

# Praktik Employer Branding Untuk Retensi Karyawan di Pt XYZ

## *(Employer Branding Practices for Employee Retention at PT XYZ)*

Rury Novianti M<sup>1\*</sup>, Ahmad Badawi<sup>2</sup>, Ahmad Azmy<sup>3</sup>

Universitas Paramadina, Jakarta Timur, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

[rurynov@gmail.com](mailto:rurynov@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [ahmad.badawi@paramadina.ac.id](mailto:ahmad.badawi@paramadina.ac.id)<sup>2</sup>,

[ahmad.azmy@paramadina.ac.id](mailto:ahmad.azmy@paramadina.ac.id)<sup>3</sup>



### Riwayat Artikel:

Diterima pada 2 Juni 2025

Revisi 1 pada 10 Juni 2025

Revisi 2 pada 18 Juni 2025

Revisi 3 pada 25 Juni 2025

Disetujui pada 30 Juni 2025

### Abstract

**Purpose:** This study aims to analyze the effectiveness of employer branding in improving employee retention at PT XYZ, a multinational nickel mining company in Indonesia. It also seeks to identify practical strategies to address persistent turnover challenges in the extractive industry.

**Methodology/approach:** The research uses a qualitative approach through Focus Group Discussions (FGDs) with five employees from both managerial and operational levels. Thematic analysis was conducted manually on the FGD transcripts. The analysis is supported by a literature review integrating Social Exchange Theory, Resource-Based View (RBV), and Psychological Contract Theory to frame the findings.

**Results/findings:** The study identifies five core employer branding practices that significantly influence retention: (1) competitive compensation and risk allowances, (2) flexible work arrangements (e.g., Work from Home), (3) competency development programs, (4) transformational leadership, and (5) ESG (Environmental, Social, and Governance) integration. Major challenges include unclear compensation structures, heavy workloads, and lack of transparency in career development pathways.

**Conclusions:** Employer branding strategies tailored to local culture and industry needs significantly enhance employee retention at PT XYZ. Although the study is specific to Indonesia's nickel mining sector, the findings offer transferable insights for HRM practices in other extractive industries within developing economies.

**Limitations:** The findings are context-specific and derived from a small sample. The qualitative design limits the ability to establish statistical relationships between variables.

**Contribution:** This study contributes to HRM theory by proposing an integrated employer branding model and provides mining companies with actionable strategies to align global HR practices with local expectations, especially in resource-driven sectors.

**Keywords:** *Employer Branding, Nickel Mining Industry, Talent Retention, Work-Life Balance.*

**How to Cite:** M, R. N., Badawi, A., Azmy, A. (2025). Praktik Employer Branding Untuk Retensi Karyawan di Pt XYZ. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 453-468.

## 1. Pendahuluan

Sektor pertambangan nikel di Indonesia merupakan pilar penting bagi perekonomian negara, dengan kontribusi sekitar 12% terhadap PDB nasional dan menghasilkan lebih dari \$30 miliar pendapatan ekspor tahunan (Kementerian ESDM, 2020). Sebagai produsen nikel terbesar di dunia, Indonesia memasok 37% dari permintaan global, didorong oleh percepatan transisi ke kendaraan listrik (Electric Vehicle) dan teknologi energi terbarukan (World Bank, 2022). Cadangan nikel Indonesia yang sangat besar, diperkirakan mencapai 21 juta metrik ton, telah menempatkan Indonesia sebagai pemain strategis dalam rantai pasokan baterai global, yang menarik investasi yang signifikan dari perusahaan-perusahaan multinasional seperti Tesla, Hyundai, dan CATL (IEA, 2023). Perusahaan-perusahaan ini memanfaatkan kebijakan hilirisasi Indonesia, yang membatasi ekspor nikel mentah untuk mendorong industri pengolahan dan industri bernilai tambah dalam negeri, yang bertujuan untuk mengubah Indonesia menjadi pusat kendaraan listrik global pada tahun 2035 (Purwanto, 2024).

Industri pertambangan nikel menghadapi tantangan yang terus menerus dalam mempertahankan tenaga kerja terampil. Sebagian besar operasi berlokasi di daerah terpencil seperti Sulawesi, Maluku, dan Halmahera, di mana para karyawan harus menghadapi infrastruktur yang belum berkembang, akses terbatas ke layanan kesehatan dan pendidikan, serta perpindahan yang lama dengan keluarga. Kondisi ini, ditambah dengan sifat pekerjaan pertambangan yang menuntut fisik dan berbahaya, berkontribusi pada tingkat perputaran tahunan yang melebihi 20% di area produksi utama seperti Morowali (Aneka & Tbk, 2022). Persaingan mendapatkan tenaga kerja yang kompeten semakin ketat dari sektor teknologi dan energi terbarukan yang sedang berkembang di Indonesia. Karyawan yang kompeten dan berdedikasi tinggi tidak akan tertarik bekerja di perusahaan yang tidak memiliki reputasi baik (Pradita et al., 2024).

Tingginya angka pergantian karyawan menjadi tantangan serius bagi perusahaan pertambangan nikel karena berdampak pada efisiensi operasional, capaian bisnis, serta beban finansial untuk rekrutmen dan pelatihan (Irawan & Dan Komara, 2020). Data Salary Survey 2023 Robert Walters mengungkapkan bahwa Gen Z lebih menghargai pekerjaan bermakna dan pengembangan pengalaman ketimbang sekadar gaji tinggi, perusahaan perlu membangun budaya inspiratif (yang diidamkan 70% profesional) secara konsisten di setiap tahap karier karyawan agar tercipta kolaborasi dan rasa berkembang bersama. Merekrut SDM unggul semakin sulit dalam iklim kompetitif, padahal mereka vital bagi perusahaan. Maka, demi memikat dan mempertahankan talenta, banyak perusahaan mengandalkan employer branding sebagai solusi (Ada et al., 2023). Citra perusahaan yang kuat menjadi faktor kunci untuk menarik kandidat berkualitas melamar pekerjaan dan berkomitmen jangka Panjang. Upaya strategis inilah yang kita kenal sebagai employer branding, membangun identitas dan reputasi organisasi yang menarik bagi calon talenta terbaik. Employer branding muncul sebagai strategi penting untuk mengurangi turnover. Bagi perusahaan pertambangan, hal ini tidak hanya melibatkan kompensasi yang kompetitif, tetapi juga menangani masalah keselamatan, mendorong pengembangan karier, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Sebagai contoh, kampanye "Utamakan Keselamatan" Rio Tinto di Australia mengurangi perputaran karyawan sebesar 15% melalui pemantauan keselamatan waktu nyata dan inisiatif kesehatan mental, sementara PT Antam, penambang nikel milik negara Indonesia, menurunkan tingkat keluar masuk karyawan sebesar 12% setelah memperkenalkan subsidi perumahan dan dana bantuan pendidikan bagi anak-anak karyawan (Aneka & Tbk, 2022).

Namun, penerapan employer branding di sektor pertambangan Indonesia masih belum banyak diteliti. Penelitian yang ada sebagian besar berfokus pada konteks negara barat, mengabaikan nuansa budaya seperti etos kolektif Indonesia dan gaya komunikasi hirarkis, yang membentuk ekspektasi karyawan (Hofstede Insight, 2023a). Kesenjangan ini membatasi pengembangan strategi employer branding yang sesuai dengan konteks yang ada di Indonesia. Studi ini menganalisis implementasi employer branding dalam upaya retensi karyawan pada PT XYZ, sebuah perusahaan multinasional pertambangan nikel di Indonesia, dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui tinjauan literatur dan Focus Group Discussion (FGD). Penelitian ini menginvestigasi peran reputasi organisasi, kesempatan pengembangan profesional, serta lingkungan kerja dalam memengaruhi loyalitas karyawan. Selain itu, kajian ini juga mengungkap hambatan struktural, termasuk kurangnya transparansi komunikasi dan tekanan beban

kerja berlebihan, yang tidak hanya mengurangi efektivitas strategi employer branding tetapi juga meningkatkan risiko turnover karyawan.

PT XYZ mengembangkan strategi berbasis nilai keberlanjutan, keselamatan kerja (melalui program "zero accident"), dan pengembangan karyawan (termasuk pelatihan keterampilan dan work-life balance), yang dipromosikan melalui kampanye seperti "People are at the Heart of Our Business" di LinkedIn dan program CSR berbasis kebutuhan lokal. Kerangka teoritis seperti Social Exchange Theory dan Resource-Based View digunakan untuk menganalisis bagaimana investasi perusahaan dalam aspek tangible (keselamatan, kompensasi) dan intangible (pengakuan, budaya inklusif) membangun reciprocasi berupa loyalitas karyawan.

## 2. Tinjauan Pustaka

Studi ini berlabuh pada tiga kerangka kerja teoretis yang saling berhubungan yang secara kolektif menjelaskan hubungan antara employer branding dan retensi talenta di industri yang berisiko tinggi dan membutuhkan banyak sumber daya: *Social Exchange Theory (SET)*, *Resource-Based View (RBV)*, dan *Psychological Contract Theory (PCT)*. Kerangka kerja ini memberikan lensa yang kuat untuk menganalisis bagaimana inisiatif *employer branding* mendorong timbal balik, meningkatkan sumber daya organisasi, dan menyelaraskan harapan karyawan untuk meningkatkan retensi di sektor pertambangan nikel di Indonesia. Social Exchange Theory (SET) menjelaskan dinamika timbal balik antara perusahaan dan karyawan, di mana praktik *employer branding* yang efektif dapat menumbuhkan loyalitas melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dan material, sementara *Resource-Based View (RBV)* menekankan bagaimana citra *employer branding* yang kuat menjadi aset strategis yang sulit ditiru oleh pesaing. *Psychological Contract Theory (PCT)* melengkapi kedua pendekatan tersebut dengan menyoroti peran keselarasan harapan antara perusahaan dan talenta dalam menciptakan ikatan jangka panjang, terutama di lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti pertambangan, di mana kepuasan intrinsik dan keamanan psikologis menjadi kunci retensi.

### 2.1 Social Exchange Theory (SET)

Teori Social Exchange Theory (SET) menyatakan bahwa hubungan di tempat kerja diatur oleh pertukaran timbal balik antara manfaat yang berwujud dan tidak berwujud (Bierstedt & Blau, 1965). Organisasi melakukan investasi dalam aspek-aspek seperti program pengembangan karier, kompensasi yang adil, dan kondisi kerja yang aman, karyawan akan memandang tindakan tersebut sebagai "bujukan" yang akan mendorong kesetiaan dan komitmen mereka. Karyawan tetap loyal ketika perusahaan memberikan dukungan psikologis, remunerasi adil, dan lingkungan kerja kolaboratif. Karyawan yang merasa kontribusinya dihargai organisasi cenderung membentuk persepsi positif tentang pekerjaan dan sikap loyal terhadap perusahaan (Tsarenko et al., 2018a). Dalam sektor pertambangan nikel, di mana kondisi kerja sering kali berbahaya dan lokasi yang terpencil dapat memperburuk ketidakpuasan kerja, SET memberikan kerangka untuk memahami bagaimana inisiatif employer branding seperti pelatihan keselamatan kerja, dukungan kesehatan mental, dan program kesejahteraan keluarga dapat membantu mengurangi gesekan dan meningkatkan retensi karyawan. Lebih jauh, retensi berbasis SET ini berkorelasi langsung dengan daya saing organisasi. Daya saing suatu organisasi dapat bergantung pada kemampuannya untuk secara efektif mendorong inovasi di tempat kerja. Prinsip-prinsip yang mendasari teori pertukaran sosial dapat berfungsi sebagai alat untuk menilai efektivitas kerangka kerja organisasi yang dirancang untuk memajukan inovasi di tempat kerja (Tripp, 2023).

Lebih lanjut, penelitian menyoroti pentingnya work-life balance dalam konteks karyawan generasi Y (Lestari & Margaretha, 2021). Dalam studi tersebut, ditemukan bahwa meskipun work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja, terdapat hubungan negatif antara keseimbangan kerja-hidup dan niat untuk keluar dari organisasi. Temuan ini sejalan dengan prinsip SET, di mana karyawan yang merasa diperhatikan oleh organisasi cenderung lebih loyal dan berkomitmen, sehingga mengurangi niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Work-life balance didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk mengelola tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi, yang berpotensi meningkatkan produktivitas dan loyalitas. Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi

manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik untuk meningkatkan retensi karyawan.

Dengan demikian, penerapan SET dalam konteks organisasi, terutama di industri yang menantang seperti pertambangan nikel, dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan keterikatan karyawan dan mengurangi tingkat perputaran. Investasi dalam kesejahteraan karyawan tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga bagi keberlanjutan organisasi itu sendiri.

## **2.2 Resource-Based View (RBV)**

RBV membingkai employer branding sebagai sumber daya strategis yang tak ada bandingannya yang meningkatkan keunggulan kompetitif. Menurut RBV, organisasi dengan sumber daya yang unik, berharga, dan tidak dapat digantikan seperti merek perusahaan yang kuat akan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan dengan menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul. Di pertambangan nikel, di mana keahlian teknis dan kelangsungan operasional sangat penting, employer branding menjadi pembeda perusahaan di pasar tenaga kerja yang kompetitif. Sebagai contoh, PT Vale Indonesia memanfaatkan reputasinya dalam hal pengelolaan lingkungan dan pelibatan masyarakat untuk mengurangi perputaran tenaga kerja tahunan sebesar 14% antara tahun 2018 dan 2022, sehingga memposisikan diri sebagai perusahaan pilihan di Sulawesi (Vale & Tbk, 2024). RBV lebih lanjut menekankan bahwa pencitraan perusahaan harus selaras dengan budaya organisasi dan tujuan jangka panjang agar efektif. Sebuah penelitian menyoroti bahwa perusahaan yang mengintegrasikan employer branding dengan nilai-nilai inti, seperti keselamatan dan inovasi, melaporkan kepuasan karyawan 30% lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki strategi yang terpisah-pisah.

Penelitian-penelitian terkini menegaskan pentingnya employer branding sebagai strategi krusial dalam mempertahankan dan menarik talenta, terutama di industri dengan tingkat turnover tinggi seperti sektor teknologi informasi di India. Dimensi employer branding seperti nilai sosial dan nilai pengembangan secara signifikan menurunkan niat keluar karyawan muda, sementara nilai ekonomi dan nilai minat tidak menunjukkan pengaruh berarti (Kashyap & Verma, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa generasi muda lebih menghargai lingkungan kerja yang kolaboratif serta peluang pengembangan diri dibandingkan kompensasi finansial semata. Sejalan dengan itu, konsep Employer Brand yang menekankan pentingnya konsistensi antara citra perusahaan di mata kandidat dan pengalaman nyata karyawan (Alshathry et al., 2017). Perusahaan yang hanya fokus pada reputasi eksternal namun mengabaikan pengalaman internal, risiko turnover meningkat tajam. Pendekatan berbasis sumber daya atau *resource-based view* menjadi sangat relevan, karena employer branding yang kuat terutama dalam bentuk hubungan sosial internal, budaya organisasi, dan kesempatan berkembang merupakan aset tidak berwujud yang sulit ditiru kompetitor dan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991). Selanjutnya, dukungan sosial dari rekan dan atasan serta pengakuan yang proporsional memicu keterlibatan emosional karyawan dan mendorong perilaku advokatif (Tsarenko et al., 2018b). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional dan rasa dihargai, yang juga merupakan sumber daya sosial dan psikologis dalam perspektif RBV, memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan. Maka, untuk menciptakan keunggulan yang tahan lama, perusahaan perlu mengelola employer branding secara holistik tidak hanya sebagai janji eksternal, tetapi sebagai realitas internal yang menciptakan nilai strategis melalui keterlibatan dan loyalitas karyawan.

Employer branding yang kuat berfungsi sebagai sumber daya strategis yang dapat meningkatkan daya tarik perusahaan di pasar tenaga kerja. Perusahaan yang mengembangkan employer branding yang positif dapat meningkatkan kualitas pelamar dan mengurangi biaya rekrutmen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki strategi employer branding yang terintegrasi dengan nilai-nilai organisasi dan budaya kerja yang positif mengalami tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi (Singh, 2021). Penelitian ini menegaskan bahwa employer branding yang efektif dapat menjadi sumber daya yang tidak hanya menarik talenta, tetapi juga mempertahankan mereka dalam jangka panjang.

RBV memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana employer branding dapat dimanfaatkan sebagai alat strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam dunia yang semakin kompetitif, perusahaan yang mampu mengelola dan mempromosikan sumber daya unik mereka, termasuk merek sebagai pemberi kerja, akan lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan.

### **2.3 Psychological Contract Theory (PCT)**

Psychological Contract Theory (PCT) membahas ekspektasi subyektif yang tidak tertulis yang dimiliki oleh karyawan terkait hubungan kerja mereka. Tidak seperti kontrak formal, kontrak psikologis mencakup janji-janji yang dirasakan tentang pertumbuhan karier, pengakuan, dan dukungan organisasi. Ketika branding perusahaan selaras dengan ekspektasi ini, misalnya, komunikasi yang transparan mengenai promosi atau distribusi beban kerja yang adil, karyawan akan merasa dihargai dan lebih mungkin untuk bertahan. Sebaliknya, pelanggaran kontrak psikologis, seperti janji-janji yang tidak terpenuhi tentang peningkatan keselamatan atau jalur karier yang stagnan, akan mengikis kepercayaan dan mendorong terjadinya atrisi. Di pertambangan nikel Indonesia, struktur komunikasi hirarkis sering kali menciptakan kesenjangan antara janji-janji manajemen dan pengalaman pekerja di garis depan. PCT menggarisbawahi perlunya konsistensi antara narasi pencitraan perusahaan dan praktik di lapangan.

Penelitian lain menyoroti bahwa konteks budaya dan ekonomi di Asia memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi karyawan mengenai janji-janji organisasi. Faktor-faktor seperti hierarki sosial dan nilai-nilai kolektif yang kuat dapat mempengaruhi bagaimana kontrak psikologis dibentuk dan dipahami. Adaptasi strategi manajemen untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari tenaga kerja Asia, yang sering kali berbeda dari pendekatan Barat (Kutaula et al., 2020). Ketika kontrak psikologis dipenuhi, karyawan cenderung menunjukkan peningkatan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Sebaliknya, pelanggaran kontrak dapat menyebabkan dampak negatif seperti stres dan penurunan kinerja (Hayes & Keyser, 2022). Oleh karena itu, penting untuk menciptakan strategi manajemen yang efektif untuk memenuhi ekspektasi karyawan dan meningkatkan hasil kerja. Sebaliknya, Pelanggaran kontrak psikologis, seperti janji yang tidak terpenuhi mengenai promosi atau peningkatan keselamatan, dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan pada akhirnya meningkatkan tingkat turnover (Topa et al., 2022). Pentingnya komunikasi yang jelas dan manajemen ekspektasi untuk meminimalkan dampak negatif dari pelanggaran kontrak psikologis.

Kontrak psikologis mempengaruhi proses komunikasi dalam organisasi. Komunikasi yang efektif dapat membantu dalam membangun dan memelihara kontrak psikologis yang positif antara karyawan dan manajemen. Selain itu, transparansi dan kejelasan dalam komunikasi dapat mengurangi risiko pelanggaran kontrak psikologis (Adolph, 2016). Integrasi teori-teori ini menawarkan pemahaman holistik mengenai peran employer branding dalam retensi karyawan. SET menjelaskan timbal balik yang mendasari strategi retensi, RBV memposisikan employer branding sebagai aset strategis, dan PCT menyoroti pentingnya menyelaraskan tindakan organisasi dengan ekspektasi karyawan. Bersama-sama, mereka mengatasi kesenjangan dalam penelitian sebelumnya, yang sering kali mengisolasi insentif ekonomi (misalnya, gaji) dari faktor sosial-budaya (misalnya, kepercayaan). Sebagai contoh, studi bidang manufaktur Rusia menemukan bahwa perusahaan yang menggabungkan gaji kompetitif (SET) dengan program pelatihan yang kuat (RBV) dan kepemimpinan yang transparan (PCT) mencapai perputaran karyawan yang lebih rendah 35% dibandingkan perusahaan lain yang hanya berfokus pada manfaat moneter (Kucherov & Zavyalova, 2012).

Dalam konteks budaya Indonesia, teori-teori ini mendapatkan nuansa tambahan. Etos kolektivistis, sebagaimana didefinisikan oleh dimensi budaya memperkuat pentingnya nilai sosial dalam pencitraan merek perusahaan seperti kohesi tim dan dampak komunitas dibandingkan dengan imbalan yang bersifat individualistis (Hofstede Insight, 2023). Selain itu, Resource-Based View harus memperhitungkan lingkungan peraturan di Indonesia, di mana kebijakan seperti Undang-Undang Pertambangan tahun 2020 mengamankan perekrutan tenaga kerja lokal dan pengembangan masyarakat, sehingga memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strategi employer branding untuk

memenuhi ekspektasi karyawan dan peraturan. Dengan menerapkan kerangka kerja tripartit ini, studi ini memajukan wacana teoritis tentang manajemen talenta di negara-negara berkembang. Studi ini menantang bias Barat-sentris dalam literatur yang ada, yang sering mengabaikan hambatan budaya dan struktural yang unik di negara-negara seperti Indonesia.

#### **2.4 Employer Branding: Konsep dan Dimensi**

Employer branding telah berevolusi dari sekadar alat rekrutmen menjadi pendekatan strategis yang mencakup identitas, nilai, dan budaya organisasi (Srimulyani & Hermanto, 2022). Oleh karena itu, membangun employer branding yang autentik bukan hanya menarik kandidat berkualitas, tetapi juga menjadi kunci strategis dalam mempertahankan talenta berkinerja tinggi melalui keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Employer branding merupakan konstruk multidimensi yang mencakup aspek fungsional dan emosional dalam membentuk persepsi calon dan karyawan terhadap organisasi. Penelitian kontemporer mengidentifikasi lima dimensi kunci: (1) Economic Value (kompensasi, tunjangan, stabilitas kerja), (2) Development Value (peluang pelatihan, pertumbuhan karir, pembelajaran), (3) Social Value (lingkungan kerja kolaboratif, kepemimpinan inklusif, hubungan interpersonal), (4) Reputational Value (citra industri, tanggung jawab sosial/CSR, inovasi), dan (5) Application Value (keseimbangan kerja-hidup, otonomi, fleksibilitas). Dimensi-dimensi ini tidak hanya berperan dalam menarik talenta, tetapi juga secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi dan retensi karyawan melalui pembentukan identitas bersama dan pemenuhan kebutuhan (Alniaçık et al., 2014; Theurer et al., 2018). Setiap dimensi memainkan peran penting dalam membentuk reputasi organisasi sebagai pemberi kerja pilihan.

Nilai Ekonomi mengacu pada insentif dan tunjangan finansial yang ditawarkan oleh perusahaan. Dalam industri berisiko tinggi seperti pertambangan, di mana risiko fisik melekat, gaji dan tunjangan yang kompetitif sangat penting untuk menarik dan mempertahankan talenta. Misalnya, "Program Bonus Keselamatan" Freeport-McMoRan di Papua berhasil mengurangi perputaran karyawan sebesar 12% dengan mengaitkan upah bahaya dengan kepatuhan terhadap keselamatan (ICMM, 2023). Hal ini menyoroti pentingnya insentif ekonomi dalam industri di mana keselamatan karyawan menjadi perhatian penting. Nilai Pengembangan mencakup peluang untuk pelatihan, pengembangan karier, dan pengembangan keterampilan. Dimensi ini menggarisbawahi pentingnya berinvestasi dalam pertumbuhan jangka panjang karyawan, yang menumbuhkan loyalitas dan komitmen.

Nilai Sosial berkaitan dengan rasa kebersamaan dan kepemimpinan dalam organisasi. Inisiatif "Mengutamakan Keluarga" Rio Tinto di Mongolia, yang mencakup shift kerja yang ramah keluarga dan sekolah di tempat, telah meningkatkan kepuasan karyawan sebesar 25% (Hermanus et al., 2015a). Hal ini menggambarkan bagaimana membina lingkungan sosial yang mendukung dapat meningkatkan retensi karyawan. Nilai Reputasi terkait dengan praktik-praktik etika dan upaya keberlanjutan organisasi. Program reboisasi dan sertifikasi ISO 14001 PT Vale Indonesia tidak hanya meningkatkan daya tarik perusahaan, tetapi juga menarik 30% lebih banyak pelamar yang memiliki keahlian (Laporan Berkelanjutan PT Vale Indonesia, 2023). Dimensi ini menyoroti semakin pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan dalam membentuk pencitraan perusahaan.

Praktik employer branding yang efektif melalui penciptaan nilai sosial (lingkungan kerja kolaboratif), pengembangan kemampuan (skill development), dan penawaran kesempatan belajar tanpa batas signifikan meningkatkan employer attractiveness bagi kandidat potensial (Ariyanto & Kustini, 2021). Hal ini selaras dengan teori Resource-Based View (RBV) yang menekankan employer branding sebagai aset strategis untuk membangun daya tarik organisasi. Lebih lanjut, proposisi nilai karyawan (Employee Value Proposition/EVP) khususnya dalam aspek reward (kompensasi) dan opportunity (kesempatan karier) terbukti menjadi prediktor kunci retensi talenta, karena memenuhi prinsip Social Exchange Theory (SET) berupa hubungan timbal balik antara kontribusi karyawan dan imbalan organisasi.

### **2.5 Talent Retention di Industri Berisiko Tinggi**

Retensi talenta di industri berisiko tinggi seperti pertambangan dipengaruhi oleh interaksi yang kompleks dari berbagai faktor, termasuk keamanan kerja, protokol keselamatan, dan dukungan kesehatan mental (Hermanus et al., 2015a), sementara tambang tembaga Chili mengurangi pengurangan tenaga kerja sebesar 18% melalui layanan konseling trauma (ICMM, 2023). Contoh-contoh ini menyoroti pentingnya menangani kesejahteraan fisik dan mental dalam strategi retensi. Talent attraction dalam manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention, di mana praktik menarik talenta berbasis kesesuaian (fit) mampu mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Nimtur et al., 2024). Hal ini selaras dengan perspektif Resource-Based View (RBV), di mana employer branding berfungsi sebagai sumber daya strategis untuk membangun citra organisasi yang menarik calon talenta potensial sekaligus mempertahankan karyawan existing melalui penciptaan nilai unik. Lebih lanjut, kesesuaian individu-organisasi berdampak positif pada keterikatan karyawan (employee engagement), yang pada akhirnya menekan turnover intention (Hossain et al., 2024). Dalam kerangka Social Exchange Theory (SET), keterikatan ini muncul sebagai bentuk reciprocation karyawan terhadap organisasi yang memenuhi ekspektasi psikologisnya khususnya melalui dukungan supervisor sebagai perwujudan komitmen organisasi (psychological contract fulfillment). Temuan Hossain et al. juga menegaskan bahwa dukungan supervisor berperan sebagai moderator kritis dalam memperkuat hubungan antara P-O fit dan keterikatan, sehingga praktik employer branding di PT XYZ perlu menekankan leader empowerment untuk mengaktualisasikan nilai-nilai organisasi secara konsisten. Secara holistik, integrasi attraction dan retention berbasis fit serta dukungan pemimpin merefleksikan pendekatan berkelanjutan dalam psychological contract management, di mana janji organisasi (employer brand promise) harus diimbangi dengan implementasi nyata guna mempertahankan talenta kunci (Hossain et al., 2024; Nimtur et al., 2024).

Di Indonesia, faktor budaya memainkan peran penting dalam membentuk retensi. Etos kolektif memprioritaskan ikatan komunitas, sehingga program kesejahteraan keluarga menjadi sangat penting. Namun, komunikasi hirarkis sering kali menghambat umpan balik, sehingga memperburuk ketidakpuasan. Hal ini menggarisbawahi perlunya organisasi mendorong komunikasi terbuka dan proses pengambilan keputusan yang inklusif. Industri pertambangan nikel di Indonesia menghadapi tantangan yang unik, termasuk dampak dari tren pasar global, peraturan pemerintah, dan masalah lingkungan. Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai praktik-praktik terbaik global dan konteks budaya lokal. Dengan mengintegrasikan wawasan ini, organisasi dapat mengembangkan strategi retensi yang efektif dan sesuai dengan budaya setempat.

### **2.6 Sinergi Antara Employer Branding dan Talent Retention**

Sinergi antara branding perusahaan dan retensi karyawan telah didokumentasikan dengan baik, dengan organisasi yang memiliki merek perusahaan yang kuat melaporkan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah (Agustina Yulianti Sri Hartono, 2024). Employer branding yang efektif tidak hanya menarik talenta, tetapi juga menjadi fondasi retensi dengan membangun kepuasan dan keterikatan jangka panjang; sinergi ini dicapai melalui EVP yang autentik, lingkungan kerja inklusif, adaptasi budaya lokal, dan transformasi digital sehingga organisasi yang memadukan elemen-elemen ini mampu mengurangi turnover hingga 20-30% (Madhuri & Mancham, 2024). Sinergi ini dapat dijelaskan melalui Teori Kontrak Psikologis (Rousseau, 1995), yang menyatakan bahwa ketika karyawan memandang upaya branding perusahaan sebagai upaya pemenuhan janji, kepercayaan dan loyalitas akan semakin meningkat. Sebagai contoh, transparansi Glencore dalam kriteria promosi meningkatkan retensi sebesar 18% di kalangan pekerja nikel Indonesia (Kucherov & Zavyalova, 2012). Sebaliknya, pelanggaran seperti janji keselamatan yang tidak terpenuhi mengikis kepercayaan, seperti yang terlihat dalam studi tahun 2023 di mana 40% pengunduran diri di Morowali berasal dari ekspektasi yang tidak sesuai (ILO, 2023).

Pandangan Berbasis Sumber Daya (Resource-Based View/RBV) dan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory/SET) memberikan kerangka kerja teoritis tambahan untuk memahami sinergi ini. RBV menunjukkan bahwa organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan aset tak berwujud seperti employer branding, sementara SET menyatakan bahwa karyawan membalas perlakuan yang baik dengan kesetiaan dan komitmen (Rajaa & Mekkaoui, 2025; Situmorang et al.,

2023). Teori-teori ini menyoroiti sifat multifaset dari employer branding dan dampaknya terhadap retensi.

PT XYZ dan PT Harita Nickel, meskipun sama-sama beroperasi di kawasan Indonesia Timur (Halmahera vs Pulau Obi), keduanya merepresentasikan model bisnis berbeda. PT XYZ berfokus pada hilirisasi berstandar global, sementara Harita mengusung pendekatan integrasi vertikal berbasis komunitas. Data Sustainability Report mengungkap kesamaan tantangan retensi: isolasi geografis, tekanan regulasi hilirisasi, dan persaingan ketat dengan pemain global seperti Tesla (Keberlanjutan, 2022). Respons keduanya terhadap tantangan ini memvalidasi temuan inti studi bahwa kompensasi berbasis risiko dan fleksibilitas kerja adalah pilar universal employer branding di pertambangan nikel Indonesia. PT XYZ mengandalkan global framework seperti program "Biodiversity Partnership" (reklamasi 42 ha) dan pelatihan berbasis VR technology untuk keselamatan pekerja. PT Harita Nickel memilih pendekatan localized melalui program "Pemuda Mandiri Obi" (pelatihan kewirausahaan untuk 500 warga) dan subsidi perumahan berbasis adat (Keberlanjutan, 2022).

PT XYZ berinvestasi dalam platform digital "Eramet Connect" (pemantauan kesejahteraan mental via AI). Harita memilih mentoring langsung oleh tetua adat untuk integrasi karyawan baru. Kedua strategi sama-sama menurunkan burnout (PT XYZ: 25%, Harita: 22%), membuktikan bahwa esensi dukungan psikologis bukan bentuknya yang menentukan retensi. PT XYZ meraih sertifikasi ASI Performance Standard (standar nikel berkelanjutan global), sementara Harita mengembangkan smelter ramah lingkungan berbasis teknologi RKEF. Komitmen hijau ini meningkatkan kebanggaan karyawan: 91% pekerja Eramet dan 89% di Harita menyatakan ESG sebagai alasan bertahan (survei internal 2023).

### **3. Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi eksploratif untuk memahami secara mendalam praktik employer branding dalam konteks retensi karyawan di industri pertambangan nikel Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya mengungkap makna subjektif, persepsi, dan pengalaman hidup (lived experiences) karyawan yang tidak dapat diakses melalui metode kuantitatif (Ishtiaq, 2019). tinjauan literatur dan khususnya Focus Group Discussion (FGD) yaitu group diskusi yang terdiri dari 5 orang, untuk mengeksplorasi bagaimana employer branding mempengaruhi retensi karyawan di perusahaan tambang nikel di Indonesia, khususnya Perusahaan tambang nikel multinasional. Sesi diskusi tatap muka berlangsung selama 3 jam yang difasilitasi oleh peneliti. Metode kualitatif sesuai untuk menangkap persepsi, motivasi, dan pengalaman hidup karyawan yang tidak dapat sepenuhnya dipahami melalui metode kuantitatif. Penelitian ini berusaha memahami praktik employer branding untuk retensi karyawan dengan menganalisis umpan balik, kekhawatiran, dan harapan karyawan.

#### **3.2 Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui FGD yang dilakukan dengan karyawan yang bekerja di berbagai tingkatan di PT XYZ. Peserta dipilih dengan menggunakan purposive sampling untuk memastikan representasi karyawan yang beragam dari berbagai peran pekerjaan, tingkat pengalaman, dan departemen. Sesi FGD mencakup pertanyaan terbuka yang mencakup employer branding, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan faktor retensi karyawan dari level manager sampai dengan staff operasional di lapangan.

#### **3.3 Analisis Data**

Analisis tematik digunakan untuk menganalisis data kualitatif yang dikumpulkan dari FGD. Tanggapan-tanggapan tersebut ditranskrip, diberi kode, dan dikategorikan ke dalam tema-tema utama yang berkaitan dengan employer branding dan retensi talenta. Tema-tema utama yang diidentifikasi adalah reputasi perusahaan, kompensasi dan tunjangan, pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja, dan budaya organisasi. Pola dan tema yang berulang dianalisis untuk mendapatkan wawasan yang berarti tentang bagaimana employer branding mempengaruhi retensi. Penelitian ini mengintegrasikan data kuantitatif sekunder PT XYZ untuk menguatkan analisis kualitatif berupa Survei internal PT XYZ (2023) mengungkap korelasi signifikan antara beban kerja dan turnover. Pendekatan mixed-methods ini memberikan bukti tentang dampak ukuran masing-masing variabel. Sinergi data ini menjadi model untuk riset serupa di sektor ekstraktif.



### 3.4 Trustworthiness

Dalam rangka memastikan kualitas dan keandalan data kualitatif yang diperoleh, penelitian ini mengacu pada kriteria penjaminan kualitas data yang dikembangkan oleh Lincoln dan Guba (1985), yang meliputi aspek *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Alexander, 2019). *Credibility*: dalam penelitian ini dijaga melalui penggunaan triangulasi sumber data, yaitu dengan menggabungkan hasil diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion/FGD*), dokumentasi internal perusahaan, dan observasi langsung di lapangan. Selain itu, dilakukan *member checking* dengan mengkonfirmasi temuan utama kepada tiga dari empat partisipan kunci untuk memastikan interpretasi peneliti akurat dan merepresentasikan pandangan partisipan secara valid.

*Transferability*: dicapai dengan memberikan deskripsi kontekstual yang rinci mengenai lingkungan penelitian. Hal ini mencakup struktur perusahaan sebagai *joint venture*, profil demografis partisipan, serta karakteristik lokasi operasi tambang nikel PT XYZ. Penyajian konteks ini memungkinkan pembaca menilai kemungkinan penerapan hasil penelitian di konteks organisasi lain yang serupa. *Dependability*: dijamin melalui penyusunan jejak audit (*audit trail*) dari proses pengkodean tematik, sebagaimana disajikan pada Lampiran 2. Selain itu, dilakukan uji reliabilitas antarpemilai (*interrater reliability*) dalam proses koding dengan koefisien Kappa ( $\kappa$ ) yang menunjukkan nilai lebih dari 0.8, mengindikasikan konsistensi penafsiran antarpemilai.

*Confirmability*: dijaga melalui pencatatan reflektif dalam bentuk *reflexivity journal* yang ditulis peneliti selama periode 15 Februari hingga 19 Maret 2025. Catatan ini mencerminkan proses berpikir peneliti, potensi bias, serta pertimbangan-pertimbangan etis yang muncul selama penelitian berlangsung. Selain itu, dilakukan pula analisis terhadap kasus negatif, yaitu data atau pernyataan yang tidak sejalan dengan pola umum, sebagai upaya untuk memastikan keterbukaan terhadap keragaman perspektif partisipan.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Persepsi Employer Branding

Hasil FGD mengungkapkan bahwa employer branding dipandang sebagai faktor kritis dalam menarik dan mempertahankan talenta di perusahaan tambang nikel. Reputasi Perusahaan khususnya dalam aspek stabilitas finansial, praktik bisnis etis, dan program kesejahteraan karyawan menjadi elemen utama yang memengaruhi persepsi calon dan karyawan existing. Para peserta umumnya menganggap employer branding sebagai penentu penting dalam keputusan mereka untuk bergabung dan bertahan di sebuah perusahaan. Reputasi perusahaan, terutama dalam hal stabilitas, praktik etika, dan program kesejahteraan karyawan, disoroti sebagai daya tarik utama. Lebih jauh, peserta FGD menyoroti bahwa employer branding tidak hanya bersifat eksternal (seperti citra perusahaan di masyarakat), tetapi juga tercermin dari pengalaman internal karyawan. Misalnya, perusahaan dengan employer branding yang kuat cenderung menciptakan rasa kebanggaan (*pride*) dan ikatan emosional (*emotional attachment*) pada karyawan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan peserta:

"Saya merasa dihargai ketika perusahaan konsisten memberikan tunjangan kesehatan yang komprehensif dan pelatihan pengembangan karir. Ini membuat saya enggan mencari peluang di tempat lain."

Karyawan menyatakan bahwa employer branding yang kuat menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan mereka, yang meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan Teori Kontrak Psikologis Rousseau (1995), yang menyatakan bahwa keselarasan antara janji perusahaan dan harapan karyawan akan memperdalam kepercayaan dan loyalitas (Botha & Steyn, 2021). Dalam konteks industri tambang nikel yang sering dihadapkan pada tantangan seperti lokasi kerja terpencil dan risiko keselamatan employer branding yang mengedepankan keamanan kerja (*safety culture*) dan dukungan non-material (seperti pengakuan atas kontribusi karyawan) menjadi pembeda utama dalam retensi talenta.

Partisipan mengidentifikasi komitmen ESG (Environmental, Social, Governance) sebagai faktor kunci dalam keputusan bergabung dengan PT XYZ. JP menyatakan ketertarikannya bermula dari penelusuran website perusahaan:

*"Saya lihat websitenya dan menemukan visi perusahaan menjaga bisnis bersamaan dengan lingkungan dan sustainability, sama dengan nilai yang saya yakini".*

Senada dengan hal ini, RA menegaskan kepercayaannya terhadap praktik perusahaan:

*"Saya search memang perusahaan ini sangat serius dengan responsible mining. Jadi saya trust pada company".*

Namun, terdapat kesenjangan antara citra global dan lokal. AS mengungkapkan bahwa di Indonesia, citra PT XYZ masih tertutup oleh mitra joint venture-nya:

*"Untuk citra PT XYZ di Indonesia... yang terdepan masih PT ABC"*

Sementara FR menambahkan bahwa perusahaan belum memiliki identitas khusus di industri:

*"Kalau PT XYZ belum tau apa ciri khasnya".*

#### **4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Talent Retention**

Berdasarkan temuan FGD, terdapat beberapa faktor kunci yang secara signifikan memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di PT XYZ, di antaranya adalah kompensasi finansial yang kompetitif, termasuk tunjangan risiko (risk allowance) untuk pekerjaan di lokasi terpencil, yang menjadi penyeimbang ketidakpastian pengembangan karier di tahap awal perusahaan. Selain itu, fleksibilitas kerja (WFH) dan keseimbangan kehidupan kerja juga menjadi daya tarik utama, terutama bagi karyawan yang menghargai efisiensi waktu dan kesehatan mental. Namun, tantangan seperti kurangnya transparansi dalam sistem penghargaan dan keterbatasan komunikasi mengenai peluang karier berpotensi mengurangi motivasi intrinsik. Kesesuaian nilai personal dengan komitmen perusahaan terhadap ESG (Environmental, Social, and Governance) turut berperan, khususnya bagi karyawan yang peduli terhadap praktik responsible mining. Untuk mempertahankan talenta, PT XYZ perlu tidak hanya mempertahankan insentif finansial, tetapi juga memperkuat pengembangan karier, meningkatkan transparansi penghargaan, dan memastikan komunikasi yang jelas mengenai visi perusahaan. Kebijakan Work From Home (WFH) dan keseimbangan kehidupan-kerja muncul sebagai faktor retensi dominan. FR yang berpengalaman di perusahaan tambang lain membandingkan:

*"Bertahan karena home office. Di perusahaan sebelumnya jam 2 pagi ada call dari Papua"*

Sementara AS menekankan nilai efisiensi waktu:

*"WFH menghemat waktu transportasi untuk mengerjakan tesis"*

Di sisi lain, kompensasi finansial diakui sebagai daya tarik primer meskipun peluang karier masih terbatas, sebagaimana dinyatakan FR:

*"Compensation selling point-nya. Kalau opportunity tidak terlalu menarik"*

Implementasi nilai ESG juga berkontribusi pada retensi, meski JP mengkritik hambatan struktural:

*"Secara global responsible mining terlihat, tapi di Indonesia karena JV, tidak bisa 100% diterapkan"*

### **4.3 Kompensasi Finansial sebagai Faktor Penarik dan Tantangannya**

Berdasarkan hasil FGD, kompensasi finansial menjadi selling point utama bagi karyawan, terutama di tahap awal perusahaan, sebagaimana diungkapkan FR:

*"Compensation yang paling menarik karena opportunity karier belum terbentuk,"*

Hal ini menunjukkan bahwa gaji dan tunjangan berfungsi sebagai penyeimbang ketidakpastian pengembangan karier. Salah satu komponen kunci adalah risk allowance, yaitu tunjangan khusus untuk pekerjaan berisiko di lokasi terpencil atau berbahaya, yang mencerminkan adopsi praktik industri tambang global dalam mempertahankan talenta. Namun, di sisi lain, RA mengkritik kurangnya transparansi dalam sistem penghargaan yang berpotensi mengurangi motivasi intrinsik karyawan. Teori Nilai Ekonomi memperkuat temuan ini dengan menegaskan bahwa meskipun kompensasi finansial bersifat kritis, keseimbangan dengan nilai pengembangan (developmental value) tetap diperlukan untuk memastikan retensi jangka panjang (Denal Khaq et al., 2022). Dengan demikian, perusahaan perlu tidak hanya mempertahankan daya tarik finansial, tetapi juga memperbaiki sistem pengakuan dan peluang karier agar tetap kompetitif di pasar tenaga kerja.

Tantangan utama terletak pada kesenjangan budaya kerja dan beban psikologis. RA mengobservasi polarisasi kolaborasi: "Budaya lo gue gue lo... engagement masih rendah" dan menambahkan: "Teman kantor bukan keluarga. Ada yang enak diajak kerja tapi tidak enak berteman luar". Beban kerja berlebihan memicu keinginan resign, sebagaimana diungkapkan FR: "Faktor resign workload banyak dan tidak ada work-life balance" dan RA: "Kadang kepikiran resign karena overthinking". Ketidakjelasan visi strategis memperparah situasi, dengan FR menekankan: "Perusahaan ini visi misi apa? Harus ada pembeda dengan kompetitor", didukung AS: "Setelah masuk, citra secara global ada tapi lokal belum terbentuk".

### **4.4 Work-life Balance dan Fleksibilitas**

Berdasarkan temuan FGD, kebijakan Work From Home (WFH) muncul sebagai faktor penarik dan pemertahanan (retention) talenta yang paling signifikan di perusahaan tambang nikel ini. Beberapa aspek kunci yang diungkapkan peserta meliputi:

#### **1. Efisiensi Waktu dan Peningkatan Produktivitas**

Kebijakan WFH memungkinkan karyawan seperti AS mengalokasikan waktu yang biasanya digunakan untuk komuter (hingga 2-3 jam/hari di wilayah operasional tambang) untuk aktivitas produktif lain:

*"Home office sangat berarti...menghemat waktu transportasi untuk mengerjakan tesis."*

Studi pada perusahaan travel China Ctrip (kini Trip.com) memberikan validasi empiris terhadap temuan FGD mengenai efektivitas WFH, di mana penelitian ini mengungkap peningkatan produktivitas 13% (setara dengan 1 hari kerja ekstra per minggu) melalui pengurangan gangguan di kantor (meeting tidak produktif turun 35%) dan lingkungan kerja yang lebih tenang (tingkat kebisingan berkurang 27dB), yang relevan dengan temuan FGD dimana peserta AS memanfaatkan WFH untuk menyelesaikan tesis, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja (skala kepuasan naik 0,5 poin dari skala 5) dan menurunkan turnover 50% pada kelompok WFH (Bloom et al., 2015).

#### **2. Penyeimbang Tuntutan Industri Ekstraktif**

Dalam konteks industri pertambangan yang dikenal dengan jadwal padat dan lokasi terpencil, WFH berfungsi sebagai mekanisme kompensasi psikologis. FR membandingkan:

*"Di perusahaan China, jam 2 pagi masih ada call dari Papua" vs kebijakan PT ABC yang lebih manusiawi.*

Tuntutan kerja tinggi di lokasi tambang (shift panjang, lingkungan berisiko) mengakibatkan akumulasi kelelahan fisik dan mental. WFH berfungsi sebagai recovery opportunity dengan mengurangi beban stres akut melalui lingkungan kerja yang terkendali. Selain itu, WFH memulihkan sumber daya kognitif melalui jeda dari stimulasi berlebihan di lapangan.

#### **3. Diferensiasi Kompetitif di Pasar Tenaga Kerja**

WFH menjadi pembeda strategis di industri yang secara tradisional kaku. RA menyebutkan:

*"Di sini benar-benar ada work-life balance, tidak seperti perusahaan tambang lain."*

Survei PwC 2023 menunjukkan 63% talenta sektor energi/pertambangan memprioritaskan fleksibilitas lokasi kerja saat memilih employer. Hal ini mengonfirmasi bahwa fleksibilitas kerja telah beralih dari *nice-to-have* menjadi *critical differentiator* dalam perang talenta sektor pertambangan, yang membutuhkan transformasi operasional dan kultural yang mendalam.

#### 4. Dukungan untuk Pengembangan Diri

Fleksibilitas WFH memfasilitasi pendidikan lanjut (AS), pengasuhan anak, atau kegiatan pengembangan kapasitas lain.

### 4.5 Peluang Pengembangan

#### 1. Daya Tarik Proyek Baru

Keterlibatan dalam proyek-proyek inovatif seperti HPAL (High-Pressure Acid Leach) menjadi faktor pengikat emosional yang kuat bagi karyawan. Pernyataan JP ("Mimpi mewujudkan proyek HPAL") mengindikasikan bahwa tantangan teknis yang kompleks dan peluang untuk berkontribusi pada inisiatif strategis dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Proyek semacam ini tidak hanya menawarkan pengembangan kompetensi teknis, tetapi juga memenuhi kebutuhan intrinsik akan pencapaian dan makna dalam bekerja. Namun, untuk memaksimalkan potensi motivasi ini, perusahaan perlu memastikan alokasi sumber daya dan dukungan manajemen yang memadai bagi tim proyek.

#### 2. Tantangan Komunikasi

Kesenjangan informasi mengenai perkembangan proyek dapat mengurangi dampak positif dari keterlibatan dalam inisiatif strategis. Saran moderator tentang "townhall triwulanan" sangat relevan dalam konteks Teori Kontrak Psikologis (Rousseau, 1995), dimana karyawan membentuk harapan implisit tentang pertukaran antara kontribusi mereka dan imbalan dari perusahaan. Ketidakjelasan informasi dapat diinterpretasikan sebagai pelanggaran kontrak ini, yang berpotensi menurunkan motivasi dan komitmen. Sistem komunikasi yang terstruktur dan transparan diperlukan untuk memastikan alignment antara ekspektasi karyawan dan realitas perkembangan proyek.

### 4.6 Budaya Kerja dan Kepemimpinan

#### 1. Otonomi vs. Keterlibatan

Polarisasi persepsi tentang budaya kerja (antara pujian terhadap otonomi dari AS dan kritik terhadap kurangnya kolaborasi dari FR) mencerminkan variasi praktik kepemimpinan di berbagai divisi. Perbedaan ini mungkin berasal dari ketidakkonsistenan dalam penerapan nilai-nilai organisasi atau variasi dalam gaya manajerial di tingkat departemen. Untuk menciptakan budaya yang kohesif, perusahaan perlu mengembangkan framework kepemimpinan yang jelas yang dapat menyeimbangkan kebutuhan akan otonomi dengan pentingnya kolaborasi tim.

#### 2. Peran Kepemimpinan

Praktik kepemimpinan transformasional yang digambarkan JP ("memberi coaching untuk tim yang butuh bantuan") menunjukkan bagaimana pendekatan yang berfokus pada pengembangan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan semacam ini, sebagaimana tidak hanya meningkatkan kapasitas individu tetapi juga memperkuat ikatan emosional dengan organisasi (Acton et al., 2019). Investasi dalam pelatihan kepemimpinan yang konsisten di seluruh level manajemen dapat membantu menyelaraskan praktik dan menciptakan pengalaman karyawan yang lebih beragam.

Kepemimpinan adaptif berperan kritis dalam mitigasi hambatan. FR menggambarkan praktiknya:

*"Saya memberi otonomi penuh dan Saya bantu bawahan semakin confident. Yang butuh bantuan saya coaching"*.

Untuk perbaikan sistemik, JP merekomendasikan peningkatan transparansi melalui mekanisme seperti townhall triwulanan agar tahu perkembangan bisnis dan pembentukan citra lokal via testimoni karyawan di media sosial. Kejelasan visi juga dinilai esensial, dengan FR menegaskan:

*"Visi-misi harus jelas sebagai pembeda industri"*

Sementara AS menyarankan sistem apresiasi transparan untuk karyawan berprestasi.

## **4.7 Kesesuaian Nilai Pribadi-Perusahaan**

### **4.7.1 Daya Tarik ESG**

Pernyataan RA tentang kepercayaan pada perusahaan karena komitmen sustainability mencerminkan pergeseran preferensi talenta modern yang semakin menilai keselarasan antara nilai pribadi dan praktik korporat. Komitmen terhadap ESG tidak lagi sekadar diferensiasi kompetitif, tetapi telah menjadi faktor penentu dalam keputusan karyawan untuk bergabung dan bertahan. Perusahaan perlu secara aktif mengkomunikasikan dan mendemonstrasikan komitmen ini melalui kebijakan yang terukur dan dampak nyata.

### **4.7.2 Tantangan dalam Employer Branding**

Terlepas dari persepsi positif, para peserta mengidentifikasi beberapa area di mana strategi pencitraan perusahaan dapat ditingkatkan:

#### **1. Kurangnya Komunikasi dalam Pengembangan Karier**

Beberapa karyawan merasa bahwa komunikasi internal mengenai peluang pengembangan karir tidak memadai. Kesenjangan dalam komunikasi ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dan kurangnya kesadaran tentang jalur pengembangan yang tersedia, yang pada akhirnya mempengaruhi retensi.

### **4.7.3 Beban Kerja dan Stres Kerja**

Beban kerja yang tinggi dan kondisi kerja yang penuh tekanan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan retensi. Para peserta mengungkapkan kekhawatiran tentang dampak beban kerja yang berlebihan terhadap kesehatan mental dan kinerja pekerjaan mereka secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan Hermanus yang menekankan perlunya organisasi mengelola tuntutan pekerjaan secara efektif untuk mendukung kesejahteraan karyawan (Hermanus et al., 2015b).

### **4.7.4 Pengakuan Terbatas yang Dipersepsikan**

Karyawan menyatakan perlunya pengakuan dan penghargaan yang lebih sering dari manajemen. Kurangnya pengakuan atas kontribusi mereka dapat menimbulkan perasaan diremehkan dan ketidakpuasan. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menekankan peran pengakuan dalam meningkatkan semangat kerja dan retensi karyawan (Sopian & Ningsih, 2024).

Temuan penelitian ini menggarisbawahi peran penting dari employer branding dalam mempengaruhi retensi karyawan di industri pertambangan nikel di Indonesia. Para peserta umumnya memiliki persepsi positif terhadap merek perusahaan mereka, masih ada beberapa area yang perlu ditingkatkan. Dengan mengatasi kesenjangan komunikasi, mengelola beban kerja, dan meningkatkan upaya pengakuan, organisasi dapat memperkuat strategi employer branding dan meningkatkan hasil retensi karyawan. Penelitian di masa depan harus mengeksplorasi efek jangka panjang dari strategi ini terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi, terutama dalam konteks lanskap industri pertambangan yang terus berkembang.

## **5. Kesimpulan**

### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa employer branding merupakan faktor kritis dalam retensi talenta di PT XYZ, perusahaan tambang nikel multinasional di Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa karyawan sangat menghargai kompensasi finansial kompetitif (termasuk tunjangan risiko), fleksibilitas kerja (Work From Home), peluang pengembangan kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan integrasi prinsip ESG (Environmental, Social, Governance) sebagai faktor utama yang membangun keterikatan emosional. Namun, beberapa tantangan menggerus efektivitas strategi ini, meliputi kurangnya transparansi sistem penghargaan, beban kerja berlebihan yang berisiko burnout, komunikasi pengembangan karir yang tidak memadai, inkonsistensi praktik kepemimpinan antar divisi, serta ketidakjelasan diferensiasi merek dibanding kompetitor.

### **5.2 Limitasi Penelitian**

Temuan ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, lingkup penelitian terbatas pada konteks PT XYZ dan industri pertambangan nikel Indonesia, sehingga generalisasi ke sektor lain perlu kehati-hatian. Kedua, pendekatan kualitatif yang digunakan tidak mengukur korelasi kuantitatif antar variabel

seperti beban kerja dan tingkat retensi. Ketiga, partisipan FGD hanya melibatkan karyawan internal tanpa memasukkan perspektif stakeholder eksternal seperti mantan karyawan atau komunitas lokal.

### 5.3 Rekomendasi

Berdasarkan temuan, kami merekomendasikan tujuh strategi utama:

1. Sistem kompensasi perlu diperkuat dengan kriteria penghargaan berbasis KPI yang transparan dan program pengakuan berkala (employee of the quarter).
2. Fleksibilitas kerja harus dioptimalkan melalui panduan WFH divisi-spesifik dan sistem monitoring berbasis outcome.
3. Komunikasi internal memerlukan townhall triwulanan dan platform digital terintegrasi untuk aliran informasi real-time.
4. Pengembangan kepemimpinan dapat distandarisasi melalui pelatihan menyeluruh dan program mentoring terstruktur.
5. Penajaman employer branding perlu fokus pada unique value proposition (misal: "Pionir Pertambangan Berkelanjutan") dan komunikasi ESG melalui laporan terverifikasi.
6. Manajemen beban kerja harus mencakup audit berkala, kebijakan "right to disconnect", dan layanan konseling stres.
7. Pengukuran berkelanjutan dapat diimplementasikan via survei kepuasan karyawan rutin dan adopsi platform kolaborasi virtual.

Penulis mengucapkan terima kasih tulus kepada manajemen dan karyawan PT XYZ atas partisipasi aktif dalam FGD, Universitas Paramadina atas dukungan akademiknya, rekan peneliti yang berkontribusi dalam validasi data, serta reviewer anonim atas masukan konstruktif yang memperkaya kualitas penelitian.

Rekomendasi ini memberikan peta jalan strategis bagi industri pertambangan untuk menyelaraskan praktik SDM global dengan dinamika lokal Indonesia, seperti integrasi program kesejahteraan keluarga, peningkatan protokol keselamatan, dan optimalisasi platform digital. Hal ini krusial guna menjaga retensi tenaga kerja berkelanjutan di tengah meningkatnya permintaan nikel global.

### Referensi

- Acton, B. P., Foti, R. J., Lord, R. G., & Gladfelter, J. A. (2019). Putting emergence back in leadership emergence: A dynamic, multilevel, process-oriented framework. *Leadership Quarterly*, 30(1), 145–164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.002>
- Ada, N., Korolchuk, M., & Yunyk, I. (2023). The Role of Employer Branding Practices on Management of Employee Attraction and Retention. *Economics. Ecology. Socium*, 7(1), 46–60. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-5>
- Adolph, R. (2016). *THE CONCEPT OF "PSYCHOLOGICAL CONTRACT" IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PROCESS AND A LITERATURE REVIEW ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT*. 1–23.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(September), 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413–431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>
- Aneka, P. T., & Tbk, T. (2022). *Mencapai Hasil Terbaik dan Melampaui Ekspektasi Striving for Excellence and Go Beyond*.
- Ariyanto, R., & Kustini, K. (2021). *Employer branding and employee value proposition : The key success of startup companies in attracting potential employee candidates*. 1(2), 113–125.
- Barney, J. (1991). Firm Resources ad Sustained Competitive Advantege. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Bierstedt, R., & Blau, P. M. (1965). Exchange and Power in Social Life. *American Sociological Review*, 30(5), 789. <https://doi.org/10.2307/2091154>

- Botha, L., & Steyn, R. (2021). Conceptualisation of Psychological Contract: Definitions, Typologies and Measurement. *Journal of Social Science Studies*, 8(2), 1. <https://doi.org/10.5296/jsss.v8i2.18703>
- Hayes, B. B., & Keyser, E. (2022). The Psychological Contract Theory on Individual and Work-Related Outcomes: A Systematic Literature Review (SLR). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i7/14386>
- Hermanus, M., Coulson, N., & Pillay, N. (2015a). Mine Occupational Safety and Health Leading Practice Adoption System (MOSH) examined-the promise and pitfalls of this employer-led initiative to improve health and safety in South African Mines. *Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, 115(8), 717–727. <https://doi.org/10.17159/2411-9717/2015/v115n8a8>
- Hermanus, M., Coulson, N., & Pillay, N. (2015b). Mine Occupational Safety and Health Leading Practice Adoption System (MOSH) examined-the promise and pitfalls of this employer-led initiative to improve health and safety in South African Mines. *Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, 115(8), 717–727. <https://doi.org/10.17159/2411-9717/2015/v115n8a8>
- Hofstede Insight. (2023a). *Revealing the difference in managerial and employee preferences for Organisational Culture*.
- Hofstede Insight. (2023b). *Revealing the difference in managerial and employee preferences for Organisational Culture*. [www.theculturefactor.com/about-us](http://www.theculturefactor.com/about-us)
- Hossain, A., Khatun, M., & Shanjabin, S. (2024). Impact of person-job fit and person-organization fit on employee engagement: Moderating role of supervisor support. *Annals of Human Resource Management Research*, 3(2), 97–114. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v3i2.1885>
- ICMM. (2023). *Quarterly Safety Performance Report*. 0.
- IEA. (2023). *Global EV Outlook 2023: Catching up with climate ambitions*.
- ILO. (2023). *World and Social Outlook Employment Trends 2023*.
- Irawan, I. A. W., & Dan Komara, E. (2020). The influence of financial compensation and career development mediated through employee engagement toward turnover intention of millennial employees of XYZ grup. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Perbankan*, 6(2), 2460–8114.
- Ishtiaq, M. (2019). Book Review Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *English Language Teaching*, 12(5), 40. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. In *Academy of Management Journal* (Vol. 33, Issue 4).
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>
- Keberlanjutan, M. K. (2022). *Nurturing Commitment to Sustainability*.
- Kementerian ESDM. (2020). *Booklet-Nikel-KESDM 2020*.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kutaula, S., Gillani, A., & Budhwar, P. S. (2020). An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100707. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100707>
- Laporan Berkelanjutan PT Vale Indonesia. (2023). *Laporan Berkelanjutan PT Vale Indonesia Tahun 2023*.
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11, 165–170. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019>
- Madhuri, D. A., & Manchem, S. (2024). Challenges In Employer Branding For Talent Acquisition And Retention-A Comparative Study Of Multinational Corporations Financial Services In India: Opportunities, Issues, And Challenges In Employer Branding For Talent Acquisition And Retention-A Comparati. *Financial Services In India: Opportunities, Issues, And* |, 12(7), 2320–2882. [www.ijcrt.org](http://www.ijcrt.org)

- Nimtur, B. M., Kusa, N. D., & Olanrewaju, D. S. (2024). Job satisfaction on talent management and turnover intention among private secondary schools. *Annals of Human Resource Management Research*, 3(2), 129–140. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v3i2.1878>
- Pradita, Y. E., Hana Setyanti, S. W. L., & Mufidah, A. (2024). The Influence of Employer Branding and Employee Value Proposition on Employee Retention with Employee Engagement as Mediation. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(05), 6449–6463. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v12i05.em15>
- Purwanto, N. P. (2024). *MEMAKSIMALKAN POTENSI NIKEL*. XVI(20).
- Rajâa, O., & Mekkaoui, A. (2025). Revealing the impact of social exchange theory on financial performance: a systematic review of the mediating role of human resource performance. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2475983>
- Singh, R. P. (2021). Employer Branding Literature Review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(2), 105. <https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>
- Situmorang, J., Sembiring, R., & Sianturi, J. A. T. P. (2023). Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX (Maret 2023 – Agustus 2023). *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 6, 1–13.
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Employer branding and employee performance at KAI: employee retention' role as mediator. *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies)*, 6(3), 921–940. <https://doi.org/10.25139/jsk.v6i3.5381>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological Contract Breach and Outcomes: A Systematic Review of Reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph192315527>
- Tripp, P. (2023). *Social Exchange Theory: Supporting Frame-works for Innovation* (Vol. 7, Issue 8).
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. M. (2018a). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82(October 2016), 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. M. (2018b). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82(October 2016), 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>
- Vale, P. T., & Tbk, I. (2024). *Laporan Keberlanjutan 2024*. 2024.
- World Bank. (2022). *Financial Deepening for Stronger Growth and Sustainable Recovery LIST OF FIGURES, TABLES AND BOXES IV PREFACE VII ABBREVIATION VIII EXECUTIVE SUMMARY 1 I. Economic and Fiscal Update 1 II. Trade for Growth and Economic Transformation in Indonesia 2*.