

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam Bab I Pendahuluan, penulis memaparkan latar belakang dari penelitian. Penulis turut mencantumkan rumusan masalah yang hendak dijawab penelitian ini, tujuan dan manfaat serta sistematika penulisan dari penelitian ini.

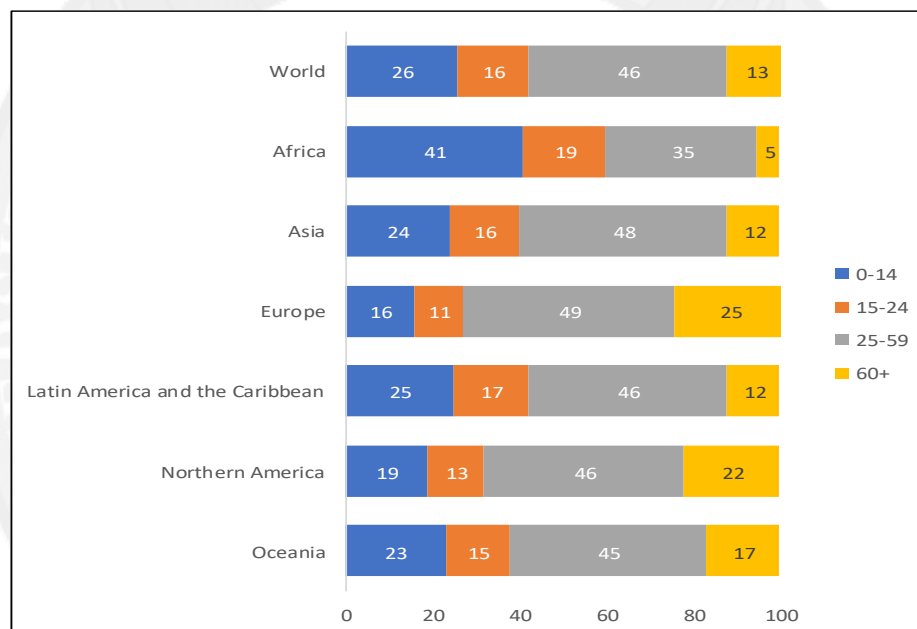
1.1. Latar Belakang Penelitian

Pergeseran generasi kelompok angkatan kerja adalah suatu fenomena alami yang pasti akan terjadi seiring dengan berjalannya waktu. Anggota dari suatu kelompok angkatan kerja akan berangsur-angsur bertambah usianya dan tidak lagi berada pada usia produktif. Maka menjadi penting bagi perusahaan untuk bisa menarik dan mempertahankan karyawan yang termasuk di dalam generasi kelompok angkatan kerja berikutnya. Dalam revisi laporan Persatuan Bangsa-Bangsa (PBB) mengenai populasi dunia mencantumkan data populasi dunia pada tahun 2017 mendekati jumlah 7,6 miliar jiwa dimana lebih dari setengahnya (62%) berada pada kisaran usia produktif (Department of Economics and Social Affairs United Nation, 2017: 1). Proporsi populasi usia muda (anak-anak dan remaja) akan berangsur menurun seiring berjalannya waktu dan bergeser masuk ke dalam proporsi angkatan kerja. Lebih lanjut dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Hal serupa sudah disampaikan dalam sambutan pembukaan oleh Prof. dr. Fasli Jalal, Ph.D, SpGK, Kepala Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) saat itu, bahwa Indonesia sedang memasuki tahapan bonus

demografi, yaitu besarnya proporsi antara penduduk usia produktif (usia 15 tahun sampai 65 tahun) dibandingkan dengan penduduk usia belum produktif (usia 15 tahun ke bawah) dan penduduk lanjut usia. Tahapan bonus demografi ini dimulai dari tahun 2010 dan diperkirakan akan mencapai puncaknya pada periode antara tahun 2020 – 2030, dengan indikator puncak adalah perkiraan rasio ketergantungan terendah sebesar 44% (Jalal, 2013: 2, 4).

Gambar 1.1. Persentase Populasi Berdasarkan Pengelompokan Umur di Berbagai Wilayah Dunia Tahun 2017

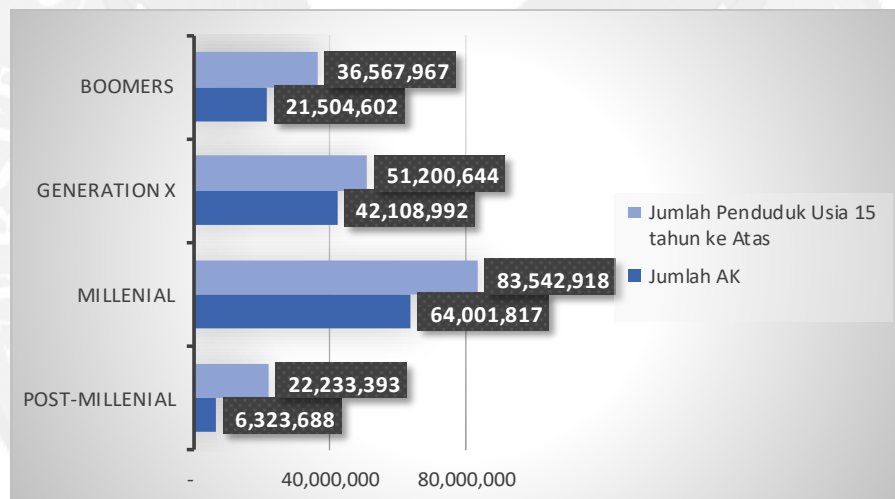


Sumber: *Department of Economics and Social Affairs United Nation (2017)*

Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang dirilis melalui laman resmi BPS dapat memberikan gambaran terhadap pemetaan angkatan kerja di Indonesia saat ini. Profil angkatan kerja tersebut kemudian dapat dikelompokkan ke dalam empat kelompok besar, yaitu kelompok *Baby Boomers*, *Generation X*, *Millennial* dan *Post-Millennial*. Dimock (2018: 4) mengkategorikan masing-masing kelompok angkatan kerja berdasarkan pada tahun kelahiran dan usia dari angkatan kerja sebagai berikut:

(1) *Silent*, yaitu orang-orang yang dilahirkan antara tahun 1928 – 1945 dan pada tahun 2018 berusia 73 tahun sampai 90 tahun; (2) *Baby Boomers*, yaitu orang-orang yang dilahirkan antara tahun 1946 – 1964 dan pada tahun 2018 berusia 54 tahun sampai 72 tahun; (3) *Generation X*, yaitu orang-orang yang dilahirkan antara tahun 1965 – 1980 dan pada tahun 2018 berusia 38 tahun sampai 53 tahun; (4) *Millenials*, yaitu orang-orang yang dilahirkan antara tahun 1981 – 1996 dan pada tahun 2018 berusia 22 tahun sampai 37 tahun; dan (5) *Post Millenials*, yaitu orang-orang yang dilahirkan setelah tahun 1996 dan pada tahun 2018 berusia kurang dari 22 tahun.

Gambar 1.2. Pengelompokan Angkatan Kerja di Indonesia



Sumber: Badan Pusat Statistik (2018), Dimock (2018)

Seperti yang terlihat pada Gambar 1.2, porsi terbesar dari angkatan kerja di Indonesia saat ini termasuk ke dalam generasi Milenial (64.001.817 jiwa atau 47,78%) dan jumlah ini akan terus bertambah seiring dengan berjalannya waktu. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ke depannya akan lebih banyak berpusat pada generasi ini. Penelitian yang dilakukan oleh Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, bekerjasama dengan Badan

Pusat Statistik, mengenai Profil Generasi Milenial Indonesia turut mengkaji ciri-ciri generasi Milenial bila dibandingkan dengan generasi-generasi lainnya secara literatur. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki perbedaan ciri-ciri dari generasi-generasi sebelumnya. Hal ini terutama dikarenakan generasi milenial lahir disaat teknologi, terutama internet, sedang berkembang pesat dan membuka kesempatan-kesempatan baru bagi generasi milenial.

Penelitian terpisah yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers (PwC) pada industri jasa keuangan menyajikan tujuh prioritas kunci untuk mengoptimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi tahun 2020 ke depan. Prioritas pertama melibatkan membangun kembali kepercayaan dan mendefinisikan ulang *employer brand* untuk menarik dan mempertahankan angkatan kerja di masa yang akan datang. Prioritas ini muncul sebagai dampak dari tren evolusi preferensi karyawan dalam memilih organisasi untuk tempat bekerja (misalnya keinginan untuk bekerja kepada organisasi yang memiliki kesadaran tanggung jawab sosial) dan semakin kaburnya batasan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (PricewaterhouseCoopers, 2018: 4).

Karyawan dapat dengan mudah mengundurkan diri dan pindah bekerja untuk organisasi lain yang dianggap lebih sejalan dengan nilai-nilai yang mereka yakini maupun bila pengalaman bekerja di organisasi saat ini tidak sesuai dengan yang dijanjikan atau diinformasikan pada awal bergabung (PricewaterhouseCoopers, 2018: 4). Ekspektasi karyawan yang terus berubah menuju tahun 2020 dan ke depannya menjadikan penyelarasan tujuan organisasi

dengan tujuan, preferensi, dan idealisme sosial kandidat dan karyawan yang selalu berubah sebagai fokus utama dalam merancang *Employee Value Proposition* (EVP). EVP yang dirancang dengan baik akan memperkuat *employer brand* organisasi dan memampukan organisasi untuk tetap kompetitif di bursa kerja, meningkatkan retensi, dan pada akhirnya memungkinkan organisasi untuk menjalankan strategi bisnis (PricewaterhouseCoopers, 2018: 12).

Employer branding dinilai sangat cocok untuk diterapkan pada industri dimana talent yang unik dan kontribusi individu dilihat sebagai bagian dari keunggulan kompetitif yang istimewa (Sparrow & Otake, 2015: 5). Hasil penelitian Urbancova dan Hudakova (2017: 48) menunjukkan bahwa *employer branding* yang bagus dapat memberikan keunggulan kompetitif yang sangat penting bagi perusahaan masa kini, tidak hanya dari sisi SDM, namun juga membantu perusahaan mendapatkan keuntungan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Starineca (2015: 62), bursa tenaga kerja menyediakan pilihan lowongan kerja yang bervariasi untuk suatu bidang yang sama sehingga bukan hanya organisasi yang memilih calon karyawannya, tapi juga sebaliknya. Bahkan ketika tingkat pengangguran tinggi, pencari kerja bisa mendapatkan kesempatan memilih benefit tambahan yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka dari organisasi yang akan mempekerjakan mereka. Terlebih bila pencari kerja tersebut adalah spesialis muda, yaitu berusia sampai 35 tahun. Hal ini senada dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Mariana Carlota Costa Espirito Santo pada tahun 2016 mengenai pentingnya *Employer Branding* bagi generasi milenial. Espirito Santo (2016: 70) mengutip Kilber et. al. (2014) bahwa setiap generasi baru memasuki dunia kerja

maka perusahaan-perusahaan harus berjuang untuk memahami karakteristik atau perilaku generasi tersebut, tidak terkecuali generasi milenial yang memiliki cara pandang yang jauh berbeda dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat menarik minat *talent* milenial dan, pada akhirnya, keunggulan kompetitif dalam dunia usaha (Balda dan Mora (2011) dan VanMeter et. al. (2013) dalam Espirito Santo (2016: 70)).

Hasil analisa survei Espirito Santo (2016:71) menunjukkan bahwa preferensi generasi milenial dalam mencari informasi pekerjaan dan suatu perusahaan adalah melalui orang-orang yang bekerja pada perusahaan tersebut dan platform daring seperti LinkedIn dan situs web perusahaan, dan bukan lagi iklan lowongan kerja di surat kabar. Generasi milenial peduli terhadap nilai-nilai yang mempengaruhi kesejahteraan dan harga diri seperti integritas dan rasa hormat serta pengakuan hasil kerja oleh atasan serta kolega mereka (Espirito Santo, 2016: 72), terutama peluang karir, kepemimpinan yang baik, organisasi yang dinamis, solusi inovatif, dan strategi etika dan moral yang kuat secara etis menjadi motivasi bagi generasi milenial. Espirito Santo (2016: 73 – 74) juga mengamati bahwa pekerjaan yang ideal bagi generasi milenial adalah pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja dan berdasarkan kepercayaan. Generasi milenial ingin menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dan berkontribusi untuk menuju masyarakat yang lebih baik. Generasi milenial juga senang bekerja dalam lingkungan yang dinamis, kreatif, dan menyenangkan disertai hubungan baik dengan kolega dan atasan. Kesimpulan yang didapatkan adalah *Employer Brand* merupakan konsep yang semakin dianggap penting dalam dunia bisnis, terutama berhubungan dengan

merekrut dan mempertahankan *talent* milenial, dimana perusahaan yang ingin memiliki atau mempertahankan keunggulan kompetitif dalam hal sumber daya manusia perlu beradaptasi dengan keberadaan generasi milenial di dunia kerja (Espirito Santo, 2016: 75 – 76).

Salah satu penelitian terbaru mengenai *employer branding* dilakukan oleh Eger, Micik, dan Rehor (2018: 224) untuk memahami faktor-faktor simbolik yang mempengaruhi minat pelamar kerja terhadap suatu perusahaan sebagai tempat untuk bekerja serta bagaimana pelamar kerja menggunakan internet, terutama situs rekrutmen perusahaan dan media sosial perusahaan, dalam mencari informasi mengenai perusahaan tersebut. Namun penelitian tersebut juga mengalami keterbatasan. Salah satu saran yang disampaikan oleh Eger, Micik, dan Rehor untuk penelitian selanjutnya adalah untuk menambahkan fokus kepada perbedaan preferensi generasi Y atau milenial antar negara yang dipengaruhi oleh perbedaan kebudayaan (Eger, Micik, & Rehor, 2018: 234).

Namun dalam menjalankan strategi *employer brand*, perusahaan perlu memikirkan cara untuk tetap konsisten tanpa membatasi fleksibilitas untuk menarik dan mempertahankan karyawan dengan tipe yang berbeda-beda. Hal ini perlu dipertimbangkan dengan seksama untuk strategi *employer branding* karena perusahaan perlu menawarkan berbagai paket untuk tetap kompetitif di bursa tenaga kerja dan untuk tumbuh serta mempertahankan orang-orang dengan tipe yang berbeda-beda yang dibutuhkan. Paket khusus ini adalah yang disebut sebagai *Employee Value Propositions* (EVPs). EVP bukan hanya berupa paket finansial yang disesuaikan, namun juga termasuk benefit spesifik yang dijanjikan kepada

sasaran kelompok yang berbeda-beda (Barrow & Mosley, 2005: 125). *Employer brand* dari suatu organisasi harus memiliki suatu keunikan. EVP merupakan sesuatu yang menjadikan *employer brand* itu unik (Fatima & Sheikh, 2017: 27). Dalam kondisi dimana populasi angkatan kerja dunia pada umumnya, dan Indonesia secara khusus, sudah mulai bergeser dimana generasi milenial sudah memasuki angkatan kerja dengan tren yang terus bertambah ke depannya, setiap perusahaan harus memiliki strategi rekrutmen yang baik untuk bersaing dengan perusahaan sejenis maupun dengan perusahaan dari industri lainnya dalam menarik minat angkatan kerja generasi milenial tersebut. Salah satu karakteristik yang perlu menjadi pertimbangan perusahaan dalam penyusunan strategi *employer brand* adalah pandangan generasi milenial terhadap diversitas. Hasil survei KPMG (2017: 13 – 14) menunjukkan bahwa generasi milenial kemungkinan besar merupakan generasi yang paling toleran dan lebih maju secara sosial sehingga mayoritas generasi milenial tidak lagi melihat identitas gender sebagai identitas yang mendefinisikan diri seseorang, namun tetap ada beberapa perbedaan antara generasi milenial laki-laki dengan perempuan. PricewaterhouseCoopers (2018: 10) juga memasukkan diversitas, termasuk diversitas gender dan kesukubangsaan/etnisitas, sebagai salah satu isu prioritas bagi *human capital* organisasi, khususnya yang bergerak di bidang jasa keuangan, untuk tahun 2020 dan ke depannya. Maka daripada itu penulis tertarik untuk meneliti preferensi atribut *employer brand* angkatan kerja generasi milenial, termasuk perbedaan preferensi yang mungkin terjadi antar generasi milenial dengan identitas gender dan identitas suku bangsa yang berbeda, serta pengaruhnya dalam pemilihan perusahaan untuk bekerja.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang terjadi adalah tingginya persaingan antar perusahaan pelaku usaha dalam merekrut karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan strategi bisnis, terutama dari generasi milenial yang ke depannya akan mendominasi dunia kerja, sehingga setiap perusahaan perlu menyelaraskan *employer brand* yang dimilikinya dengan preferensi angkatan kerja generasi milenial agar perusahaan tersebut menjadi lebih menarik dalam pandangan pencari kerja generasi milenial, dengan tetap mempertimbangkan perbedaan identitas gender dan identitas suku bangsa yang mungkin mempengaruhi preferensi generasi milenial. Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang hendak dijawab adalah sebagai berikut:

1. Apa saja atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja menurut angkatan kerja generasi milenial?
2. Apakah ada perbedaan preferensi atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja antara angkatan kerja generasi milenial dengan identitas gender yang berbeda?
3. Apakah ada perbedaan preferensi atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja antara angkatan kerja generasi milenial dengan identitas suku bangsa yang berbeda-beda?
4. Apakah atribut *employer brand* perusahaan mempengaruhi pemilihan perusahaan untuk bekerja oleh angkatan kerja generasi milenial?

Batasan masalah dari penelitian ini adalah penelitian dilakukan terhadap responden angkatan kerja generasi milenial (tahun kelahiran antara tahun 1981 – 1996 dan berusia 22 – 37 tahun pada tahun 2018) dengan prioritas pada responden yang sudah memiliki pengalaman kerja formal dengan minimal satu perusahaan dan saat ini sedang bekerja atau berdomisili di Jabodetabek.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apa saja atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja menurut angkatan kerja generasi milenial;
2. Untuk mengetahui perbedaan preferensi atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja antara angkatan kerja generasi milenial dengan identitas gender yang berbeda;
3. Untuk mengetahui perbedaan preferensi atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja antara angkatan kerja generasi milenial dengan identitas suku bangsa yang berbeda; dan
4. Untuk mengetahui pengaruh atribut *employer brand* perusahaan terhadap pemilihan perusahaan untuk bekerja oleh angkatan kerja generasi milenial.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat teoritis dan praktis dalam bidang Manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan pengetahuan tambahan mengenai *employer brand*;
2. Mengetahui atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja menurut angkatan kerja generasi milenial;
3. Mengetahui perbedaan preferensi atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja antara angkatan kerja generasi milenial dengan identitas gender yang berbeda.
4. Mengetahui perbedaan preferensi atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja antara angkatan kerja generasi milenial dengan identitas suku bangsa yang berbeda;
5. Mengetahui pengaruh dari atribut *employer brand* perusahaan terhadap pemilihan perusahaan untuk bekerja angkatan kerja generasi milenial; dan
6. Menambah referensi bagi para akademisi yang ingin melakukan penelitian di bidang MSDM, khususnya mengenai *employer brand*, di Indonesia.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah memberikan referensi bagi praktisi MSDM, khususnya yang berprofesi sebagai rekruter ataupun pimpinan Departemen Sumber Daya Manusia (SDM), dalam menyusun strategi *employee brand* perusahaan untuk menarik minat angkatan kerja generasi milenial untuk bekerja pada perusahaan tersebut.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah memahami masalah yang dibahas, tesis ini disusun dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini penulis menguraikan tentang latar belakang masalah, pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian. Sedangkan, sistematika penelitian merupakan sub bab terakhir dalam bab pendahuluan penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Berisi tentang pengertian generasi milenial, atribut *employer brand*, identitas gender, identitas suku bangsa, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian sekarang, kerangka berpikir, hipotesa penelitian serta hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi tentang penguraian tahapan penelitian yang terdiri dari metode penelitian, lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, definisi operasional dari variabel, teknik pengambilan sampel, metode pengolahan data seperti uji validitas dan uji reliabilitas, metode analisis statistik deskriptif, serta pengujian hipotesis yang digunakan penulis.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang karakteristik responden, analisa statistik deskriptif mengenai atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis data *Independent Samples t-test* dan *One-Way ANOVA* untuk mengetahui perbedaan preferensi atribut *employer brand* perusahaan yang ideal untuk bekerja bagi angkatan kerja generasi milenial antara identitas gender dan identitas suku bangsa yang berbeda, serta pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis data *simple linear regression* untuk mengetahui pengaruh atribut *employer brand* terhadap pemilihan perusahaan untuk bekerja.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan dari hasil seluruh penelitian di dalam tesis ini terhadap masalah yang telah dijabarkan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian serta pengajuan saran-saran dari penulis untuk perusahaan atau penelitian selanjutnya.