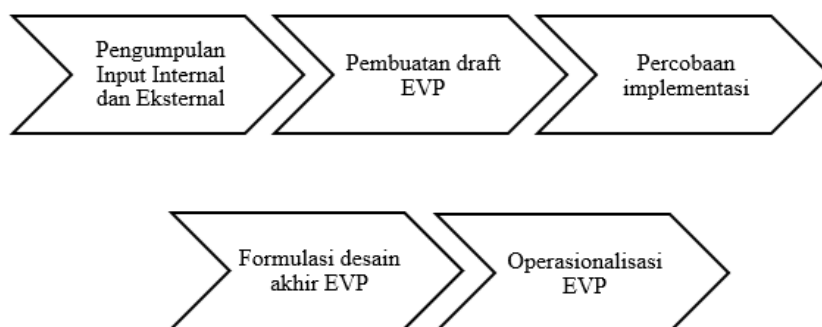
“**Terus kayak orang tua kan memang nggak suka anak-anak kerja di agency. Kayak katanya tuh nggak stabil lah. Karena kan industri kreatif tuh kan emang up and down kan. Pasti ada masanya gitu.** Kalo misalnya pas ngeliat, eh perusahaan bagus nih. Maksudnya dia kan di Jepang juga gede kan. Jadi kayak dia tuh pengen banget anaknya tuh kerja di BUMN atau kayak swasta gede gitu kan. Jadi yaudah lah coba-coba aja.” (Narasumber 7)

“COVID itu jadi salah satu tampanan juga sih buat pekerja, karna sebelumnya mungkin kita kerja keras aman-aman aja ya. Tapi ternyata banyak perusahaan yang langsung terdampak, bahkan yang kelihatannya udah stabil dan bisnisnya besar. **Ternyata emang kepastian bisnis perusahaan secara jangka panjang itu jadi faktor penentu juga sekarang.** Kadang gaji gede tapi bisnisnya nggak pasti bisa *survive* juga bikin mikir dua kali.” (Narasumber 15)

Analisis Penelitian

Analisa Strategi *Employee Value Proposition* PTMI

Berdasarkan hasil temuan yang telah dijabarkan pada sub bab sebelumnya, peneliti menganalisa implementasi strategi EVP yang telah diterapkan saat ini oleh PTMI. Berdasarkan penelitian Pawar dan Charak (2014), langkah-langkah pengembangan EVP secara efektif terbagi menjadi tiga tahapan utama, yaitu: 1) mencari atribut EVP yang dibutuhkan oleh kandidat, 2) menciptakan kesadaran kandidat, dan 3) membentuk persepsi kandidat (Pawar & Charak, 2014).



Gambar 1. Prosedur Pengembangan Strategi EVP

Sumber: Pawar & Charak (2014)

Tahapan pertama dalam mencari atribut EVP sesuai kebutuhan kandidat merupakan hal yang paling vital. Memilih atribut EVP yang tepat akan menciptakan daya tarik di pasar tenaga kerja, dan menciptakan persepsi *employer branding* yang positif (Pawar & Charak, 2014). Untuk dapat menentukan atribut yang tepat, perusahaan perlu mengidentifikasi secara internal, kekuatan EVP yang telah dibangun dan mampu menjadi daya tarik bagi perusahaan, serta melihat ekspektasi yang diharapkan oleh mayoritas kandidat. Celah antara kedua unsur tersebut merupakan poin yang masih perlu dikembangkan oleh perusahaan dalam rangka penguatan EVP secara internal.

Manajemen PTMI pada dasarnya telah mencoba untuk mengidentifikasi atribut-atribut yang diharapkan oleh talenta, dengan adanya keterbukaan dan pemahaman manajemen akan pentingnya adaptasi budaya. Terdapat beberapa metode pengambilan keputusan manajemen, yang tidak hanya dilakukan secara terpusat (*top-down*) namun juga berasal dari input karyawan (*bottom-up*).

Secara terpusat, manajemen PTMI telah mengkombinasikan arahan dari manajemen kantor pusat di Jepang, namun tetap berusaha meleburkan dengan budaya lokal di Indonesia. Atribut EVP yang datang berdasarkan instruksi dari pusat antara lain adalah penerapan nilai organisasi yang perlu

diimplementasikan oleh setiap kantor cabang, dan diinternalisasi kepada seluruh karyawan. Empat nilai utama PTMI yaitu individu yang inisiatif, pengembangan berkelanjutan, keberagaman, dan integritas terus digalakkan oleh manajemen untuk membentuk lingkungan kerja sesuai nilai-nilai yang diharapkan.

Secara aktif, nilai-nilai tersebut dikampanyekan secara reguler kepada karyawan melalui kegiatan-kegiatan internal dan perayaan bulan-bulan khusus. Sebagai contoh, setiap bulan Juni manajemen PTMI mengadakan “*Diversity and Inclusion Month*” untuk mempromosikan nilai keberagaman dan inklusivitas secara global kepada karyawan, Sementara itu, bulan November dirayakan sebagai “*With Integrity Month*” yang berfokus pada kampanye pentingnya bekerja dengan integritas dan etika. Pada bulan-bulan khusus tersebut, manajemen PTMI mengadakan rangkaian agenda yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan, seperti *focus group discussion*, seminar, *case sharing*, hingga kompetisi lomba. Penerapan nilai-nilai ini pada dasarnya memiliki tujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, sehingga menjadi kekuatan EVP bagi PTMI.

Sementara itu untuk kebijakan yang bersifat *bottom-up*, manajemen PTMI memfasilitasi karyawan untuk dapat memberikan input dan masukan terhadap pengembangan lingkungan kerja melalui berbagai macam wadah. Beberapa wadah tersebut antara lain adalah tim-tim kecil

yang melibatkan perwakilan karyawan lintas divisi, dan dibentuk khusus untuk isu-isu tertentu, seperti “*Work-X Team*”, “*Workplace Strategy Project*”, dan “*10 Years Vision*”. *Work X Team* dibentuk sebagai tim kecil saat pandemi COVID-19 untuk merumuskan prosedur bekerja karyawan dalam masa pembatasan bekerja, namun hingga saat ini masih aktif merumuskan usulan-usulan fleksibilitas kerja kepada manajemen untuk dipertimbangkan. Kemudian, *Workplace Strategy Project* dibentuk setelah manajemen PTMI berencana melakukan proses renovasi kantor, dan berfungsi sebagai pemberi masukan mengenai desain, ruangan, hingga properti yang dibutuhkan oleh karyawan untuk membuat kantor sebagai tempat bekerja yang nyaman. Sementara itu, *10 Years Vision* adalah perwakilan karyawan dari tiap divisi yang dibentuk untuk mengidentifikasi segala isu di PTMI di masa sekarang maupun 10 tahun ke depan, baik secara bisnis maupun SDM, untuk kemudian mengusulkan pandangan dan strategi kepada manajemen agar dapat mempersiapkan diri dalam menghadapi masa depan. Selain itu, PTMI juga memiliki serikat pekerja yang cukup aktif dalam memberikan dorongan pengembangan kesejahteraan karyawan dalam bentuk *benefit* finansial, sistem promosi, dan isu lainnya.

Pada tahapan kedua prosedur pengembangan EVP yaitu menciptakan kesadaran kandidat, perusahaan perlu untuk dapat mulai menunjukkan kekuatan EVP yang telah dimiliki secara internal kepada pihak eksternal. Hal ini menjadi penting, mengingat penerapan tahapan pertama hanya akan berdampak terhadap penguatan strategi retensi talenta internal, namun masih belum bisa menyelesaikan isu mendapatkan talenta eksternal yang terbaik dalam kondisi *war for talent*.

Manajemen PTMI saat ini relatif masih berfokus pada penguatan EVP secara internal, namun belum dapat melakukan strategi *employer branding*

secara efektif untuk menciptakan kesadaran kandidat eksternal. Kegiatan kampanye eksternal secara luring telah dilakukan sejak lama, khususnya penerapan program CSR yang berjalan reguler seperti program beasiswa dan pengentasan stunting, serta program yang sifatnya insidental seperti bantuan bencana alam. Bahkan, untuk salah satu program beasiswa PTMI telah dijalankan tiap tahun sejak tahun 1992, dengan memberikan beasiswa pendidikan secara penuh berikut biaya hidup kepada pelajar SMA untuk melanjutkan studi S1 di universitas Jepang sebagai bentuk kontribusi perusahaan.

Meskipun begitu, publisitas atas program-program ini masih belum dilakukan dengan optimal, dengan potensi yang ada. Perspektif dari manajemen dalam implementasi program CSR lebih kepada kepentingan internal untuk tanggungjawab sosial dan laporan kepada pemegang saham, alih-alih turut dijadikan materi promosi citra PTMI kepada publik secara luas.

Tahapan terakhir dari prosedur pengembangan EVP yaitu membentuk persepsi kandidat, dengan tersampainya nilai-nilai yang ingin dipromosikan oleh perusahaan. Aktivitas *employer branding* dapat dikatakan berhasil tidak hanya apabila produk atau perusahaan telah diketahui oleh banyak orang, namun terjalin ikatan emosional dan memahami pesan yang disampaikan oleh perusahaan. Mosley (2014) menyatakan bahwa pesan yang telah tersampaikan kepada audiens bukanlah tujuan akhir, melainkan ketiga pesan tersebut dapat membentuk kepercayaan dari target audiens (Mosley, 2014). Untuk dapat mencapai tingkatan ini, perusahaan perlu mengidentifikasi kriteria target audiens yang dituju pada saat melakukan *employer branding* kepada publik.

Internalisasi nilai EVP dalam proses kampanye *employer branding* PTMI melalui LinkedIn telah dimulai sejak tahun 2023, dengan mengangkat tema “*Dream Job at PTMI*” sebagai rangkaian konten tema yang telah direncanakan selama periode satu tahun. Kampanye ini

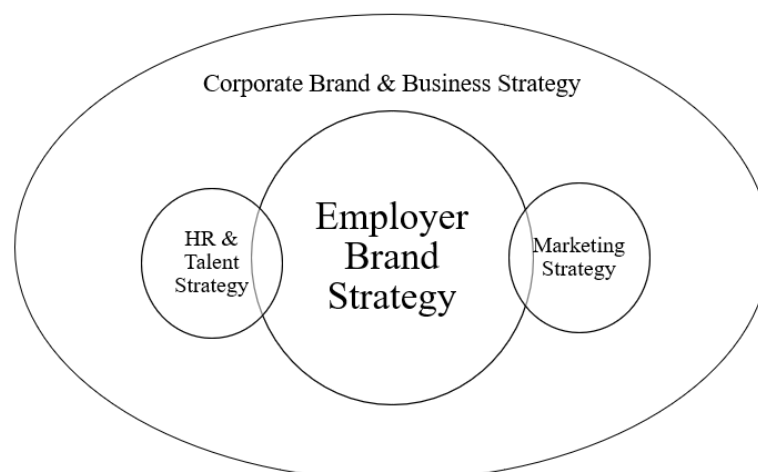
bertujuan untuk membentuk persepsi kandidat mengenai kekuatan PTMI sebagai pemberi kerja dengan beberapa aspek utama yang ditonjolkan. Aspek-aspek tersebut antara lain adalah nilai perusahaan, *work-life balance*, kegiatan informal kantor, hingga pengembangan karier, yang bertujuan untuk menunjukkan pengalaman yang dirasakan karyawan selama bekerja di PTMI.

Pembentukan persepsi menjadi pekerjaan rumah yang cukup berat bagi PTMI, mengingat beberapa faktor dan persepsi kurang sesuai dari publik yang telah menjadi pembiaran selama ini. Salah satu faktor utama adalah adanya stereotip budaya kerja perusahaan Jepang yang kurang sesuai dengan ekspektasi dari generasi Z, seperti kaku, relasi hierarkis yang kuat, jam kerja yang tidak pasti, serta tuntutan kerja yang tinggi. Alih-alih memperbaiki persepsi publik, manajemen PTMI terkesan membiarkan adanya persepsi tersebut karena belum menganggap pentingnya kaitan EVP dan *employer branding*, karena anggapan belum adanya kesulitan untuk memenuhi kebutuhan karyawan secara eksternal melalui proses rekrutmen selama ini.

Selain itu, sumber informasi yang

dapat diakses oleh kandidat eksternal mengenai PTMI melalui media sosial juga relatif sangat terbatas. Secara praktis, saat ini hanya LinkedIn yang menjadi sumber informasi mengenai PTMI di media sosial dan dapat diakses oleh publik. Sementara itu, website sebagai arus informasi paling umum bagi perusahaan untuk menyampaikan informasi masih belum dimiliki oleh PTMI, karena masih menggunakan website yang dikelola secara terpusat dari Tokyo, Jepang.

Hal lain yang perlu dipahami bagi PTMI adalah bahwa EVP memiliki peranan penting dalam pembentukan strategi manajemen sumber daya manusia secara luas, bahkan strategi perusahaan yang berkaitan dengan fungsi lain. Meskipun tujuan utama dari EVP dalam konteks *employer branding* akan berbeda dengan fungsi pemasaran pada umumnya, unsur ini tidak dapat dilepaskan dari fungsi bagian lain yang turut membentuk peningkatan citra perusahaan secara positif. Mosley (2014) mengilustrasikan pola relasi antara fungsi bagian perusahaan yang memiliki tujuan akhir dalam peningkatan citra perusahaan, dengan *employer branding* menjadi bagian irisan di dalamnya, sebagai berikut (Mosley, 2014):



Gambar 2. Pola Relasi antara Strategi *Employer Branding* 1
Sumber: Mosley (2014)

Berdasarkan diagram di atas, *employer branding* dianggap sebagai irisan antara strategi SDM dan

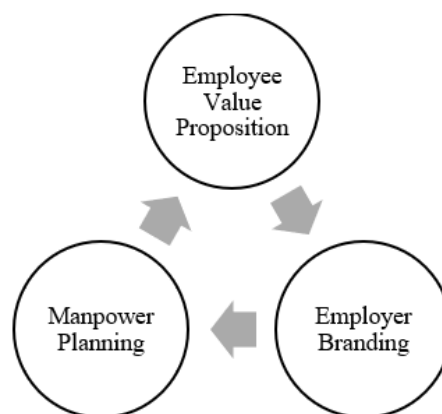
manajemen talenta serta strategi marketing, sehingga strategi ini perlu menyampaikan apa yang menjadi cerminan

strategi SDM dan manajemen talenta, serta tujuan dan nilai bisnis yang ditawarkan oleh perusahaan pada audiens. Penguatan citra produk akan memengaruhi bagaimana talenta eksternal melihat hasil bisnis dari perusahaan tersebut, sementara penguatan strategi SDM dan manajemen talenta berfungsi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang diharapkan. Oleh karena itu, kedua hal tersebut perlu berkaitan satu sama lain sebagai pertimbangan penentuan strategi *employer branding*, termasuk target audiens, pesan yang ingin disampaikan, hingga media yang tepat untuk penyampaian informasi tersebut.

Kaitan kuat antara *employer branding* baik dalam konteks SDM dan bisnis membuat formalisasi strategi EVP juga menjadi penting bagi manajemen PTMI. Implementasi strategi dan komunikasi secara efektif akan membuat EVP menjadi alat yang kuat bagi manajemen. Mengingat EVP memiliki dampak internal dan eksternal terhadap persepsi perusahaan, perlu ada kolaborasi antara fungsi SDM dan pemasaran untuk memastikan strategi

perusahaan terintegrasi dan sejalan. Organisasi dengan performa tinggi dapat dinilai dari strategi EVP yang telah terformalisasi, sehingga mampu membantu proses identifikasi, keterlibatan, dan retensi karyawan (Pawar & Charak, 2014).

Lukic dan Lazarevic (2023) berpendapat bahwa EVP, *employer branding*, dan strategi perencanaan SDM memiliki kaitan kuat yang saling berhubungan. Tujuan paling awal dari EVP adalah bagaimana perusahaan dapat memenangkan hati dan pikiran dari kandidat dengan menghubungkan aspek rasional dan emosional mereka. Saat talenta internal telah mencapai level kepuasan, hal ini akan membantu fungsi SDM dalam strategi perencanaan SDM untuk memiliki orang yang tepat pada posisi dan waktu yang tepat. EVP dan perencanaan SDM yang kuat akan mendorong citra perusahaan yang positif, dan berkaitan dengan daya tarik potensi kandidat yang kembali lagi membantu bagian SDM dalam menciptakan EVP yang efektif. Oleh karena itu, relasi ketiga unsur tersebut menjadi sebuah siklus yang berkaitan (Lukic & Lazarevic, 2023).



Gambar 3. Relasi Hubungan EVP 2
Sumber: Lukic & Lazarevic (2023)

Pada pelaksanaannya, strategi EVP PTMI dapat dibidang masih belum dijalankan secara efektif. Strategi formulasi dan implementasi EVP belum menjadi pemahaman dan urgensi tersendiri bagi manajemen, sehingga

belum diformulasikan secara serius dan hanya bersifat insidental. Fokus manajemen hingga saat ini masih lebih banyak ditujukan pada upaya untuk melakukan retensi talenta internal, namun tidak diintegrasikan ke dalam sebuah strategi yang bertujuan untuk membentuk

sebuah EVP yang kuat dalam bentuk strategi perencanaan SDM. Hal ini diamini juga oleh pernyataan dari narasumber manajemen PTMI berikut:

“Sampai saat ini masih **belum ada urgensi untuk penerapan strategi EVP sampai di level korporat**, karena dari manajemen belum ada justifikasi yang kuat untuk itu.” (Narasumber 2)

Analisa Ekspektasi Karyawan Generasi Z PTMI

Studi Outram Cullinan & Company Strategy (2019) yang mengenai karakteristik Generasi Z pada dasarnya lebih banyak menceritakan mengenai ciri umum dalam konteks gaya hidup dan penggunaan produk. Meskipun begitu, karakteristik tersebut turut memiliki kaitan dengan ekspektasi bekerja, khususnya berdasarkan temuan hasil penelitian di PTMI. Keenam karakteristik utama tersebut adalah: 1) *more global*, 2) *under the influence*, 3) *more demanding*, 4) *eager to stand out*, 5) *after experiences*, dan 6) *pro social responsibility* (OC&C Strategy, 2019).

Dengan adanya perkembangan teknologi, penipisan batasan geografis yang terjadi pada relasi sosial Generasi Z menjadi salah satu karakteristik yang cukup menonjol. Hal ini mendorong adanya karakteristik perilaku dan sikap Generasi Z yang relatif sangat mirip, apabila dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Efek homogenisasi utamanya terdampak atas kemudahan akses atas internet dan media sosial, yang melancarkan arus informasi dan berbagi gagasan secara global. Hal ini mengkonfirmasi argumen-argumen sebelumnya melalui teori *generational cohort* yang menitikberatkan adanya persamaan karakteristik dalam sebuah generasi.

Kelompok Generasi Z memberikan nilai yang tinggi pada faktor-faktor sekunder dalam pengambilan keputusan, seperti gaya, keberlanjutan, keunikan, fleksibilitas, etika, nilai, dan lainnya. Dibandingkan dengan generasi sebelumnya yang

memprioritaskan konteks sebuah isu, Generasi Z cenderung melihat suatu poin dari sisi pertimbangan yang lebih luas (OC&C Strategy, 2019).

Sebagai angkatan kerja, hal ini ditunjukkan dengan semakin bervariasinya ekspektasi kerja karyawan dalam memilih atau bertahan di sebuah perusahaan. Faktor kompensasi dan *benefit* yang bersifat material masih menjadi salah satu daya tarik pemberi kerja, namun terdapat faktor-faktor lain yang tidak kalah penting. Hal ini relatif berbeda dengan angkatan kerja generasi sebelumnya yang cenderung lebih sederhana terhadap ekspektasi kerja mereka. Faktor-faktor seperti pengembangan karier, lingkungan kerja yang suportif, budaya perusahaan yang sehat, hingga histori perusahaan dan keberlangsungan bisnis merupakan sebuah pengalaman yang berharga bagi karyawan Generasi Z. Opini mengenai pekerjaan dan perusahaan yang kompetitif tak hanya lagi berdasarkan kualitas produk dan jasa, namun juga nilai etis dan pengaruh sosial secara luas (Gomez, Mawhinney, & Betts, 2020).

Angkatan kerja Generasi Z memiliki pandangan yang sangat penting terhadap isu etis dan sosial seperti kesejahteraan, kesetaraan, keberagaman, maupun hak asasi manusia. Nilai sosial yang dipegang oleh Generasi Z tidak hanya menjadi sebuah pemahaman secara pasif, namun juga terlibat secara aktif dalam mendukung dan mempromosikan isu-isu tersebut.

Adanya perhatian lebih besar terhadap isu sosial juga dipicu oleh semakin mudahnya perputaran arus informasi, sehingga berita dan segala informasi mengenai kondisi permasalahan sosial global menjadi lebih mudah diakses. Pemikiran yang lebih terbuka atas nilai multikultural adalah sebuah hal mutlak bagi mayoritas Generasi Z, sehingga berada dalam lingkungan kerja yang mendukung isu keberagaman adalah sebuah poin penting bagi mereka (Vieira, Da Costa, & Santos, 2024).

Berdasarkan siklus karakteristik *generational theory* oleh Strauss dan Howe (1997), kelompok angkatan kerja Generasi

Z dapat dikategorikan berada dalam siklus *crisis*. Fase krisis dengan adanya sebuah kerusakan tatanan sosial yang membuat otoritas dan institusi berupaya dikembalikan kekuatannya. Pola pikir individual kembali berproses menuju komunitarian dan muncul insitusi sosial (Okros, 2020). Kerusakan tatanan sosial dipicu oleh adanya beberapa krisis seperti pandemi COVID-19, tingginya biaya hidup, permasalahan sosial ekonomi yang muncul, dan lain-lain yang membuat angkatan kerja Generasi Z tumbuh dalam kondisi tidak stabil.

Periode pandemi COVID-19 merupakan salah satu fase titik balik dari angkatan kerja Generasi Z dalam memandang sebuah pekerjaan. Kondisi bisnis yang tidak stabil berdampak kepada hampir seluruh industri, dan membuat pengalaman kesulitan mendapatkan pekerjaan maupun pemutusan hubungan kerja dihadapi oleh karyawan. Terlebih lagi, masa pandemi terjadi pada saat angkatan kerja Generasi Z berada dalam fase mencari kerja maupun di tahap awal karier masing-masing. Hal ini membuat adanya kesulitan dalam mencari pekerjaan yang layak dan sesuai dengan ekspektasi, akibat keterbatasan opsi lapangan pekerjaan yang tersedia. Risiko atas kehilangan pekerjaan dan kesulitan mencari pekerjaan membuat stabilitas dan jaminan pekerjaan untuk mempertahankan pekerjaan dalam jangka waktu panjang menjadi suatu faktor penting bagi karyawan Generasi Z.

Kerusakan tatanan sosial dan ketidakstabilan ekonomi dibarengi pula oleh peningkatan pemahaman akan isu kesehatan mental pada angkatan kerja Generasi Z. Pemahaman ini menunjukkan bahwa individu dengan kesehatan yang buruk akan berdampak negatif pada motivasi dan kinerja. Hal ini menjadi salah satu ekspektasi yang krusial terhadap perusahaan untuk dapat menyediakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan positif dalam mendukung kesehatan mental dan

mencegah terjadinya stres akibat bekerja (Jackson & Frame, 2018).

KESIMPULAN

Pemenuhan kebutuhan talenta internal menjadi sebuah hal yang penting bagi perusahaan dalam rangka menjalankan bisnis dan bertahan dalam kondisi ekonomi global yang semakin dinamis. Meskipun begitu, upaya pemenuhan talenta semakin sulit dilakukan karena adanya fenomena perang bakat, dimana kompetisi untuk mendapatkan talenta eksternal terbaik tidak lagi hanya datang dari perusahaan kompetitor dengan industri yang sama atau kekuatan finansial yang sama, namun juga dari perusahaan-perusahaan menengah ke bawah seperti *start-up*, dengan pendekatan tawaran yang berbeda kepada calon kandidat. Kondisi semakin kompleks dengan mulai masuknya generasi Z dalam angkatan kerja saat ini, dengan ekspektasi kerja dan persepsi terhadap sebuah pekerjaan yang berbeda dibanding generasi sebelumnya.

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab dua pertanyaan besar dengan mengambil studi kasus di PTMI, sebuah perusahaan perdagangan dan investasi asal Jepang dengan histori bisnis yang relatif kuat dan keberlangsungan bisnis yang stabil di Indonesia. Pertanyaan penelitian pertama adalah bagaimana PTMI menawarkan dan mengimplementasikan strategi *employee value proposition* dalam menghadapi *war for talent* terhadap Generasi Z, yang diikuti oleh pertanyaan kedua terkait bagaimana ekspektasi karyawan Generasi Z terhadap PTMI yang menjadikan daya tarik untuk melamar pekerjaan dan bertahan di perusahaan.

Sebagai upaya untuk menjawab kedua rumusan masalah tersebut, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma fenomenologi, yang percaya bahwa pengalaman dan opini pribadi dari narasumber merupakan hal yang bernilai dan dapat digali oleh peneliti. Studi ini berangkat dari penemuan atas hasil penelitian terdahulu yang menganggap bahwa strategi *employee*

value proposition memiliki hubungan langsung dengan daya tarik kandidat dan motivasi kerja. Data-data yang digunakan dalam penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam kepada 18 narasumber, yang terdiri atas 3 perwakilan manajemen PTMI, 10 karyawan generasi Z PTMI, dan 5 mantan kandidat PTMI selaku talenta eksternal.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh temuan yang dikelompokkan dalam dua kategori berdasarkan kedua rumusan masalah penelitian. Pada kategori pertama, dijelaskan implementasi strategi *employee value proposition* dari PTMI, melalui dua tema utama yaitu: 1) penguatan internal EVP yang terdiri atas sub tema adaptasi manajemen, pembenahan budaya dan lingkungan kerja, serta pemenuhan ekspektasi karyawan, dan 2) strategi *employer branding*, yang terdiri atas sub tema pemanfaatan sosial media dan pelaksanaan program eksternal. Sementara itu pada kategori kedua mengenai ekspektasi bekerja karyawan generasi Z, diperoleh temuan tiga faktor utama sebagai daya tarik dan faktor retensi yaitu: 1) *Benefit* fungsional, yang terdiri atas *benefit* finansial, *benefit* non finansial, dan pengembangan karier, 2) *Benefit* simbolik, terdiri atas lingkungan kerja dan budaya perusahaan, serta 3) kekuatan perusahaan, yang meliputi histori perusahaan dan keberlangsungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., Gottfredson, R., & Joo, H. (2012). Using Performance Management to Win The Talent War. *Business Horizons*, Vol. 55, 609-616.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The Global "War for Talent". *Journal of International Management*, Vol. 15, 273-285.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2018). Using Talent Management to Build a High-Performance Workforce. In L. A. Berger, & D. R. Berger, *The Talent Management Handbook, Third Edition* (pp. 15-24). New York: McGraw-Hill Education.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 7th Edition*. West Sussex: Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 77-101.
- Chambers, E. G., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & III, E. G. (1998). Win the War for Top Talent. *Workforce Vol. 77*, 50-56.
- Chariri, A. (2009). Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif. *Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, 1-27.
- Collins, C., & Stevens, C. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and The Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 21-33.
- Company Profile PTMI. (2023).
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. California: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 236-264.
- de Waal, A. (2022). Measuring Organizational Attractiveness. *International Journal of Management and Applied Research*, 1-20.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research, Fifth Edition*. California: SAGE Publications, Inc.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management 15th Edition*. London: Pearson Education, Inc.

- Elliot, J. (2013). Talkin' 'Bout My Generation: Perceptions of Generational Belonging Among the 1958 Cohort. *Sociological Research Online*, 1-14.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent Management: Context Matters. *The International Journal of Human Resource Management* Vo. 31, 457-473.
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational Attractiveness and Prospective Applicants' Intentions to Apply. *Personnel Review*, 684-699.
- Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. (2020). *Welcome to Generation Z*. Deloitte.
- Greening, N. (2019). Phenomenological Research Methodology. *Scientific Research Journal* , 88-92.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. California: SAGE.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 986-1001.
- Hochreiter, I. (2022). Attracting and Recruiting Generation Z on Social Networking Sites. *Johannes Kepler University Linz*, 14-18.
- Jackson, A. T., & Frame, M. C. (2018). *Stress, Health, and Job Performance: What Do We Know?* Tennessee: Journal of Applied Biobehavioral Research.
- Kalinska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies Journal*, 583-603.
- Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to Work Motivation of Generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 28-39.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior, 10th Edition*. McGraw-Hill Irwin.
- Lester, S. (1999). An Introduction to Phenomenological Research. *Stan Lester Development* , 1-4.
- Luce, R., Barber, A., & Hillman, A. (2001). Good Deeds and Misdeeds: A Mediated Model of The Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness. *Business and Society*, 397-415.
- Lukic, J., & Lazarevic, S. (2023). Employer Branding and Employee Value Proposition for Generation Z in Digital Economy. *Marketing*, 203-214.
- Mihas, P. (2023). Qualitative Research Methods: Approaches to Qualitative Data Analysis. *International Encyclopedia of Education*, 302-313.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand - Attract, Engage, and Retain*. Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership - A Global Perspective*. Collective Learning Australia.
- Mngomezulu, N., Challenor, M., Munapo, E., Mashau, P., & Chikandiwa, C. T. (2015). The Impact of Recognition on Retention of Good Talent in the Workforce. *Journal of Governance and Regulation*, Vol. 4, 372-379.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. United Kingdom: Wiley.
- Muslim. (2016). Variian-Variian Paradigma, Pendekatan, Metode, dan Jenis Penelitian dalam Ilmu Komunikasi. *Wahana*, 77-85.
- Ngoc, T. N., Dung, M. V., Rowley, C., & Bach, M. P. (2022). Generation Z Job Seekers' Expectations and Their Job Pursuit Intention: Evidence from Transition and Emerging Economy . *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 14, 1-13.
- OC&C Strategy. (2019). *A Generation without Borders*. OCC Strategy.
- Okros, A. (2020). *Generational Theory and Cohort Analysis*. In: *Harnessing the*

- Potential of Digital Post-Millennials in the Future Workplace.* Toronto: Springer, Cham.
- Pawar, A., & Charak, K. (2014). A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management. *Review of Research*, 1-10.
- Pawar, A., Nuradhawati, R., Rochaeni, A., & Kristian, I. (2023). Business Significance of Employee Value Proposition towards Effective Workforce Management . *Jurnal Academia Praja, Vol. 6*, 1-20.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). *Strategic Staffing*. Hoboken: Pearson Education.
- Phungula, N., Dhanpat, N., & de Braine, R. (2022). The Effect of Employee Value Proposition on Normative Commitment. *EUREKA: Social and Humanities*, 45-57.
- PTMI. (2023). *Dokumen Internal PTMI*. Jakarta.
- PTMI. (2023). *PTMI Engagement Survey 2023 Summary Result*. Jakarta: PTMI.
- PTMI. (2024). *Quarterly Report FYE 24/03 Mitsui Indonesia*. Jakarta: PTMI.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior, 16th Edition*. Pearson Education, Inc.
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy—What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. New York: Broadway Books.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Jr., R. D. (2002). Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences among High Achievers. *Journal of Business and Psychology, Vol. 16*, 331-345.
- Vieira, J., Da Costa, C. G., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature. *Administrative Sciencies*, 1-24.
- Wahyuni, S. (2019). *Qualitative Research Method: Theory and Practice, 3th Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., K, R. M., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the Significance of Organizational Conditions on Quiet Quitting Intention Among Gen Z Workforce in An Emerging Economy. *Scientific Reports*, 1-18.