

PENGARUH *EMPLOYER BRAND* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA

Oleh:

Leti Arinawati¹
Ratih Purbasari²
Suryanto³

^{1,2,3}*Departemen Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Padjadjaran, Indonesia*

Email:

ratih.purbasari@unpad.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employer brand* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey menggunakan kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi dengan ukuran 38 orang. Teknik analisis data yang digunakan terdiri dari deskripsi data variabel penelitian, analisis regresi linier sederhana, koefisien determinasi, dan uji hipotesis. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *employer brand* (X) berada dalam kategori tinggi dengan skor sebesar 3707 dan variabel *employee engagement* (Y) juga berada dalam kategori tinggi dengan skor sebesar 2562. Untuk nilai tingkat sensitivitas *employer brand* terhadap *employee engagement* karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung adalah 44% yang ditunjukkan dengan koefisien regresi $Y = 29,12 + 0,44X$ dan koefisien determinasi (KD) sebesar 37,6%. Dalam uji hipotesis, diperoleh $p\text{-value} (0,000) < 0,05$. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa variabel *employer brand* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement* karyawan generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung, dimana variabel *employee engagement* memberikan kontribusi sebesar 37,6% terhadap variabel *employer brand*, sementara sisanya 62,4% berasal dari kontribusi variabel lainnya.

Kata kunci: *employer brand, Employee Engagement, Millennials Generation Employees, PT. Telekomunikasi Indonesia*

A. PENDAHULUAN

Di tengah persaingan bisnis yang begitu kompetitif dewasa ini, tidak lagi hanya diwarnai dalam hal merebut pasar (*market share*) maupun keuntungan (*profit share*), tetapi juga mencakup persaingan dalam merebut kandidat karyawan terbaik dan mempertahankannya yang nantinya akan menjadi aset penting bagi perusahaan. Terutama di era saat ini yaitu era para generasi *millennials* sudah mulai terasa keberadaannya dalam lingkungan kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang dirilis tahun 2016, dari total jumlah angkatan kerja di Indonesia yang mencapai lebih dari 160 juta orang, sebanyak 40% di antaranya adalah generasi *millennials*, tepatnya sekitar 62,5 juta orang. Melihat populasi *millennials* yang sebentar lagi akan menggantikan posisi pekerja generasi X, maka sangatlah penting untuk mengetahui keterlibatan mereka secara karier profesional di perusahaan. Generasi *millennials* menurut (Martin & Tulgan, 2002) yaitu generasi yang lahir di tahun 1978 sampai 2000 yang di dalam dunia kerja memiliki karakter gemar berpindah kerja karena generasi ini lahir dan tumbuh di era perkembangan teknologi yang menjadikannya mudah mencari informasi, lebih kreatif dan inovatif. Generasi ini sangat memperhatikan keuntungan atau manfaat yang lebih dari sekedar gaji yang nantinya akan ia dapatkan dari sebuah perusahaan, seperti fasilitas, kenyamanan bekerja, pelatihan, serta pengembangan diri.

Alat untuk membantu setiap perusahaan meraih *competitive advantage* dibandingkan para pesaing salah satunya adalah melalui *employee engagement* (Baumruk, 2004). *Employee engagement* dianggap sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli & Bakker, 2010). Dale Carnegie Indonesia sebuah lembaga pelatihan berbasis performance yang terbesar di seluruh dunia pernah menggagas studi bertajuk *Employee Engagement Among Millennials* di tahun 2016 yang dilakukan terhadap sekitar 1.200 karyawan (*millennials* dan *non millennials*) di 6 kota besar yaitu Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan, dan Medan. Hasilnya ternyata hanya 25% tenaga kerja *millennials* yang terlibat sepenuhnya (*fully engaged*) dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Joshua Siregar selaku Direktur, *National Marketing Dale Carnegie Indonesia* mengemukakan bahwa 9% karyawan *millennials* menolak terlibat/*disengaged* dengan perusahaan. Lebih besar lagi, yakni 66% tenaga kerja *millennials* hanya terlibat sebagian/*partially-engaged*, dari *partially-engaged* akan ada kemungkinan berpindah menjadi *disengaged* bila perusahaan tidak lekas mengambil langkah antisipasi (Dale Carnegie Indonesia, 2016)

Melihat fenomena dan fakta tersebut, dapat dipahami bahwa karyawan generasi *millennials* tidak bisa terikat lama dalam suatu perusahaan. Mereka terus mencari perusahaan lain yang dapat memberikan imbal jasa dan manfaat yang lebih baik dibanding perusahaan sebelumnya. Menciptakan hubungan kerja yang baik antara perusahaan dan karyawan kini menjadi perhatian utama. Hubungan kerja memiliki kaitan dengan kesepakatan yang dibuat mengenai apa yang ditawarkan perusahaan dan bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk membangun hubungan kerja yang dapat membuat karyawan terikat dengan perusahaan adalah

dengan melakukan konsep *employer brand*. Kunerth & Mosley (2011) mengungkapkan bahwa *employer brand* diakui sebagai alat yang ampuh untuk menjadikan karyawan terikat dalam perusahaan. Perusahaan yang melakukan *employer brand* dengan pendekatan eksternal maupun internal memiliki kecenderungan untuk menciptakan proposisi nilai karyawan yang dapat memberikan acuan untuk strategi *employee engagement* dan komunikasi perekrutan (Kunerth & Mosley, 2011). *Employer brand* merupakan konsep untuk membentuk identitas perusahaan sebagai pemberi kerja yang mencakup nilai perusahaan, sistem, kebijakan, dan budaya yang dimiliki perusahaan agar dapat menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan saat ini dan karyawan potensial (Melin, 2005).

Terkait dengan penjelasan tersebut, salah satu perusahaan yang sudah menerapkan konsep *employer brand* pada perusahaannya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap dan tersebar di Indonesia. Pada tahun 2011, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berhasil meraih penghargaan “*Best employer brand Award*” dalam ajang *Employer Branding Institute: World HRD Congress & Stars of the Industry Group* yang bekerja sama dengan CMO Asia sebagai *Strategic Partner* di Singapura. *Employer Branding Institute* memberikan penghargaan tersebut karena Telkom telah memenuhi berbagai kriteria yang disyaratkan. Yakni, Telkom mampu menciptakan budaya kontribusi dan inovasi di lingkungan kerja. Telkom berhasil menanamkan *value* yang dapat membantu mencapai visi organisasi dan mampu menjadi *social employer* dan Telkom secara terus menerus mengembangkan pemimpin masa depan (*future leader*) (<https://ekbis.rmol.co/>, 2011).

Melalui prestasi tersebut menunjukkan bahwa langkah dan strategi Telekomunikasi Indonesia, Tbk menerapkan konsep *employer brand* dalam iklim bisnis yang sangat kompetitif saat ini sudah cukup baik. Strategi *employer brand* memiliki manfaat besar untuk jangka panjang perusahaan karena semua organisasi apapun menginginkan karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi dan mengharapkan mereka tetap memiliki komitmen, loyal dan *engaged* terhadap perusahaan dalam waktu yang lama. Namun demikian, *berdasarkan database Human Capital Divisi Regional III Telkom Tbk Witel Bandung mengenai employee engagement index Telkom Group by Age* pada tahun 2017, menunjukkan bahwa usia karyawan generasi *millennial* atau generasi Y (usia 30 tahun ke bawah dan usia 31 sampai 40 tahun) memiliki nilai *engagement* terkecil dibandingkan dengan karyawan usia di atasnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan generasi *millennials* atau generasi Y di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung masih kurang *engaged* dibandingkan generasi sebelumnya (*Human Capital Divisi Regional III Telkom Witel Bandung*, 2017).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka PT. Telekomunikasi Indonesia harus mengantisipasi permasalahan *engagement* pada karyawan generasi *millennials* di perusahaannya agar tidak terjadi kehilangan karyawan karena karyawan tidak merasa terikat di perusahaan dan memilih pindah ke tempat lain. Langkah antisipasi yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan melakukan *employer brand*, dengan *employer brand* diharapkan dapat meningkatkan *engagement* karyawan dan

perusahaan tidak kehilangan karyawan generasi *millennials* karena generasi *millennials* merupakan generasi penerus, pengganti generasi sebelumnya yang sudah mendekati masa pensiun.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employer brand* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung. Diharapkan dari penelitian dapat memberikan masukan serta bahan pertimbangan keputusan-keputusan sumber daya manusia khususnya mengenai *employer brand* serta pengaruhnya terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi *millennials* di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung.

B. KAJIAN PUSTAKA

Employer Brand

Istilah *employer brand* pertama kali diperkenalkan kepada masyarakat umum pada tahun 1990 oleh Simon Barrow dan Tim Ambler dalam *Journal of Brand Management*. Menurut Ambler & Barrow (1996), *employer brand* adalah paket dari manfaat fungsional, ekonomis dan psikologis yang ditawarkan oleh suatu pekerjaan dan diidentikan dengan perusahaan yang menawarkan pekerjaan tersebut kepada para karyawannya. Peran utama *employer brand* adalah menyajikan kerangka yang jelas kepada manajemen perusahaan untuk penyederhanaan dan fokus pada beberapa prioritas tertentu, meningkatkan produktivitas dan mengembangkan rekrutmen, retensi, serta komitmen karyawan (Ambler & Barrow, 1996). Sementara menurut Melin (2005) *employer brand* merupakan konsep pembentukan identitas perusahaan sebagai pemberi kerja yang meliputi nilai-nilai, sistem-sistem, kebijakan-kebijakan, serta budaya yang dimiliki perusahaan agar dapat menarik, memotivasi, dan mempertahankan pegawai saat ini dan pegawai potensial. Melin (2005) menjelaskan bahwa kekuatan *employer brand* pada awalnya adalah tawaran pekerjaan yang menarik dari sebuah perusahaan. Semakin terkenal dan terkemukanya sebuah perusahaan maka semakin tinggi dan baik penawaran *benefits*, kompensasi, lingkungan kerja, *work-life balance* dan budaya perusahaan yang ditawarkan perusahaan tersebut (Melin, 2005).

Tujuan *employer brand* adalah untuk memperkerjakan karyawan yang tepat dan menyingkirkan karyawan yang tidak tepat dari perusahaan. Ketika perusahaan mulai mengambil langkah aktif dalam *employer brand*, mempertahankan semua karyawan bukanlah tujuan *employer brand*, tetapi mempertahankan karyawan yang tepat dengan produktivitas tinggilah yang menjadi tujuan utama pengimplementasian *employer brand*. Selain itu tujuan dari penerapan konsep *employer brand* adalah untuk meng-*attract*, *hire*, *engage*, dan *retain the best-right talent* serta meningkatkan profitabilitas perusahaan melalui efektivitas kerja dan produktivitas karyawan dengan mempekerjakan karyawan berkualitas yang tepat dan ideal (Collins, 2001; Amelia, 2017).

Pada penelitian ini, teori dan dimensi dari *employer brand* mengacu pada pendapat (Melin, 2005) karena lebih komprehensif dan sesuai dengan variabel dan model penelitian. Berikut penjelasan lima dimensi *employer brand* yang diungkapkan oleh (Melin, 2005):

1. *Work-life balance*

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

2. *Benefits dan compensations*

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

3. *Work Environment*

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

4. *Company Culture*

Company culture atau budaya perusahaan adalah keyakinan atau nilai yang tertanam dalam suatu perusahaan yang akan memandu pengambilan keputusan dan perilaku pekerja dalam perusahaan (Jasfar, 2009). Budaya perusahaan juga merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan dari perusahaan-perusahaan lainnya (Robbins, 2009). Melin (2005) mengatakan bahwa komponen *company culture* terdiri dari *senior team quality, technology level, risk taking environment, dan company size*.

5. *Product / Company Brand Strength*

Hatch & Schultz (2003) menjelaskan bahwa *brand* memberikan kontribusi tidak hanya untuk *image* yang timbul di kalangan pelanggan tetapi *image* yang dibentuk dan dimiliki oleh seluruh *stakeholders*, termasuk karyawan, pelanggan, investor, mitra dan masyarakat. Melin (2005) menjelaskan bahwa komponen dari *product/company brand strength* adalah *reputation, achievement perusahaan, dan perasaan bekerja di perusahaan*.

Employee Engagement

Konsep *engagement* pertama kali diungkapkan oleh Kahn (1990) *engagement* sebagai ungkapan atau ekspresi seorang karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya dalam organisasi. Keterikatan secara fisik dapat diartikan karyawan yang terlibat di dalam tugas-tugas, baik secara individu ataupun dalam sebuah tim. Keterikatan secara kognitif yaitu karyawan yang memiliki

perhatian lebih terhadap tugas, perannya di lingkungan pekerjaan, dan keyakinan karyawan mengenai organisasi serta para pemimpinnya. Sedangkan keterikatan secara emosional ditunjukkan dengan karyawan mampu membangun hubungan dengan karyawan lain maupun atasannya. Selanjutnya karyawan yang memiliki level *engaged* yang tinggi cenderung akan memiliki sifat aktif, menikmati pekerjaan, dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaan serta memiliki kecenderungan loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Kahn, 1990).

Schaufeli & Bakker (2010) mengemukakan bahwa *employee engagement* didefinisikan sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Istilah keterikatan karyawan dan keterikatan kerja seringkali digunakan bergantian, namun keterikatan kerja dianggap lebih spesifik. Keterikatan kerja merujuk pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan karyawan terkait hubungan karyawan dengan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2010).

Pada penelitian ini, teori dan dimensi dari *employee engagement* mengacu pada pendapat Schaufeli & Bakker (2010) yang mengungkapkan bahwa terdapat tiga dimensi dari *employee engagement* yang dapat diukur menggunakan 17 item pernyataan melalui *The Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Tiga dimensi *employee engagement* tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya yang menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi.

3. *Absorption* (Penyerapan)

Absorption merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya.

Pengaruh Employer Brand Terhadap Employee Engagement

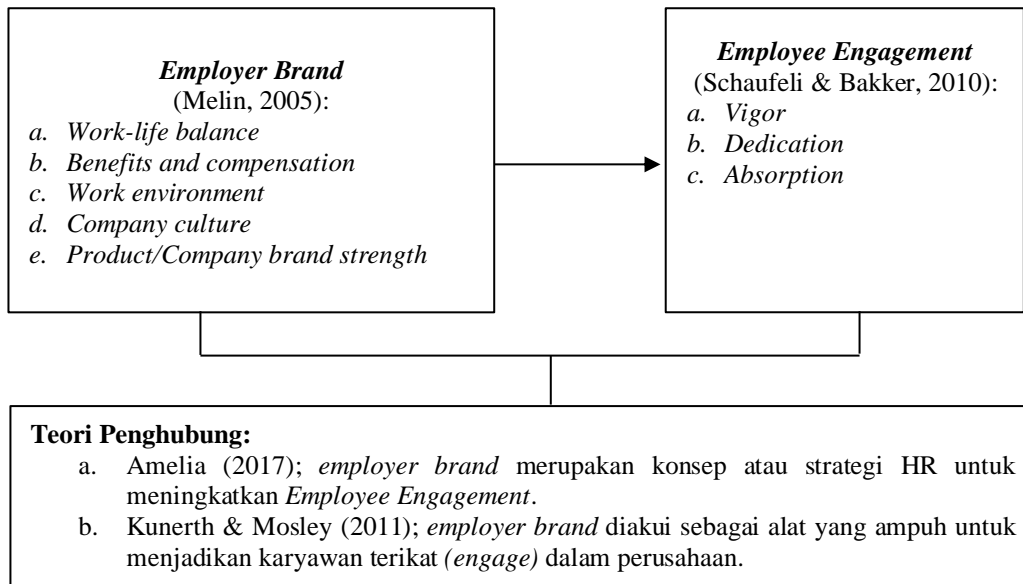
Penelitian mengenai *employer brand* terhadap *employee engagement* telah dilakukan oleh beberapa peneliti, di antaranya adalah Kunerth & Mosley (2011) yang berjudul *Applying employer brand Management To Employee Engagement*, penelitian tersebut dilakukan kepada 104 perusahaan yang secara aktif dalam pengembangan *employer brand*, hasil penelitiannya menunjukkan kecenderungan bahwa perusahaan yang melakukan *employer brand* dengan pendekatan eksternal maupun internal terutama pada perusahaan minuman di Eropa yaitu Coca-Cola Hellenic telah menciptakan proposisi nilai karyawan yang dapat memberikan acuan untuk strategi *employee engagement* dan komunikasi perekrutan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Candra Vilis (2017), mahasiswa Universitas Tarumanegara untuk tesisnya pada tahun 2017 yang berjudul pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* di Grup Ciputra. Penelitian tersebut menginvansi pengaruh berbagai faktor dari *employer branding* dari pandangan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang kuat dari *employer branding* terhadap *employee engagement*.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Vino & S.Vasanth (2015), pada tahun 2015 tentang *factors influencing employer brand, perspective of employees* di Industri IT. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa perusahaan dengan *employer brand* yang kuat memiliki keunggulan alami dibandingkan kompetitor mereka. Karyawan tertarik pada perusahaan karena sejumlah alasan. Ada daya tarik yang jelas seperti penghargaan finansial, keamanan kerja dan kesempatan untuk pengembangan karir, namun pengusaha yang menawarkan keseimbangan kerja/kehidupan yang baik, budaya perusahaan yang kuat, paket pelatihan dan pengembangan berkualitas, dan kondisi kerja yang fleksibel dapat sama-sama menarik. Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut dapat dipahami bahwa *employer brand* berpengaruh terhadap *employee engagement* sebagaimana yang diungkapkan oleh Amelia (2017) bahwa *employer brand* merupakan konsep atau strategi HR untuk meningkatkan *employee engagement* (Amelia, 2017). Selain itu, Kunerth & Mosley (2011) juga menyatakan bahwa *employer brand* diakui sebagai alat yang ampuh untuk menjadikan karyawan terikat (*engage*) dalam perusahaan (Kunerth & Mosley, 2011).

Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini mengasumsikan bahwa *employer brand* akan berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi *millennials* di PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Bandung. Kerangka pemikiran di gambarkan sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan Peneliti

Gambar 1.
Kerangka Pemikiran

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employer brand* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi *millennials* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan pendekatan deskriptif. Selain itu penelitian ini juga menggunakan metode verifikatif untuk menjawab identifikasi masalah yaitu melihat bagaimana pengaruh *employer brand* (X) terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan generasi *millennials* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap generasi *millennials* yang lahir di tahun 1978 sampai 2000 atau usia 18 hingga 40 tahun (Martin & Tulgan, 2002), di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung yang berjumlah 38 orang. Alasan pemilihan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung sebagai populasi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Memiliki jumlah karyawan tetap generasi *millennials* terbanyak di antara Witel lainnya.
2. Karyawan tetap generasi *millennials* di Telkom Witel Bandung banyak yang berada pada unit atau posisi yang berhubungan langsung dengan eksternal atau pelanggan.

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yaitu karyawan tetap generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung. Metode

pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau sampling total.

Dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan, peneliti melakukan observasi, kuesioner dan wawancara. Wawancara menggunakan pedoman wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur dilakukan dengan manager *Human Capital Service* Divisi Regional III Jawa Barat, asisten manager *Human Resources* Witel Bandung dan karyawan. Untuk kuesioner, penelitian ini menggunakan jenis kuesioner tertutup dan diukur dengan skala likert.

Pada penelitian ini, pengukuran variabel *employer brand* mengacu pada teori dan dimensi dari pendapat Melin (2005) karena lebih komprehensif dan sesuai dengan variabel dan model penelitian. Berdasarkan Melin (2005), dimensi *employer brand* terdiri dari *work-life balance*, *benefits & compensations*, *work environment*, *company culture* dan *product / company brand strength*. Sementara untuk variabel *employee engagement*, mengacu pada teori dan dimensi dari pendapat Schaufeli & Bakker (2010), yang mengemukakan bahwa *employee engagement* memiliki tiga dimensi yang dapat diukur menggunakan 17 item pernyataan melalui *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan).

Analisis data yang digunakan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *employer brand* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi *millennials* di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung adalah teknik analisis yang terdiri dari deskripsi data variabel penelitian, analisis regresi linier sederhana, koefisien determinasi (R^2), dan uji hipotesis.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Variabel Penelitian

Deskripsi dilakukan untuk mengetahui gambaran variabel *employer brand* (X) dan *employee engagement* (Y) berdasarkan persepsi karyawan generasi *millennials* di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Bandung. Deskripsi ini dijelaskan melalui skor-skor yang didapatkan melalui hasil pengolahan data kuesioner terhadap item-item pertanyaan pada variabel *employer brand* (X) dan *employee engagement* (Y).

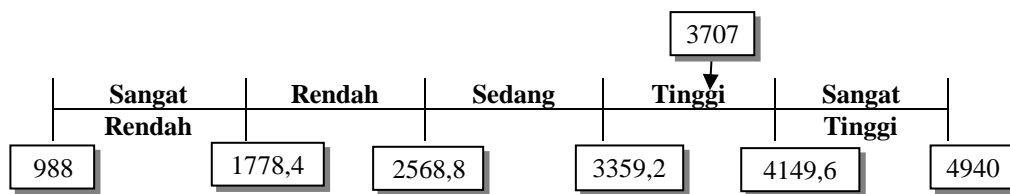
Tanggapan karyawan *millennials* Telkom Witel Bandung terhadap variabel *employer brand* (X) diukur dengan 5 dimensi yaitu *work-life balance*, *benefits and compensations*, *work environment*, *company culture* dan *product / brand company strength*. Pada variabel *employer brand* (X) diketahui bahwa penilaian responden berada dalam kategori tinggi dengan skor sebesar 3707 pada interval 3.359,2 sampai 4149,6. Hal ini menunjukkan bahwa *employer brand* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung sudah baik. Hasil perhitungan penilaian atas persepsi karyawan *millennials* Telkom Witel Bandung tersebut dapat dilihat pada tabel dan gambar berikut ini:

Tabel 1.
Rekapitulasi Skor Variabel *employer brand* (X)

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Kategori penilaian responden terhadap variabel *employer brand* (X) dapat dilihat pada garis interval sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Gambar 2.
Kategori Variabel *Employer Brand* (X)

Dari data tersebut dapat dipahami bahwa meskipun semua aspek yang ada pada dimensi sudah terpenuhi, masih ada beberapa kekurangan yang harus ditingkatkan agar lebih baik lagi, terutama pada dimensi *work-life balance* yang memiliki presentase terkecil diantara semua dimensi yaitu hanya sebesar 70,6%. Ini berarti PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung harus lebih memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seorang karyawan agar karyawan tidak merasa hidupnya tersita dan terbebani oleh pekerjaan. Pengelolaan *work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan dengan beban dari pekerjaan yang baik yang sudah dilakukan Telkom untuk karyawannya akan membantu Telkom mewujudkan tujuannya karena karyawan akan lebih fokus bekerja apabila kebutuhan dalam kehidupannya terpenuhi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Lockwood (2012) bahwa dalam pandangan perusahaan *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka di tempat kerja. Adapun untuk dimensi *benefits and compensations*, PT. Telekomunikasi Indonesia telah memberikan beragam *benefits and compensations* kepada karyawannya yang diyakini akan membuat karyawan merasa puas dan memiliki kemungkinan untuk bertahan lama di perusahaannya, sebagaimana yang diungkapkan Hanggraeni (2012) bahwa sistem pengelolaan *benefits and compensations* yang baik akan membuat para karyawan puas, sehingga mereka ingin untuk terus bekerja di perusahaannya sekarang. PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung merupakan Witel yang selalu mencapai target dan ada peningkatan target setiap tahunnya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Telkom Witel Bandung memiliki lingkungan kerja yang

baik terlihat dari karyawan yang memiliki tanggung jawab yang tinggi. Pengelolaan dari *work environment* atau lingkungan kerja tersebut akan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Sesuai dengan yang diungkapkan Robbins (2009) bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan tentu karyawan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Sementara itu pada aspek budaya perusahaan, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki budaya perusahaan yang dikenal dengan “*The Telkom Way*”. “*The Telkom Way* adalah keyakinan melakukan yang terbaik yang didasari *integrity, enthusiasm, totality* dengan nilai-nilai *solid, speed, smart* serta diimplementasikan melalui perilaku *imagine, focus, and action* untuk memberikan yang terbaik. Budaya tersebut merupakan sebuah ciri khas mendasar dari sebuah perusahaan yang akan menjadi pembeda dari perusahaan lainnya, perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang baik akan dipandang baik oleh karyawan sehingga karyawan memiliki dedikasi (*dedication*) tinggi untuk perusahaannya. Budaya perusahaan dapat menjadi sebuah kontrol bagi karyawan karena sesuai dengan yang dikatakan Gibson, Ivanichevich, dan Donnelly bahwa budaya perusahaan adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Soetopo, 2010). Untuk dimensi *Product / brand company strength* telah dikelola dengan sangat baik oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sehingga menjadi sebuah kebanggaan tersendiri bagi karyawannya, karena akan membuat *image* dari seorang karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut akan meningkat, seperti yang diungkap Hatch & Schultz (2003) bahwa *brand employer* memberikan kontribusi tidak hanya untuk *image* yang timbul di kalangan pelanggan, tetapi juga *image* yang dibentuk dan dimiliki oleh seluruh *stakeholders*, termasuk karyawan, pelanggan, investor, mitra dan masyarakat.

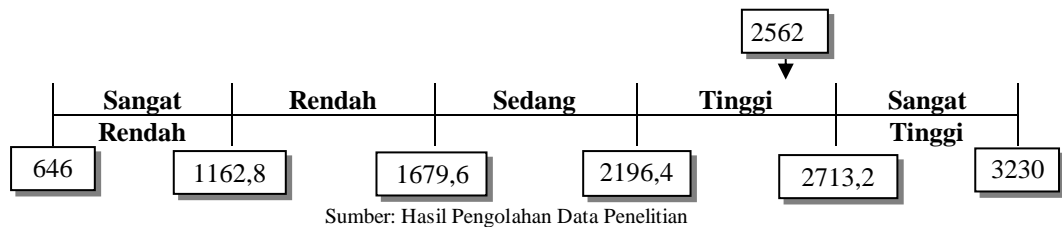
Adapun tanggapan responden terhadap 3 dimensi dari variabel *employee engagement* (Y) yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*) dapat dilihat pada tabel dan gambar berikut ini:

Tabel 2.
Rekapitulasi Skor Variabel *Employee Engagement* (Y)

NO.	DIMENSI	SKOR	JUMLAH ITEM	%
1	Semangat (<i>Vigor</i>)	939	6	82,4%
2	Dedikasi (<i>Dedication</i>)	767	5	80,7%
3	Penyerapan (<i>Absorption</i>)	856	6	75,1%
	Total	2562	17	79,3%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Kategori penilaian responden terhadap variabel *employee engagement* (Y) dapat dilihat pada garis interval sebagai berikut:



Gambar 3.
Kategori Variabel *Employee Engagement* (Y)

Pada variabel *employee engagement* (Y) diketahui bahwa penilaian responden berada dalam kategori tinggi dengan skor sebesar 2562 yang terdapat pada interval 2196,4 sampai 2713,2. Nilai tersebut memiliki arti bahwa karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung sudah memiliki keterikatan atau *engagement* yang tinggi terhadap perusahaan melalui semangat, dedikasi dan penyerapan kerja yang mereka lakukan. Namun demikian, dimensi penyerapan (*Absorption*) masih membutuhkan perhatian karena memperoleh persentase terendah dibandingkan dengan dimensi lainnya. Meskipun pihak HR mengatakan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia telah berusaha membuat lingkungan kerja senyaman mungkin untuk menjaga *mood* kerja karyawan dan menyebarkan energi positif agar karyawan dapat bekerja dengan baik, namun pada kenyataannya tidak semua karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung merasa sulit untuk mengganti pekerjaan dari yang sekarang ke pekerjaan lain di tempat baru. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat sebagian karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung akan mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan jika mendapatkan tawaran pekerjaan lain yang lebih menguntungkan. Kondisi ini perlu diperhatikan PT. Telekomunikasi Indonesia, walaupun sebenarnya sebagian besar karyawan sudah memiliki *engagement* yang cukup tinggi terhadap dimensi *absorption* (penyerapan). Sebagaimana yang dikatakan BlessingWhite (2013) bahwa karyawan yang memiliki *absorption* tinggi akan dapat mengembangkan dirinya dalam perusahaan dan cenderung memiliki keterlibatan dan keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaannya, dapat mengidentifikasi *skills*, kekuatan diri, tujuan karir jangka panjang, dan prioritas pekerjaannya untuk kebaikan perusahaan.

Adapun dimensi semangat (*vigor*) yang ditunjukkan oleh karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung adalah dengan sikap bekerja yang baik walaupun sedang menghadapi masalah. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung bekerja secara profesional, mereka dapat memisahkan permasalahan pribadi dengan pekerjaan. Karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung juga memiliki semangat tinggi saat bekerja. Kondisi ini sesuai dengan yang dikatakan Siswanto (2000) bahwa karyawan yang memiliki semangat tinggi dalam pekerjaan mereka dapat menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang

untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, Nitisemito (2002) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki semangat tinggi akan menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan. Pada dimensi dedikasi (*dedication*), karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung menyikapi pekerjaan sebagai sebuah tantangan yang harus dihadapi, karyawan yang tidak merasa tertekan akan siap menghadapi kesulitan dan dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan apapun. Kondisi ini sejalan dengan pendapat BlessingWhite (2013) dimana dedikasi seorang karyawan salah satunya dapat dilihat dari karyawan tersebut menyikapi sebuah pekerjaan, sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan dedikasi karyawannya karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Analisis Regresi Linear Sederhana

Selanjutnya, analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh *employer brand* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai $a = 29,12$ dan koefisien $b = 0,44$ sehingga ditemukan persamaan regresi yaitu $Y = 29,12 + 0,44X$. Persamaan tersebut artinya setiap peningkatan 1 skor variabel *employer brand* (X) maka akan meningkatkan variabel *employee engagement* (Y) sebesar 0,44. Apabila variabel *employer brand* (X) bernilai nol maka variabel *employee engagement* (Y) bernilai 29,12.

Analisis Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (R^2) memperlihatkan seberapa besar kontribusi dari variabel terikat (Y) terhadap variabel bebas (X). Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa besarnya R Square adalah 0,376. Hal ini berarti bahwa variabel *employee engagement* memberikan kontribusi sebesar 37,6% terhadap variabel *employer brand*, sementara sisanya 62,4% berasal dari kontribusi variabel-variabel lain.

Uji Hipotesis

Uji signifikansi terhadap masing-masing koefisien regresi diperlukan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel (X) terhadap variabel (Y). Menentukan tingkat signifikan diketahui melalui hasil p value. Dasar dari pengambilan keputusan adalah:

- a. Jika $\rho_{value} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak.
- b. Jika $\rho_{value} > 0,05$ maka H_0 diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $\rho_{value} = (0,000) < 0,05$ sehingga dalam hal ini H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya terdapat pengaruh *employer brand* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Witel Bandung. Hal tersebut menunjukkan bahwa konsep *employer brand* perlu diperhatikan dan diterapkan dengan baik oleh

perusahaan terhadap karyawannya karena menjadi salah satu variabel yang turut membentuk *employee engagement*.

Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung, dimensi *Product/Brand Company Strength* (85,6%) merupakan dimensi dari variabel *employer brand* yang paling kuat. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk telah diakui memiliki reputasi yang bagus diantara perusahaan-perusahaan telekomunikasi yang ada di Indonesia. Bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk reputasi merupakan sebuah hal yang penting karena merupakan representasi dari kepercayaan konsumen. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki banyak penghargaan yang telah diraih, bukan hanya di skala nasional, tetapi juga skala internasional. Kondisi ini menjadi daya tarik utama karyawan generasi *millennials* memilih bekerja dan mempertahankan dirinya untuk selalu menjadi bagian dari PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung. Sementara itu, dimensi *vigor* (semangat) (82,4%) merupakan dimensi dari variabel *employee engagement* yang memiliki persentase tertinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kekuatan mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dan profesionalitas dari karyawan generasi *millennials* Telkom Witel Bandung sudah mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan karena karyawan sudah *engaged* dan merasa menjadi bagian dari perusahaan. Dalam kalimat lain bahwa ketika sebuah perusahaan memperhatikan keinginan karyawan di zaman sekarang seperti yang diungkapkan oleh Ambler & Barrow (1996) bahwa perusahaan yang memenuhi keinginan karyawan dengan memberikan berbagai manfaat untuk karyawannya berupa manfaat ekonomi, manfaat fungsional, dan manfaat psikologis, maka karyawan cenderung akan melakukan timbal balik positif dengan melakukan kewajiban, berkontribusi untuk mencapai tujuan, dan semakin terikat (*engaged*) dengan perusahaan.

Meskipun pengelolaan *employer brand* yang dilakukan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung sudah baik untuk meningkatkan *employee engagement*, namun tetap ada beberapa hal yang masih kurang berdasarkan hasil wawancara terhadap responden, dimana dimensi *work-life balance* dinilai masih belum memenuhi ekspektasi yang diharapkan oleh karyawan *millennials* yaitu belum terpenuhinya fasilitas *daycare* untuk anak-anak karyawan. Sementara sebagian besar karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung adalah perempuan yang sudah memiliki anak usia balita, sehingga fasilitas *daycare* menjadi sebuah kebutuhan utama ketika mereka sedang bekerja. Tentunya sebagai perusahaan BUMN terbesar di Indonesia, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung perlu memperhatikan hal ini demi menciptakan *work-life balance* yang tinggi diperusahaannya.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Amelia (2017) bahwa *employer brand* merupakan konsep atau strategi HR yang akan membantu meningkatkan *employee engagement*. Jika suatu perusahaan menciptakan *employer brand* yang bagus, maka semakin *engaged* dan bagus pula *engagement* karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan tersebut sebagai bentuk timbal balik atas apa yang telah didapatkan oleh mereka dari perusahaan melalui *employer brand* yang didalamnya terdapat beragam penawaran *benefits*,

kompensasi, lingkungan kerja, *work-life balance* dan budaya perusahaan yang ditawarkan kepada setiap karyawannya. Hasil ini penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Candra Vilis (2017) yang berjudul pengaruh *employer branding* terhadap *employee engagement* di Grup Ciputra, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang kuat dari *employer branding* terhadap *employee engagement*. Namun, penelitian ini memiliki perbedaan pada konsep teori yang digunakan oleh penelitian Candra (2017) sehingga memiliki perbedaan dimensi penelitian. Hasil penelitian Candra (2017) menunjukkan bahwa dimensi *development value*, *economic value*, dan *social value* mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap *employee engagement*. Penelitian lainnya dilakukan oleh Kunerth & Mosley (2011) yang berjudul *Applying Employer Brand Management To Employee Engagement* pada perusahaan minuman di Eropa yaitu Coca-Cola Hellenic. Hasil penelitian menunjukkan adanya kecenderungan bahwa perusahaan yang melakukan *employer brand* dengan pendekatan eksternal maupun internal telah menciptakan proposisi nilai karyawan yang dapat memberikan acuan untuk strategi *employee engagement* dan komunikasi perekrutan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Kunerth & Mosley (2011) adalah pada metode penelitian yang digunakan. Berbeda dengan penelitian ini yang menggunakan metode kuantitatif, penelitian yang dilakukan Kunerth & Mosley (2011) menggunakan metode kualitatif. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini memiliki *state of the art* yang jelas dibandingkan penelitian sebelumnya, yaitu dari aspek teori dan metode yang digunakan.

E. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *employer brand* (X) berada dalam kategori tinggi dengan skor sebesar 3707 pada interval 3359,2 sampai 4149,6. Hal yang menunjukkan bahwa *employer brand* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung sudah baik. Adapun variabel *employee engagement* (Y) diketahui berada dalam kategori tinggi dengan skor sebesar 2562 yang terdapat pada interval 2196,4 sampai 2713,2. Nilai tersebut memiliki arti bahwa karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung sudah memiliki keterikatan atau *engagement* yang tinggi terhadap perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai tingkat sensitivitas *employer brand* terhadap *employee engagement* karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung adalah 44% yang ditunjukkan dengan koefisien regresi $Y = 29,12 + 0,44X$ dan koefisien determinasi (KD) sebesar 37,6%. Dalam uji hipotesis, diperoleh p-value $(0,000) < 0,05$ sehingga dalam hal ini H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya bahwa variabel *employer brand* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement* karyawan generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung. Variabel *employee engagement* memberikan kontribusi sebesar 37,6% terhadap variabel *employer brand*, sementara sisanya 62,4% berasal dari kontribusi variabel-variabel lain. Hal ini berarti bahwa *employer brand* dapat meningkatkan variabel *employee engagement* karyawan generasi *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan tersebut, diharapkan: (1) Dimensi *employer brand* yang belum dapat dirasakan oleh karyawan *millennials* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Bandung adalah adanya fasilitas *daycare*. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menyediakan fasilitas *daycare* karena dengan adanya fasilitas tersebut dapat memberikan berbagai manfaat. Bagi karyawan yang memiliki anak, adanya *daycare* dapat mengurangi tingkat kegelisahan dan meningkatkan konsentrasi saat bekerja. Bagi perusahaan, adanya *daycare* dapat menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan. Selain itu, adanya *daycare* dapat memberikan dampak positif berupa meningkatnya perekrutan, retensi karyawan, dan produktifitas karyawan; (2) Bagi peneliti selanjutnya dapat mengkaji aspek aspek cakupan generasi tertentu lainnya serta mengkaji lebih dalam mengenai inovasi sistem kerja pada perusahaan yang menerapkan *employer brand*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, vol 4, 185-206.
- Amelia, A. (2017). *Employer Branding (When HR is the New Marketing)*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: Role of Employee Engagement In Business Success. *Workpan*, Vol 47, , 48-52.
- Bedjo Siswanto. (2000). *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru, Bandung.
- Bernard Kunerth & Mosley Richard. (2011). Applying *Employer Brand Management to Employee Engagement*. *Strategic HR Review*, Vol. 10 Issue: 3, pp.19-26.
- BlessingWhite. (2013). *Employee Engagement Research Update 2013: Beyond the numbers; A practical approach for individuals, managers, and executives*. Princeton, USA. GP Strategies.
- Candra, Vilis. (2017). *Pengaruh Employer Branding Terhadap Employee Engagement di Grup Ciputra*. Universitas Tarumanegara.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap—and Others Don't*. New York: Harper.
- Dale Carnegie Indonesia. (2016). *dalecarnegie.id*. Retrieved from [www.dalecarnegie.id: https://www.dalecarnegie.id/coverage/infografis-millennial-ogah-terlibat-sepenuhnya-di-perusahaan/](https://www.dalecarnegie.id/coverage/infografis-millennial-ogah-terlibat-sepenuhnya-di-perusahaan/)
- Dessler, G. (2015). *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hanggraeni, Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Organization Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*.
- <https://ekbis.rmol.co/>. (2011, July Wednesday). *https://ekbis.rmol.co/read/2011/07/27/34377/Telkom-Sabet-Best-Employer-Brand-Award*. Retrieved from [https://ekbis.rmol.co: https://ekbis.rmol.co/read/2011/07/27/34377/Telkom-Sabet-Best-Employer-Brand-Award](https://ekbis.rmol.co/https://ekbis.rmol.co/read/2011/07/27/34377/Telkom-Sabet-Best-Employer-Brand-Award).
- Human Capital Divisi Regional III Telkom Witel Bandung. (2017). *Database Employee engagement index Telkom Group By Age*. Bandung: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel.
- Jasfar, F. (2009). *Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33; No. 4; pp.692-724.

- Lockwood, Nancy R. (2012). *Work/Life Balance : Challenges and Solutions*, SHRM Research Departement National Chamber Foundation (NCF), 2012. *The Millennial Generation Research Review*.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2002). *Managing the Generational Mix*. Amherst, Ma: HRD Press.
- Melin, E. (2005). Employer Branding: Likenesses and Differences Between External and Internal Employer Brand Images. *diva-portal.org*.
- Nitisemito, Alex S. (2002). *Manajemen Personalia*. Cetakan ke 9. Edisi ke 4. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In W. Schaufeli, & A. Bakker, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Sedarmayanti. (2009). *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung: Mandar Maju.
- Soetopo, H. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.