

PROSES *EMPLOYER BRANDING* PT RUANG RAYA INDONESIA (RUANGGURU)

Hecka Athaya Shabrina¹, Hanny Hafiar², Susie Perbawasari³

¹²³ Universitas Padjadjaran

Jl. Raya Bandung Sumedang KM.21, Hegarmanah, Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363. Indonesia

ABSTRAK

Awareness terhadap *product brand* dapat dikatakan sudah menjadikan perusahaan sebagai *market leader*, namun pelaksanaan *employer branding* baru dilakukan dan *turnover rate* yang tinggi. Melalui penelitian “Proses *Employer Branding* Ruangguru” dan metode penelitian deskriptif, peneliti fokus pada proses *employer branding* yang dilakukan oleh Ruangguru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Bagaimana *Employer Value Proposition* yang dibangun oleh Ruangguru, (2) Bagaimana *External Marketing of the Employer Brand* yang dilakukan oleh Ruangguru, (3) Bagaimana *Internal Marketing of the Employer Brand* yang dilakukan oleh Ruangguru. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi partisipasi moderat, wawancara mendalam, dan studi pustaka. Teknik validitas data menggunakan triangulasi sumber. Hasil dari penelitian ini memiliki kesimpulan: (1) *EVP* Ruangguru berisikan budaya perusahaan “C.H.I.E.F” sebagai pedoman dasar karyawan berperilaku, *management style* demokratis dan terbuka, meningkatkan performa, penilaian *performance review*, serta impresi konsumen terhadap produk-produk Ruangguru, (2) Tahap *external marketing* dilakukan dengan *online tools* karena adanya pandemi dengan melaksanakan *job fair*, *internship program*, *social media activation*, *careers website*, *recruitment advertising* dan *campaign* guna menarik calon potensial karyawan dan mempersempit kesenjangan ekspektasi mereka sebelum bergabung, (3) Tahap *internal marketing* yang dilakukan melalui kegiatan *learning development*, pemberian *rewards*, serta internalisasi nilai “C.H.I.E.F” kepada karyawan guna meningkatkan *employee engagement* serta *psychological contract* terhadap perusahaan.

kata kunci: *employer branding, employer value proposition, qualities of current employees, impressions of product; service quality*

THE EMPLOYER BRANDING PROCESS OF PT RUANG RAYA INDONESIA (RUANGGURU)

ABSTRACT

Awareness of product brands can be said as made the company a market leader; the implementation of employer branding has just been carried out, and the turnover rate is high. Research "The Ruangguru Employer Branding Process" and descriptive research methods, the researcher focuses on the employer branding process carried out by Ruangguru. This study aims to find out (1) How the Employer Value Proposition built by Ruangguru, (2) How the External Marketing of the Employer Brand is conducted by Ruangguru, and (3) How the Internal Marketing of the Employer Brand is conducted by Ruangguru. Data collection techniques are moderate participation observation, in-depth interviews, and literature study. The data validity technique uses source triangulation. The results of this study have the following conclusions: (1) Ruangguru's EVP. contains a corporate culture of "CHIEF" as a basic guideline for employee behaviour, (2) Stage external marketing is carried out with online tools due to the pandemic for narrow the gap in their expectations before joining, (3) The internal marketing stage is carried out through learning development activities, giving rewards, and internalizing the value of "CHIEF" to employees in order to increase employee engagement and psychological contracts for the company.

keywords: employer branding, employer value proposition, qualities of current employees, impressions of product service quality image

PENDAHULUAN

Citra merupakan sebuah cara seseorang, organisasi, atau pihak lainnya sebagai publik memandang orang lain, organisasi, atau sebuah perusahaan. Pandangan tersebut merupakan persepsi yang diberikan terhadap jati diri seseorang, organisasi, atau perusahaan dari aktivitas yang dilakukan. Dalam dunia bisnis sendiri, citra merupakan aspek yang sangat penting. Tentunya, citra menjadi tujuan yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan sehingga terdapat deferensiasi identitas suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Menumbuhkan dan menjaga citra suatu perusahaan menjadi tugas seorang *public relations* yang dapat dilakukan dengan cara mengetahui kebutuhan publik, mendapatkan perhatian serta kepercayaan dari publik. Aktivitas inilah yang seringkali didengar dengan sebutan branding (Elvinaro, 2011).

Era ini, aktivitas *branding* dapat dilakukan oleh semua pihak dan perusahaan, baik itu perusahaan dengan bisnis kelas kecil hingga menengah, maupun perusahaan-perusahaan berskala besar. *Branding* sendiri adalah proses dalam membangun kesadaran dan memperluas loyalitas (Setiawati et al., 2022). Dalam perusahaan-perusahaan tertentu, *branding* selalu dikaitkan dengan citra karena memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan sebuah bisnis (W. et al., 2022). Hanya saja *Branding* pun tidak hanya dilakukan untuk membangun citra serta reputasi positif dari suatu perusahaan sebagai perusahaan yang baik, akan tetapi dapat dilakukan pula untuk mengkomunikasikan kepada karyawan serta calon karyawan bahwa perusahaan tersebut merupakan "*A Great Place to Work*" atau tempat yang baik untuk bekerja.

Untuk mengkomunikasikan perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja, perusahaan perlu melakukan aktivitas *employer branding* di mana perusahaan sebagai *employer* atau pemberi kerja dapat membuat strategi dan menyebarluaskan berbagai keuntungan yang didapatkan kandidat ketika bekerja di perusahaannya. Pengkomunikasian dari *employer branding* dapat dilakukan kepada calon karyawan dan juga karyawan yang sedang bekerja di perusahaan saat itu juga. Meningkatkan *image* dari *employer brand* menjadi bagian dari *corporate brand* itu sendiri dan dapat mendukung reputasi perusahaan secara keseluruhan (Amelia, 2018).

Employer Branding sendiri dicetuskan pertama kali oleh Ambler & Barrow (1996) dimana mereka menyatukan konsep *HR-Management* dengan *Brand Management* dalam upaya untuk menciptakan konsep *employer brand*. Saat ini, aktivitas branding merupakan aktivitas yang sangat penting. Selain digunakan dalam mengembangkan produk dan *corporate brands*, *branding* juga bisa digunakan dalam area *Human Resources Management*.

Penerapan konsep branding di bagian *Human Resource* disebut sebagai “*Employer Branding*”. Perusahaan melakukan employer branding untuk menarik rekrutmen dan memastikan para karyawan memiliki keterikatan dengan budaya dan strategi perusahaan. *Employer Branding* didefinisikan sebagai “strategi jangka panjang yang memiliki tujuan untuk mengatur *awareness* dan persepsi karyawan, karyawan potensial, dan *stakeholders* yang berkaitan dengan perusahaan”. *Employer Brand* memperlihatkan *image* bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang bagus untuk bekerja (Sullivan, 2004).

Dalam Amelia (Amelia, 2018), *Employer brand* merupakan citra dan reputasi perusahaan sebagai tempat bekerja yang ideal bagi khalayak-khalayak tertentu. Citra dan reputasi ini terkait dengan nilai dan budaya kerja perusahaan serta beragam manfaat yang didapatkan karyawan ketika bekerja di perusahaan tersebut. Kuat tidaknya *employer brand* yang dimiliki perusahaan bergantung pada upaya perusahaan dalam mengomunikasikan daya tarik dan nilai lebih yang dimiliki perusahaan, baik kepada khalayak internal maupun eksternal.

Pada *employer brand*, terdapat *Employer Value Proposition* (EVP) yang dimana perusahaan memberikan *reward* dan *benefits* kepada karyawan sebagai ganti dari performance mereka di tempat kerja. Organisasi atau perusahaan biasa mengembangkan EVP untuk mewadahi dan menjadi platform komunikasi dan experience management employer brand. Berdasarkan riset dari Towers Watson, seseorang akan lima kali lebih mungkin terikat apabila organisasi tersebut memiliki EVP yang efektif. Salah satu pendorong efektivitas EVP adalah *organizations* (Backhaus & Tikoo, 2004); dan *Management Style. Qualities of current employees; Current Employment Image; dan Impressions of Product or Service Quality*.

Tahapan kedua adalah *external marketing of the employer brand* (Macalik & Sulich, 2019) dua *tools* yang dapat digunakan untuk memasarkan EVP ke publik eksternal, yaitu *online tools* serta *offline tools*. Beberapa *online tools* yang dapat dilakukan adalah: (1) Publikasi dan iklan mengenai rekrutmen, (2) *Recruitment Campaign*, (3) *Career Tab* pada situs resmi perusahaan, (4) *Gamification*, (5) Media sosial. Sedangkan, beberapa cara *offline tools* adalah (1) mengikuti *Job fairs* dan menjadi pembicara pada *conference*, (2) membuat *Internship program*, (3) melakukan *open days* ke universitas.

Tahapan terakhir dari *employer branding* (Backhaus & Tikoo, 2004) adalah *Internal Marketing of The Employer Brand* di mana perusahaan perlu memberikan penguatan pemahaman mengenai perusahaan kepada publik internal (karyawan) juga dapat menguatkan *employer brand* itu sendiri karena dapat diintegrasikan ke dalam *organizational culture*.

Berbagai cara yang dapat dilakukan adalah (1) *employee development*, (2) *Rewards (money and economic benefit)*, (3) *vision or something to believe in* sebagaimana yang dikemukakan oleh Foreman & Money dalam Ambler & Barrow (1996).

Pelaksanaan *Employer Branding* sendiri berkaitan dan sangat terikat dengan peranan *Public Relations*. Menurut (Elvinaro, 2011) *Public Relations* sendiri mencakup berbagai area dan fungsi, yaitu: *communication, community relations, customer relations, consumer affairs, employee relations, industrial relations, international relations, investor relations, issues management, media relations, member relations, press agency, promotions, publicity, public affairs, shareholders relations, speech writing*, dan *visitor relations*.

Salah satu cara untuk menjalankan *employee relations* adalah dengan melakukan *employer branding*, dimana kegiatan ini berusaha menanamkan citra yang positif kepada publik, baik terhadap publik eksternal (calon karyawan) maupun publik internal (karyawan). Kegiatan ini juga memiliki elemen penting, yaitu pandangan dari *customers* (pelanggan) serta pemegang saham perusahaan. Karena itu *Employer Branding* menjadi sarana untuk membentuk citra, reputasi sehingga menjadi bagian dari *Public Relations* pula.

Ruangguru atau PT. Ruang Raya Indonesia, sebagai salah satu *startup* dan kini telah menjadi perusahaan *edutech* terbesar di Indonesia dan Asia Tenggara, telah memiliki perhatian yang lebih mengenai situasi ini. Sebagai sebuah *startup*, tentunya Ruangguru sudah menjunjung fleksibilitas dan memberikan ruang untuk berkembang bagi para karyawan. Selain itu, berdasarkan pra-riset yang dilakukan penulis dengan melakukan wawancara oleh *Talent Acquisition Lead*, Ruangguru berfokus untuk merekrut anak muda, yaitu Generasi Y atau Milenial, Generasi Z, dan bahkan Generasi Alpha. Mengingat sudah ada banyaknya *startup* yang tumbuh di Indonesia dan juga *talent war* yang dihadapi dalam “memperebutkan” calon karyawan dari generasi-generasi muda, Untuk menghadapi *talent war* tersebut, Ruangguru mulai fokus menerapkan *employer branding* di akhir tahun 2020.

Nilai dan budaya perusahaan dipercaya menjadi poin utama yang dapat menarik *potential talents* atau calon karyawan pada sebuah perusahaan. Bagi Ruangguru, budaya perusahaan dalam *employer branding* dibutuhkan untuk menjaga loyalitas karyawan, penanaman nilai dan budaya perusahaan, serta menggait calon karyawan baru yang potensial untuk menjadi sumber daya manusia di Ruangguru. Karena itu, di akhir tahun 2020, Ruangguru merekrut seorang konsultan untuk membantu merumuskan nilai serta strategi *employer branding* untuk perusahaan yang kemudian akan digunakan pula di berbagai rekrutmen Ruangguru, baik itu untuk menjadi seorang pengajar (*Master Teacher*), TAP

(*Teacher Acceleration Program*), program rekrutmen sales bernama STAR (*Sales Trainee Academy by Ruangguru*), program *management trainee* bernama MAP (*Management Associate Program*) dan program *internship* LEAP (*Learning Acceleration Program*).

Ruangguru sadar bahwa budaya kerja yang menjunjung fleksibilitas serta menyenangkan sudah banyak diadaptasi oleh *startup* lainnya. Persoalan yang dihadapi Ruangguru adalah bagaimana strategi yang dapat dilakukan untuk memperkenalkan kepada publik mengenai nilai serta lingkungan perusahaan yang dimiliki sehingga perusahaan mereka dapat menempati tempat teratas dalam benak pikiran publik, di mana publik yang dimaksud adalah karyawan serta calon karyawan yang ingin kerja di perusahaan tersebut. Di samping itu, dengan strategi *employer branding* yang direncanakan, harapannya Ruangguru dapat “memenangkan” *talent war* dari perusahaan, khususnya *startup* lainnya, hingga mendapatkan *talent* atau karyawan dengan kualitas yang baik dan juga sesuai dengan budaya perusahaan (*culture fit*). Karena *talent* yang berkualitas dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan membantu meningkatkan reputasi perusahaan pula.

Sejalan dengan *review* penelitian sejenis yaitu skripsi berjudul mengenai “Proses Employer Branding PT Mercedes-Benz Indonesia untuk Meningkatkan Eksistensi Perusahaan” oleh Tasya V. Riana (2019), *product brand* yang sudah bagus akan membantu meningkatkan *corporate brand* dan reputasi perusahaan. Namun, apabila *employer brand* tidak dikomunikasikan, akan mengurangi eksistensi perusahaan sebagai sebuah *employer* atau pemberi kerja. Ke depannya apabila *employer brand* tidak dikelola dengan baik, akan membuat suatu perusahaan menjadi pilihan terakhir bagi para pencari kerja.

Ruangguru sendiri sudah memiliki *product brand* yang bagus didukung oleh iklan televisi yang dilakukan secara masif serta rutin, dan juga kebermanfaatan dari produk-produknya itu sendiri yang sangat membantu pembelajaran daring, khususnya di situasi pandemi, serta membantu pemerintah untuk memajukan pendidikan di Indonesia bahkan sudah berekspansi hingga ke Asia Tenggara. Akan tetapi, strategi beriklan di televisi yang dilakukan Ruangguru seringkali menjadi perbincangan yang kurang baik di netizen dan disbanding-bandingkan dengan kompetitornya. Terutama apabila Ruangguru memblok hampir seluruh saluran televisi nasional, baik itu ketika mengadakan *event* ulang tahun perusahaan ataupun memasarkan produk secara besar-besaran.

Selain itu, berdasarkan wawancara pra-riset yang dilakukan penulis kepada *Talent Acquisition Lead* sekaligus berperan sebagai *Employer Branding Lead*, Ruangguru juga memiliki target untuk menjadi “*Be The Top 10 Tech Company to Work for in South East Asia*

by end-2022". Pasalnya, berdasarkan survei yang dilakukan oleh Job2Go, sebuah *startup* yang bergerak di bidang *human resources outsourcing*, Ruangguru belum masuk dalam perusahaan *startup* teknologi yang dicari oleh para calon pekerja. Riset lainnya dari Marketeers, Ruangguru juga belum termasuk dalam 10 *startup* yang diminati di Indonesia.

Pada bulan Maret tahun 2021, Ruangguru juga diterpa isu yang sangat viral di media sosial dan dikenal dengan istilah "Ruangguru vs. Ruang *Intern*". Pasalnya, terdapat seorang *intern* Ruangguru yang menyuarakan di sebuah akun Instagram yang fokus terhadap *startup employment* bahwa pekerjaannya memiliki bobot yang banyak, namun gaji atau *allowance* yang didapatkan sangat kecil atau *underpaid* dibandingkan perusahaan *startup* teknologi lainnya. Dari pemberitaan tersebut juga menyebutkan bahwa jumlah karyawan dalam satu departemen lebih sedikit dibandingkan jumlah *intern* itu sendiri.

Setelah merebaknya isu tersebut, banyak pihak yang "menggoreng" dan memanfaatkan isu ini untuk menceritakan permasalahan dalam lingkup kerja perusahaan Ruangguru. Selain itu, penulis juga mengetahui bahwa *turnover rate* atau tingkat perputaran pekerja karena alasan *resign* di Ruangguru sangat tinggi meskipun penulis tidak mendapatkan akses spesifik angka *turnover rate* tersebut dari Tim *Human Capital and Corporate Affairs* (HCCA) Ruangguru. Padahal, belum berselang berapa lama sejak Ruangguru memformulasikan strategi *employer branding* untuk perusahaan, namun sudah terkena isu yang viral di media sosial dan juga berpengaruh terhadap reputasi perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa adanya kesenjangan antara *employer brand* yang sudah dirumuskan dan mulai dikomunikasikan kepada publik eksternal dengan situasi kenyataan yang terjadi di dalam perusahaan, baik itu yang dirasakan oleh karyawan maupun pemegang, dari segi lingkungan kerja hingga pendapatan. Selain itu, *turnover rate* yang tinggi juga dapat menunjukkan adanya indikasi perbedaan nilai dan budaya kerja yang berusaha dikomunikasikan oleh Ruangguru dengan budaya kerjayang dirasakan oleh karyawan.

Aktivitas *employer branding* yang masih tergolong baru di Ruangguru serta upayanya untuk menjaring sumber daya manusia yang potensial dan menjaga loyalitas karyawan dengan menanamkan nilai perusahaan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian bertajuk "Proses *Employer Branding* Ruangguru". Penelitian dengan fokus utama *employer branding* ini akan menggunakan konsep Tiga Tahapan Proses *Employer Branding* yang dicetuskan oleh Kristin Backhaus dan Surinder Tikoo (2004) dengan harapan dapat memberikan kontribusi untuk Ruangguru dalam melaksanakan strategi *employer branding*, serta menjadi referensi dalam ilmu *Employer Branding* dan kaitannya terhadap ilmu *Public Relations*.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui pembentukan *Employer Value Proposition* yang dilakukan Ruangguru, (2) mengetahui tahapan *external marketing of the employer brand* (memasarkan *employer brand* kepada publik eksternal) yang dibangun oleh Ruangguru, dan (3) mengetahui tahapan *internal marketing of the employer brand* (memasarkan *employer brand* kepada publik internal) yang dilakukan oleh Ruangguru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma *positivism*, dimana paradigma ini menganggap sebuah realitas sosial yang terjadi sebagai sesuatu yang bersifat empiris serta dapat diobservasi dan dibuktikan secara ilmiah dalam kenyataannya. Guba dalam Salim (2006) menjelaskan bahwa akar dari kepercayaan paradigma *positivism* adalah terdapat pada ontologi realis, yaitu percaya akan keberadaan realitas di luar individu yang dikendalikan oleh hukum-hukum alam yang tetap.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu suatu penelitian yang mengacu pada teknik dan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi (baik partisipan maupun non-partisipan), wawancara, kerja lapangan dan lain sebagainya. Menurut Sujana dan Ibrahim (1989), penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, dan kejadian yang terjadi pada saat sekarang.

Pemilihan *key informant* dilakukan dengan cara *purposive sampling* yaitu dengan mempertimbangkan asas subjek yang menguasai permasalahan dalam penelitian, memiliki dan bersedia menyediakan data, serta secara jujur dapat memberikan informasi yang lengkap serta akurat. Pada penelitian ini, informan yang dipilih oleh peneliti adalah: (1) Rananggana Rayidhea selaku *Public Relations Associate*, (2) Abi Tri Sabila selaku *People, Culture & Engagement*, (3) Zulfa Giyardin selaku *Talent Acquisition & Employer Branding Lead*, (4) Deyna Ryana selaku *People Partner Officer*, (5) Bima Ridho selaku *Talent Acquisition Marketing Officer* berfokus pada *Campus & Community Hiring*.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti yaitu: (1) Wawancara, (2) Observasi, (3) Studi Pustaka. Penulis melakukan observasi partisipasi moderat, dimana terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan peran sebagai orang luar. Observasi dilakukan secara partisipatif dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya (Sugiyono, 2014) dikarenakan di awal fase penelitian, peneliti memiliki peran sebagai pemangang, kemudian penelitian dilanjutkan setelah masa permagangan selesai.

Peneliti menggunakan teknik validitas triangulasi sumber data dalam penelitian ini. Untuk menguji keabsahan data, penulis menggunakan teknik triangulasi, yaitu menganalisis jawaban subjek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris (sumber data lainnya) yang tersedia. Hal ini dilakukan untuk mengetahui data yang didapatkan tidak meluas, konsisten, dan tidak kontradiksi. Peneliti menggunakan triangulasi sumber ahli yaitu kepada Marshella Winadi, seorang *employer branding consultant* dengan berbagai pengalaman spesialisasi di industri *startup*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Employer branding merupakan strategi investasi jangka Panjang yang hasilnya memang belum bisa terlihat dalam waktu yang sama. *Employer branding* adalah dasar dari strategi perekrutan yang efektif yang dapat membuat perbedaan signifikan dalam memenangkan kompetisi mendapatkan kandidat yang berpotensi (Garilbadi, 2014). Menurutnya, perusahaan yang cerdas memikirkan tentang *employer brand* mereka sepanjang waktu, tidak hanya ketika pasar tenaga kerja sedang sulit. Untuk itu perusahaan perlu menjadi unik dan berbeda dengan perusahaan kompetitor lainnya. Disadur dari situs karier perusahaan, Ruangguru memiliki lima nilai utama yang menjadi nilai inti dalam budaya kerja mereka, yaitu C.H.I.E.F. Dalam bahasa Inggris, *chief* berarti pemimpin, diharapkan setiap individu karyawan Ruangguru dapat menjadi pemimpin untuk dirinya sendiri, menganggap dirinya menjadi bagian dari pimpinan perusahaan pula agar dapat secara kreatif dan bebas menyuarakan ide serta inovasi yang dapat memajukan perusahaan. Isi dari C.H.I.E.F itu sendiri adalah (1) *Collaborative*, (2) *Human-centric*, (3) *Introspective*, (4) *Entrepreneurial*, (5) *Fun*.

Berdasarkan pernyataan salah satu staf yang sudah bekerja dua tahun di Divisi *People Partner*, nilai Ruangguru C.H.I.E.F tersebut tidak diketahui siapa yang membuatnya dan kapan nilai tersebut terbentuk. Ketika ia masuk, nilai C.H.I.E.F ini sudah dikomunikasikan sejak tahap *onboarding* karyawan (penerimaan serta sambutan untuk karyawan baru) tanpa memberitahu apakah C.H.I.E.F ini merupakan hasil dari para Co-Founders atau bukan. Di Ruangguru sendiri dapat terlihat kedua sosok figur yang kuat sebagai para pendiri atau *Co-Founders* yaitu Belva Devara dan Iman Usman yang memengaruhi nilai dan budaya perusahaan. Menurut Ryana (2019), nilai dan budaya perusahaan secara natural akan dipengaruhi oleh para pendirinya meskipun hal tersebut sudah berusaha dibentuk sedemikian rupa.

Dari *Corporate Communication* Ruangguru, mengatakan bahwa nilai dan budaya perusahaan dapat menjadi nilai atraktif kepada calon karyawan yang ingin bergabung ke Ruangguru. Mereka menyadari bahwa *salary* atau *benefit* lainnya secara ekstrinsik tidak lagi menjadi fokus para pencari kerja generasi sekarang yang memang mereka targetkan untuk menjadi bagian dari Ruangguru. Sebagaimana yang dikemukakan Amelia (2018) bahwa faktor psikologis menjadi keunikan yang efektif untuk menarik kandidat potensial. Nilai dan budaya Ruangguru tersebut memberikan ruang bagi karyawannya sehingga mereka dapat berekspresi, berinovasi, dan menyalurkan kreativitas sehingga memberikan kontribusi yang maksimal terhadap kemajuan perusahaan. Hal ini merupakan poin utama yang menjadi “nilai jual” Ruangguru, dan juga menjadi *employer brand image* yang mendukung pernyataan bahwa Ruangguru merupakan tempat kerja yang layak untuk dipilih para pencari kerja atau calon karyawan.

Ruangguru sebagai *startup* yang bergerak di bidang pendidikan juga ingin dikenal sebagai “rumah” bagi para *long-life learners* atau orang-orang yang tidak kenal lelah dan berhenti untuk belajar hal-hal yang baru. Industri pendidikan yang menjadi jangkar dari bergeraknya perusahaan tidak hanya diterapkan dalam bisnis, namun juga berakar menjadi budaya di Ruangguru itu sendiri. Karyawan di Ruangguru merupakan pribadi yang ingin terus belajar dan selalu menyukai belajar hal-hal baru meskipun hal tersebut tidak sama dengan *background* pekerjaannya. Hal ini menjadi keunikan Ruangguru yang membedakannya dengan kompetitor maupun perusahaan teknologi lainnya.

Ruangguru tidak hanya memberdayakan siswa di seluruh Indonesia untuk belajar dan memajukan pendidikan, namun juga memberdayakan karyawannya sendiri dengan memberikan berbagai program pelatihan, pengembangan diri, termasuk kampanye internal untuk selalu menjadi *long-life learners*¹. Ketiga kampanye internal yang masif dijalankan oleh Tim Human Capital and Corporate Affairs (HCCA)—biasa disebut sebagai Tim HR di perusahaannya lainnya—di antaranya adalah #TauLebihBanyak, #TemukanRuangmu, dan #TumbuhBersama.

Pembentukan EVP didasarkan kepada tiga komponen, yaitu keinginan dari *employer* atau hal-hal yang yang bisa ditawarkan oleh perusahaan, keadaan yang dirasakan oleh *employee* atau karyawan selama bekerja di perusahaan, dan keinginan yang menjadi penarik perhatian para calon karyawan atau *potential talents*. Ketiga komponen ini menjadi awal fondasi terbentuknya EVP Ruangguru yang didasari oleh riset kepada publik internal pula.

¹ Istilah untuk orang yang ingin selalu belajar sepanjang hayatnya

Karena *employer brand* menciptakan identitas perusahaan sebagai pemberi kerja dan di dalamnya telah meliputi sistem nilai serta perilaku yang dapat menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawan yang sudah ada (Backhaus & Tikoo, 2004).

C.H.I.E.F sebagai *core value* perusahaan tidak hanya sekadar menjadi lima poin yang disampaikan ketika penerimaan karyawan (*onboarding*) oleh Departemen HCCA, akan tetapi menjadi pedoman juga bagi karyawan, baik itu dalam mereka berperilaku di lingkungan kerja maupun menjadi indikator dalam penilaian performa kinerja mereka yang biasa disebut sebagai *performance management review*. *Employer branding* melalui nilai perusahaan dapat menjadi alat untuk mengontrol perilaku karyawan, meningkatkan performa kerja serta menarik calon karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan (Corte et al., 2012).

Sebuah *culture* juga dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk membentuk perilakunya dalam bekerja sebagai seorang karyawan. Untuk menanamkan *culture* perusahaan tersebut diperlukan proses internalisasi. *Culture* yang dibuat harus sesuai dengan nilai dasar perusahaan serta gambaran asumsi yang dipelajari oleh karyawan. Dengan demikian, *organizations culture* ini dapat menggambarkan perilaku karyawan di tempat kerja serta memengaruhi *performance* mereka (Schein, 1985).

C.H.I.E.F juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain karena *performance review* atau tinjauan performa dilakukan dengan menggunakan indikator dari C.H.I.E.F, nilai C.H.I.E.F membantu karyawan untuk mencapai ekspektasi yang diberikan oleh tim, *leaders*, serta perusahaan itu sendiri sehingga Tim HCCA yang menaungi *People Partner* dapat menyimpulkan bahwa C.H.I.E.F memengaruhi performa kerja karyawan.

Para *leaders* juga berusaha untuk meningkatkan keterlibatan karyawan atau *employee engagement*. Hal ini diwujudkan dengan berbagai upaya, di antaranya adalah memberikan sesi mentoring, adanya sesi *one-on-one* secara rutin antara *leaders* dan karyawan untuk bisa membahas kesulitan maupun target pekerjaan yang ingin dicapai. Tidak hanya itu, selaras dengan poin *human-centric* dalam nilai C.H.I.E.F, para *leaders* di Ruangguru juga berusaha memerhatikan karyawan dalam tim secara perkembangan personal mereka dan tidak jarang menanyakan pula kondisi pribadi mereka di luar urusan pekerjaan.

Nilai C.H.I.E.F serta gaya kepemimpinan *leaders* tidak hanya ditekankan kepada karyawan, akan tetapi dirasakan pula oleh pemegang di Ruangguru. Para pemegang, baik di program LEAP maupun di program *internship* periode sebelumnya, selalu dilakukan sama seperti karyawan. Dalam artian, mereka diberi kesempatan yang sama untuk belajar dan

memegang proyek untuk diselesaikan. Mereka juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan ditanyakan pendapatnya. Ini menjadi salah satu cara Ruangguru untuk membuat para pemegang berkembang.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin di Ruangguru dapat mendorong produktivitas karyawan yang efektivitasnya dapat dibuktikan dengan berbagai penghargaan yang Ruangguru terima sepanjang tahun 2021. Di tahun 2021, Ruangguru mendapatkan empat penghargaan, baik itu skala internasional maupun nasional. Penghargaan tersebut adalah *Fast Company's Most Innovative Company 2021*, *HR Excellence Awards 2021*, *LinkedIn Top Startups 2021*, dan *G20 Innovation League*.

Karena gaya kepemimpinan tersebut sesuai dengan 13 atribut *management & leadership style* yang baik menurut Amelia (2018) di mana para *leaders* Ruangguru dapat memenuhi ke-enam di antaranya, yaitu *care with individual personal growth*, *encourage employees input in decision making process*, *mentoring and coaching to develop individual strengths and performance improvement*, *inspire people*, *share a vision and bigger purpose*, dan yang terakhir adalah *trust to give a full control to manage the project*.

Selain peran dari gaya kepemimpinan *leaders*, Ruangguru juga mendukung peningkatan kualitas karyawan dengan memberikan *job description* yang selalu terbaharui (*up-to-date*). Pembaharuan *job description* setiap waktunya mendorong karyawan untuk selalu kreatif, dan berpikir di luar dari hal biasanya (*out of the box*). Tentunya, ini menjadi salah satu keunikan bekerja di *startup* dengan lingkungan kerja yang dinamis dan dapat membuat individu karyawan berkembang. Hal ini sejalan dengan kajian ManpowerGroup bahwa perusahaan dengan *employer branding* yang baik dapat mendorong kualitas karyawan dengan membuat *job descriptions* yang selalu *up-to-date* sebagai refleksi dari *market trend* (Alifia et al., 2020). Akan tetapi, sejalan dengan *over-workload* yang dikeluhkan oleh karyawan serta para pemegang, perubahan *job description* dianggap terlalu cepat dan membuat mereka memiliki beban kerja yang sangat banyak. Mereka juga menyatakan bahwa lingkup kerjanya menjadi terlalu luas. Beberapa poin dari pekerjaan mereka sesuai dengan *job description* yang dicantumkan pada poster *job advertising* ketika mereka *apply*. Namun, seiring berjalannya waktu, banyak sekali poin-poin pekerjaan mereka yang keluar dari poster *job advertising*. Bahkan, terdapat karyawan serta pemegang yang menyatakan, *job description* yang dicantumkan terlalu general.

Perihal beban kerja yang *overload* dan gaji yang *underpaid* atau jumlahnya yang kurang kompetitif memang menjadi dua poin utama yang memicu isu “Ruangguru vs. Ruang Intern”.

Namun, Tim Ruangguru, khususnya Tim *Corporate Communications* berhasil menangani perihai tersebut. Salah satunya dengan emmbuat program *Learning Acceleration Program* (LEAP) memang menjadi solusi yang menjawab isu negative “Ruangguru vs. Ruang Intern” tersebut selain upaya *Corporate Communications* dalam menangani opini publik dengan strategi *media relations*. Terbukti, beberapa calon karyawan yang diwawancarai oleh penulis tetap ingin bekerja dan mendaftar di Ruangguru setelah adanya isu tersebut.

Dalam manajemen permasalahan “Ruangguru vs. Ruang Intern”, Tim *Corporate Communications* dapat memberikan respons dalam waktu *prime time* yaitu maksimal 12 jam setelah kemunculan isu pertama di media sosial sebagaimana yang terdapat dalam penelitian Yuanita (2021:37). Meskipun demikian, respons yang tergolong reaktif dari *Co-Founder* sekaligus *public figure* pada akun Twitter pribadinya mendapatkan respons yang negatif dari publik. Seharusnya penggunaan *key opinion leader* sebagai *spokesperson* yang ditunjuk, salah satunya adalah *Co-Founder* yang memiliki banyak pengikut pun dapat dimanfaatkan untuk melakukan klarifikasi yang bersifat transparan dan memberikan *story telling* kepada publik untuk mendapatkan kepercayaan mereka kembali terhadap Ruangguru sebagai *a great place to work* (Yuanita, 2021).

Berbagai fasilitas juga diberikan untuk menunjang kualitas karyawan. Di antaranya adalah paket kesehatan atau *medical kit* yang diberikan sebagai tanda perhatian perusahaan kepada karyawan di masa pandemi, ada fasilitas laptop, uang pulsa dan kursi yang dipinjamkan perusahaan untuk mendukung aktivitas bekerja dari rumah (*work from home*). Akan tetapi, menurut pernyataan dari karyawan yang diwawancarai oleh penulis, tidak semua karyawan mendapatkan fasilitas yang sama, terutama dalam hal peminjaman laptop.

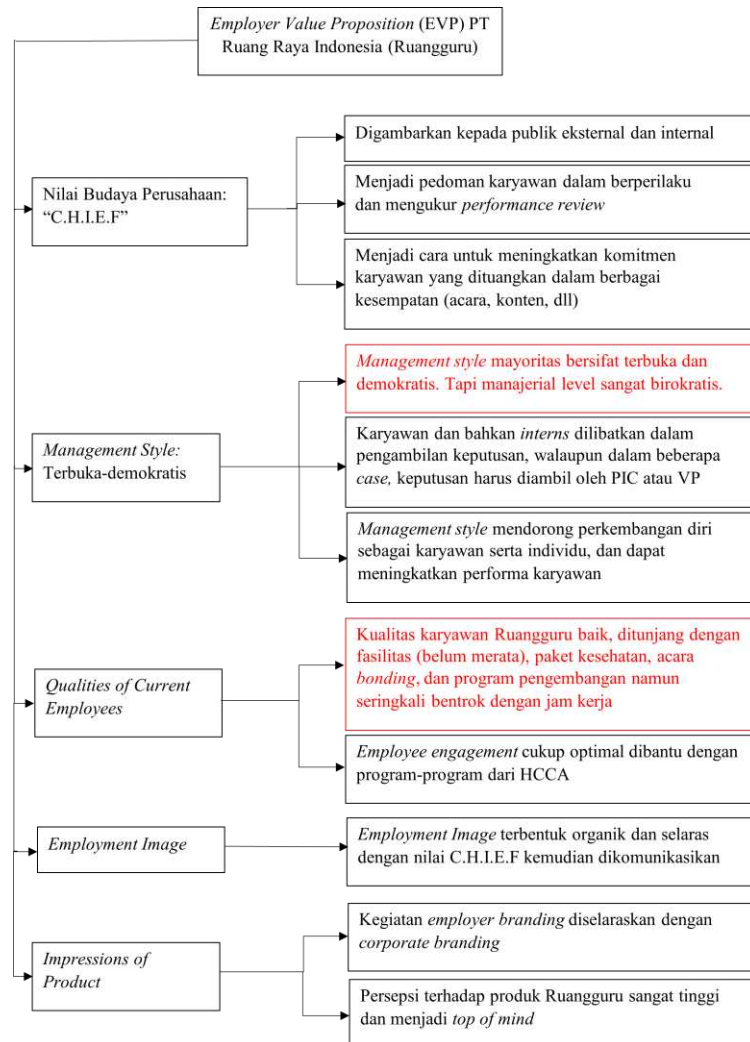
Talent Acquisition Lead mengatakan bahwa Ruangguru ingin menjadi “*Be The Top 10 Tech Company to Work for in South East Asia by end-2022*” yang tidak hanya menjadi konsiderasi bagi calon karyawan yang tertarik dengan perusahaan *ed-tech*, akan tetapi dapat sejajar dengan perusahaan-perusahaan *tech* lainnya, seperti Tokopedia, Gojek, Shopee, dan lain sebagainya. Karena menurut Rayi dari *Corporate Communications*, *employer branding* serta reputasi perusahaan Ruangguru sudah sangat jauh (*top of mind*) dibandingkan dengan kompetitor.

Sejauh ini, berdasarkan observasi yang dilakukan oleh Tim HCCA, khususnya *Talent Acquisition*, Ruangguru memiliki *employment image* sebagai perusahaan dengan karyawan yang tidak berhenti berinovasi, ambisius, dan menyenangkan karena masih muda-muda. Karakter ini terlihat dari acara-acara yang dibuat oleh Ruangguru. *Employer* yakin bahwa

pendidikan sebagai model bisnis Ruangguru menjadi daya tarik tersendiri bagi calon karyawan, dan hal ini yang dapat mengungguli Ruangguru dibandingkan perusahaan *tech* lainnya.

Para karyawan Ruangguru juga aktif mengikuti kegiatan yang diberikan oleh perusahaan. Untuk program Happy Hour sendiri, yaitu program dari Tim HCCA yang memfasilitasi masing-masing departemen untuk bersenang-senang dengan *budget* tertentu, dihadiri oleh 80% karyawan. Ruangguru memiliki berbagai komunitas yang dinamakan RuangHobi untuk menunjang kesukaan karyawan dalam bidang-bidang tertentu, seperti fotografi, sepeda, musik, dan lain sebagainya. RuangHobi ini justru hadir dari inisiatif karyawan (*bottom-up*) dan tetap berjalan baik meskipun hanya virtual saat pandemi.

Berbagai komunitas dalam RuangHobi ini dapat menjadi kekuatan Ruangguru untuk memasarkan *employer branding*, yaitu mengandalkan *community-based*. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Hartono (Hartono et al., 2022) *community-based ecotourism* diterapkan dalam *branding* Siak Hijau dan berdampak pada peningkatan nama daerah. Dengan memanfaatkan cerita otentik dari komunitas RuangHobi, Ruangguru dapat memperlihatkan lingkungan kerja sebagai tempat yang menyenangkan dan bagus untuk berkerja. Akan tetapi, beberapa karyawan merasa berat dengan berbagai program yang diberikan, karena diadakan pada jam kerja dan beban kerja mereka tidak dikurangi ketika ada acara tersebut. Mereka semangat untuk mengetahui hal-hal baru dan lebih mengenal karyawan lainnya, tetapi apabila acara tersebut mengganggu jam kerja mereka, mereka tidak ingin melakukan *multitasking* demi mengikuti acara yang diberikan. Kecuali acara tersebut bersifat besar dan dihadiri oleh manajerial, seperti *townhall* untuk *update* informasi bisnis setiap bulan yang terkadang ada *awards* yang diberikan, dan Ruangguru Fun Day yaitu acara ulang tahun Ruangguru



Gambar 1 Tahapan Pembentukan EVP PT Ruang Raya Indonesia (Ruangguru)
(Sumber: Olahan Peneliti)

Melalui tahapan pembentukan EVP Ruangguru (gambar 1), faktor nilai-nilai perusahaan, budaya kerja, dan faktor dari para karyawan, pembentukan EVP juga dipengaruhi oleh impresi terhadap produk dan layanan yang diberikan. Dalam hal ini, Ruangguru memiliki 13 produk, salah satunya bernama “Ruangguru” itu sendiri. Sejak awal, Ruangguru sudah memiliki produk yang unggul dengan *brand awareness* yang sangat baik dibandingkan para kompetitor. Bagi *employers*, impresi terhadap produk Ruangguru yang sudah kuat sangat membantu mereka untuk memposisikan diri di *talent pool* atau tempat berkumpulnya calon karyawan. Hasil wawancara penulis dengan karyawan, *interns*, dan calon karyawan, produk yang dimiliki Ruangguru memengaruhi mereka untuk bekerja di Ruangguru karena produk yang dimiliki terbukti bagus dan bermanfaat untuk orang banyak.

Ruangguru sudah menjadi *market leader* jauh dibandingkan kompetitornya, Ruangguru mengutilisasi *product knowledge* yang sudah *top of mind* menjadi salah satu nilai lebih dan

keunikannya. Karena, sesuai dengan pernyataan Turban and Cable dalam (Alifia et al., 2020), konsumen akan menumbuhkan identifikasi yang positif terhadap *brand* ketika *brand awareness* mereka semakin tinggi. Dengan produk-produk Ruangguru yang menjadi *top of mind* dan memiliki dampak sosial yang sangat besar bagi masyarakat, Ruangguru mengkomunikasikan impresi ini kepada calon karyawan dengan “menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari dirimu”. Karena Tim *Talent Acquisition* sendiri, *social impact* yang diberikan Ruangguru sangat berbeda dibandingkan *tech company* yang lain.

Karena itu Ruangguru melakukan *employer branding* yang sejalan dengan *corporate branding* dan juga membuat produk mereka menjadi salah satu nilai untuk ditawarkan kepada *potential talents*. Namun, agar tidak membingungkan publik, Ruangguru membedakan *channel* untuk menyampaikan *employer branding* dan membuat *channel* tersendiri untuk masing-masing produknya. Ruangguru menjadikan *corporate brand* sebagai “payung” dari turunan *brand value* yang lainnya, salah satunya adalah *employer brand* sejalan dengan Amelia (2018: 187).

Tahap kedua setelah pembentukan *Employer Value Proposition* (EVP) atau nilai-nilai unik yang membedakan perusahaan adalah *external marketing of the employer brand*, di mana EVP perlu dipasarkan kepada publik eksternal, kemudian dikomunikasikan pula kepada publik internal (*internal marketing of the employer brand*). *External marketing* diperlukan untuk menarik *potential talents* bergabung ke perusahaan sehingga untuk Ruangguru sendiri dapat membentuk *image* perusahaan sebagai “Be The Top 10 Tech Company to Work for in South East Asia by end-2022”. Tahapan ini sejalan dengan aktivitas *public relations* untuk mengatur persepsi *potential talents*, membangun *image* perusahaan, meningkatkan *awareness*, dan menjaga reputasi positif.

Terdapat dua *tools* yang dapat digunakan perusahaan untuk mengkomunikasikan EVP kepada *talents* sebagai “a great place to work” atau pun “*employer of choice*”, yaitu *online tools* dan *offline tools* (Macalik & Sulich, 2019). Pada *offline tools* atau strategi secara tatap muka di luar jaringan terhambat untuk dilakukan oleh perusahaan manapun di kala pandemi ini, termasuk bagi Ruangguru itu sendiri. Menurut Macalik & Sulik (2019), *offline tools* untuk mengkomunikasikan EVP dapat menggunakan *job fair and conferences*, serta membuka program *internship* atau magang bagi para mahasiswa atau target *talents* lainnya yang prospektif sehingga diharapkan dapat mengetahui lingkungan kerja perusahaan sebelum menjadi karyawan.

Di saat pandemi, *offline tools* yang meliputi kedua hal ini dapat berhasil dijalankan oleh Ruangguru meskipun dalam format daring. Ruangguru tetap mempertahankan eksistensinya pada masa sulit seperti ini dan melakukan inisiatif-inisiatif yang menarik *potential talents*. Upaya ini yang tidak dilakukan oleh PT Arya Noble ketika perusahaan mereka menghadapi situasi pandemi dalam penelitian Alifia (2020). Ruangguru mengikuti beberapa *job fair*, salah satunya adalah *job fair* yang dilaksanakan oleh Job2Go selaku *startup* di bidang *human resources*. Dalam *job fair* tersebut, Ruangguru mengisi satu sesi untuk memberikan pengenalan mengenai profil serta kultur kerja perusahaan itu sendiri yang dapat menarik *potential employees* dan membangun citra yang baik sebagai *employer* (Lubecka, 2014). Selain itu, *job fair* juga ditargetkan kepada para profesional, mahasiswa, *fresh graduate* yang memang menjadi target *talents* dari Ruangguru sesuai dengan pernyataan Stuss & Herdan dalam Macalik & Sulich (2019).

Ketika masa sulit saat pandemi seperti saat ini, perusahaan dapat mengubah kesempatan tersebut sebagai *angle* untuk komunikasi *employer branding* bahwa perusahaan sebagai *employer* sangat memerhatikan karyawannya dan menjadi “*a caring company*”. Kesempatan ini seharusnya dapat digunakan oleh Ruangguru untuk meningkatkan *awareness* perusahaan sebagai *employer of choice* dan menarik *potential talents* dengan berbagai fasilitas yang mereka berikan. Karena Kepedulian terhadap karyawan dapat menjadi salah satu elemen yang menambah ketertarikan *potential talents* untuk bekerja karena *employer* memerhatikan *well-being* mereka (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2015). Ruangguru konsisten dalam memperlakukan *intern*, *freelance*, dan karyawan mereka selaras dengan pendapat Wilska (Wilska, 2014). Akan tetapi, perihal kecilnya *allowance* atau gaji menjadi persoalan yang sangat dikritik oleh *interns* dan karyawan mengingat beban kerja mereka yang sangat banyak. Menurut Marshella Winadi selaku triangulator, seharusnya Ruangguru dapat melakukan riset terlebih dahulu dengan *tech company* lainnya yang dijadikan *benchmark* oleh Ruangguru untuk menjadi “*Be The Top 10 Tech Company to Work for in South East Asia by end-2022*”.

Program *internship* yang baru, yaitu LEAP menggunakan sistem per-periode (*batch*). Selain itu, terdapat perbaikan dari sisi gaji menjadi kurang lebih tiga kali lipat, program pengembangan diri, program mentoring, serta adanya *growth journal*. Program LEAP merupakan solusi yang efektif dilihat dari meningkatnya jumlah pendaftar serta kepercayaan publik untuk bekerja di Ruangguru. Hal signifikan yang dilakukan oleh Ruangguru adalah mencantumkan *allowance benefit* atau gaji yang diberikan kepada para *intern* LEAP di media promosi, seperti *careers website* serta Instagram. Menurut Stuss, Stanczyk, & Wziatek-

Stasko (2018), *employer* dapat mencantumkan empat poin yang sering dicari para calon karyawan dalam *careers tab*, yaitu nilai perusahaan, kesempatan untuk dipromosikan, keuntungan material dan sosial, serta pemberian upah. Namun, pencantuman *benefit* gaji hanya dilakukan pada program LEAP dan tidak diterapkan untuk program rekrutmen Ruangguru yang lainnya, seperti program *management trainee* (MAP), dan lain sebagainya.

Careers website Ruangguru merupakan *sub-domain* dari situs resmi ruangguru.com. Situs karier Ruangguru memiliki alamat *career.ruangguru.com* sehingga tidak menggunakan *careers tab* seperti *offline tools* yang dikemukakan oleh Macalik & Sulich (2019). Untuk meyakinkan *potential talents*, Ruangguru tidak hanya sekadar mencantumkan nilai perusahaan serta komitmen mereka, namun Ruangguru mencantumkan cerita otentik dari para karyawan, *interns*, serta *users* untuk menyentuh sisi humanis daripada para kandidat. Strategi ini selaras dengan pendapat Amelia (2018:247) mengenai *Employer Branding 3.0*, di mana *employer* dapat menggunakan dua pendekatan, yaitu *talents talk to talents* yang berarti menceritakan pengalaman mereka untuk mengkomunikasikan EVP, dan yang kedua adalah *humanize the message* atau menyentuh sisi emosional pembaca melalui rangkaian kata dalam menyampaikan *employer brand*. Selain itu, Ruangguru dapat meningkatkan penggunaan *career website* dengan membangun ruang bagi para pengunjung atau calon karyawan untuk memberikan umpan balik, baik itu berupa ulasan maupun masukan. Hal ini dilakukan untuk membentuk situs yang interaktif dan sejalan pula dengan penerapan *digital branding* dalam menguatkan reputasi perusahaan sebagaimana yang dikemukakan dalam Setiawati (Setiawati et al., 2022).

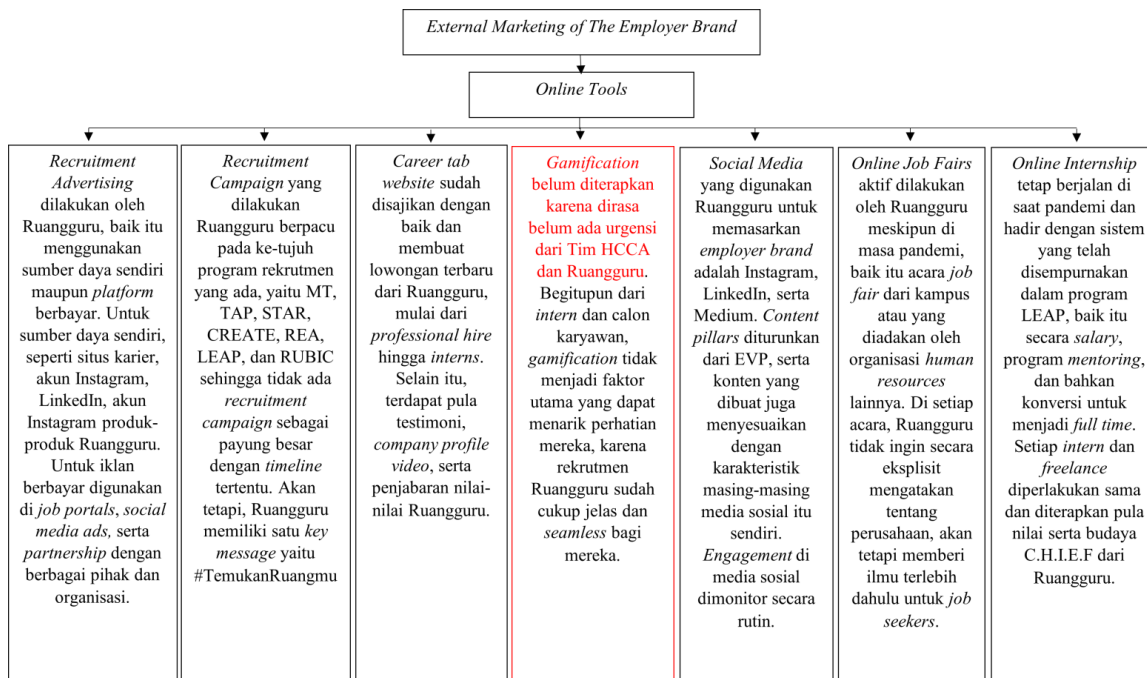
Sebagai *ed-tech company* terbesar di Indonesia dan bahkan Asia Tenggara, Ruangguru belum melakukan *gamification* pada tahap *external marketing of the employer brand*. Hasil wawancara peneliti dengan *Talent Acquisition* mengungkapkan bahwa Ruangguru merasa belum memiliki urgensi untuk menerapkan *gamification*. Berdasarkan pernyataannya, Ruangguru masih memfokuskan pada proses rekrutmen dengan menggunakan *Applicant Tracking System* (ATS) seperti yang dimiliki oleh Gojek sebagai *benchmark tech company* untuk memudahkan Tim *Talent Acquisition* dalam memilih kandidat. Penggunaan ATS bahkan baru diterapkan kurang lebih selama tiga atau empat bulan terakhir.

Menurut Wozniak (Wozniak, 2015), penggunaan *gamification* dapat membuat citra *employer* sebagai perusahaan yang ramah dan lebih menarik para kandidat. Akan tetapi, dari para *interns* serta calon karyawan Ruangguru yang diwawancarai oleh peneliti mengatakan bahwa *gamification* belum menjadi prioritas mereka dalam memilih sebuah perusahaan

sebagai tempat bekerja. Ke depannya, penerapan *gamification* memang sangat menarik untuk para kandidat, akan tetapi *careers website* dan proses rekrutmen yang dilakukan oleh Ruangguru saat ini sudah cukup baik dan *seamless* sehingga membuat kandidat merasa nyaman ketika melakukan pendaftaran.

Ruangguru menggunakan *recruitment campaign* serta *recruitment advertising*. Menurut Smith (Smith, 2002) dalam *Strategic Planning for Public Relations*, kampanye membutuhkan *timeline* pelaksanaan. Sejalan pula dengan pendapat Amelia (2018) bahwa *recruitment campaign* sebagai aktivitas *employer branding* harus memiliki *timeline* yang jelas agar dapat melakukan *tracking* terhadap keberhasilan aktivitas *employer branding* itu sendiri. Ruangguru tidak memiliki *recruitment campaign* sebagai payung besar dari ketujuh program rekrutmen sehingga Ruangguru membuat *timeline* berdasarkan pelaksanaan masing-masing program rekrutmen. Akan tetapi, Ruangguru memiliki satu *key message* sebagai payung daripada seluruh program rekrutmen, yaitu #TemukanRuangmu yang dapat merepresentasikan Ruangguru sebagai *employer* yang memberikan ruang untuk berkembang bagi seluruh karyawan, atau “*a great place to grow*”. Ruangguru konsisten dengan nilai C.H.I.E.F yang menjadi komitmen mereka serta menjadikan perusahaan sebagai rumah bagi orang-orang yang ingin selalu belajar atau *longlife learners*.

Ruangguru juga melakukan *recruitment advertising* untuk memaksimalkan jumlah pendaftar pada setiap program rekrutmen yang dilaksanakan serta meningkatkan *awareness* dari *employer brand* Ruangguru yang mengacu pada nilai C.H.I.E.F. Upaya yang dimaksimalkan oleh Ruangguru adalah penggunaan *paid ads*, terutama di media sosial seperti Instagram maupun LinkedIn, untuk mencapai target jumlah pendaftar program rekrutmen. Di samping iklan berbayar pada media sosial, Ruangguru juga menargetkan beberapa *job portal*, seperti Glints, Jobstreet dan Kalibrr. Ruangguru membedakan peruntukkan masing-masing *job portal* sesuai dengan karakteristik *talent pool*. Dari setiap *recruitment advertising* yang dilakukan, Ruangguru sudah menyajikan informasi yang terstruktur, seperti menuliskan *job title* serta *job description*, memberikan gambaran perusahaan, serta *benefit* yang akan didapatkan. Akan tetapi, Ruangguru tidak menuliskan *job title* beserta *business unit* lowongan tersebut. Hal ini menjadi perhatian oleh intern dan calon karyawan karena mereka tidak tahu akan memegang produk Ruangguru ketika mendaftar



Gambar 2 Tahapan External Marketing of The Employer Brand PT Ruang Raya Indonesia (Ruangguru)
(Sumber: Olahan peneliti)

Visual branding yang dilakukan oleh Ruangguru sudah cukup baik dan dapat mengasosiasikan konten terhadap *brand* Ruangguru. Karena itu warna dominan yang digunakan dalam *visual branding* Ruangguru adalah warna biru *cyan* sebagaimana yang digunakan pada logo Ruangguru itu sendiri. Selain itu, Ruangguru juga menggunakan warna lain seperti kuning, jingga, serta warna *vibrant* lainnya yang dapat memberikan kesan *fun* selaras dengan nilai Ruangguru. Di samping itu, Ruangguru juga menggunakan foto serta video yang menjadi tren di saat itu agar iklan lebih menarik. Hal ini sesuai dengan Setiawati et al. (2022:258), di mana penyampaian pesan di media sosial harus mengikuti perubahan serta mencantumkan lambing dalam penyampaian isi pesan.

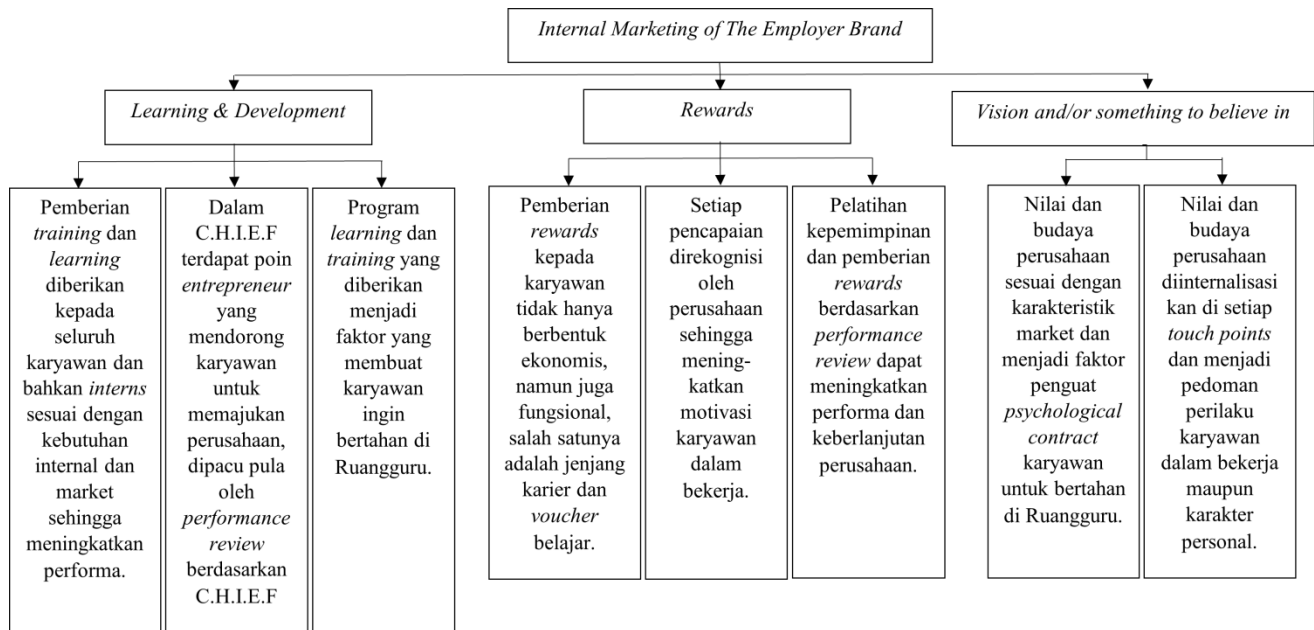
Ruangguru memanfaatkan media sosial, yaitu Instagram dan LinkedIn, sebagai *talent management strategy* sebagaimana pendapat Kaur et al. dalam Alifia et al (2020) bahwa elemen tersebut sangat penting bagi perusahaan. Promosi lowongan pekerjaan dan proses rekrutmen di Ruangguru dikemas dengan berbagai konten menarik serta menyesuaikan gaya bahasa dengan karakteristik media sosial itu sendiri. Sebagai contoh, di LinkedIn Ruangguru, bahasa yang digunakan lebih formal, *straight to the point* serta menggunakan bahasa Inggris agar dapat menarik para profesional. Sedangkan, bahasa yang digunakan di Instagram

@lifeatruangguru lebih *casual*, konten tips dalam *self development*, memberikan *insight* tapi tetap lebih mudah dicerna untuk *fresh graduates*.

Pada media sosial Instagram @lifeatruangguru, Tim *Employer Branding* Ruangguru membuat pilar konten dari EVP Ruangguru itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa Ruangguru dapat mengkomunikasikan EVP dengan baik ke publik eksternal dan memaksimalkan penggunaan media sosial selaras dengan Macalik & Sulich (2019). Selain itu, Ruangguru juga rutin melakukan *social media monitoring* untuk dapat melihat konten mana yang berhasil dan disukai oleh publik sehingga Tim *Employer Branding* dapat mengevaluasi cara mengemas konten mereka untuk ke depannya. Penggunaan media sosial, khususnya Instagram, terbukti efektif untuk membantu *employer branding* dan meningkatkan *success rate* proses rekrutmen. Salah satu indikatornya adalah meningkatnya jumlah pendaftar secara signifikan dari media sosial serta *engagement* konten itu sendiri.

Melalui tahap-tahapan *external marketing of the employer brand* (gambar 2), dapat dipahami bahwa berbagai *online tools* yang digunakan oleh Ruangguru sejalan dengan aspek yang dibutuhkan pada fase taktik dari strategi *Public Relations* untuk meningkatkan *brand image*, yaitu komunikasi *interpersonal* dalam *job fair* yang dilakukan oleh Ruangguru, kemudian adanya organisasi media dalam hal ini merupakan Tim *Corporate Communications* untuk mengontrol pesan yang direncanakan dan didistribusikan selama aktivitas *employer branding*, setelah itu pemanfaatan berbagai media baru, dan yang terakhir adalah melakukan iklan serta promosi untuk menjangkau lebih banyak khalayak, dalam hal ini adalah calon karyawan atau *potential talents* (Yosephine & Diniati, 2021).

Tahap terakhir dalam *employer branding* adalah *internal marketing of the employer brand*, di mana perusahaan harus mengkomunikasikan EVP kepada para karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka dan menyelaraskan komitmen terhadap calon karyawan dengan keadaan yang sebenarnya agar tidak terjadi kesenjangan di antara keduanya. Konsep *employer branding* yang menerapkan teknik marketing ke dalam merupakan proses mempertahankan karyawan di dalam perusahaan itu sendiri. *Internal marketing* di dalam sebuah organisasi akan membantu membangun motivasi karyawan dan meningkatkan pendapatan perusahaan (Ambler & Barrow, 1996)



Gambar 3 Tahap *Internal Marketing of The Employer Brand* PT Ruang Raya Indonesia (Ruangguru)
(Sumber: Olahan Peneliti)

Menurut Backhaus & Tikoo (2004), usaha dari *internal marketing* adalah menciptakan budaya yang menguatkan keinginan untuk bekerja serta mendukung kualitas dari kehidupan bekerja karyawan. Cara yang dapat dilakukan untuk mencapai hal tersebut adalah mempromosikan nilai dan perusahaan yang sudah ada dan menggunakan *internal marketing* kepada karyawan untuk membuat perubahan budaya yang disesuaikan dengan kondisi mereka di lingkungan kerja. Dengan harapan, setiap karyawan dapat berkomitmen terhadap nilai-nilai perusahaan meningkatkan *psychological contract* serta keterikatan mereka (*engagement*) terhadap perusahaan sebagai tempat bekerja (*employer*).

Ruangguru memberikan berbagai macam bentuk *self development* bagi para karyawan, dalam bentuk *training* maupun program pengembangan diri lainnya yang dapat bermanfaat bagi pengembangan personal serta karier mereka. Hal ini selaras dengan pernyataan Backhaus & Tikoo (2004) bahwa aktivitas *employer branding* menjadi usaha yang dilakukan untuk mempromosikan pentingnya pengembangan karier dalam sebuah organisasi agar setiap individu (karyawan) tidak kehilangan jiwa kompetitifnya, begitu pun organisasinya. Karena kualitas karyawan berbanding lurus dengan performa organisasi atau perusahaan sehingga apabila karyawan dapat kompetitif, perusahaan pun berkompetisi di market.

Training & learning development yang diberikan oleh Ruangguru kepada para karyawan terbagi menjadi dua bentuk, yaitu pertama berdasarkan kebutuhan karyawan dan *leaders* dalam tim untuk menyesuaikan dengan kebutuhan market, serta yang kedua adalah

memberikan kebebasan bagi para karyawan untuk memilih sendiri *skill* yang mereka butuhkan melalui berbagai kelas di Skill Academy sebagai salah satu produk Ruangguru. Dengan kedua bentuk *training & learning development* ini, karyawan dapat menunjukkan performa kerja yang baik dan berdampak pula terhadap kepuasan konsumen sehingga membuat eksistensi Ruangguru tetap baik di masa sulit pandemi seperti ini.

Ruangguru juga menginjeksikan C.H.I.E.F sebagai *core value* di setiap tahapan *end-to-end* dalam proses rekrutmen. Di mulai dari menerapkan pendekatan *interview* yang humanis, menginternalisasi C.H.I.E.F sejak *onboarding*, menggunakan C.H.I.E.F sebagai indikator *performance review* di setiap kuartal, serta memberikan penghargaan kepada para karyawan serta *interns* berdasarkan nilai tersebut. Peran *leaders* juga sangat penting dalam menerapkan *core values* ini, karena itu setiap bulannya, C-Level Ruangguru mengingatkan kembali mengenai C.H.I.E.F serta visi-misi perusahaan saat *townhall*.

Pemberian *rewards* Ruangguru kepada karyawan tidak hanya berbentuk ekonomis, namun juga fungsional, salah satunya adalah jenjang karier dan *voucher* belajar. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Amelia (2018) bahwa *benefit* secara ekonomi serta *benefit* secara fungsional menjadi elemen yang sangat terkait dengan *employer brand*. Akan tetapi, keuntungan ekonomi yang dilakukan oleh Ruangguru masih dianggap kurang mensejahterakan karyawan sebagaimana yang dikatakan oleh RH. Hal ini pula yang menjadi inti permasalahan ketika isu viral “Ruangguru vs. Ruang *Intern*”.

Ruangguru juga memberikan jenjang karier bagi para karyawan, tidak hanya secara vertikal atau kenaikan, tetapi juga kesempatan untuk belajar dan mengeksplorasi di fungsi lainnya atau perkembangan karier secara horizontal. Sebagaimana elemen *benefit* yang dituliskan oleh Amelia (2018), yaitu *clear career path*, *opportunities for rapid promotions*, *competitive base salary*, *attractive benefits*, *rewards based on performance*, *international training abroad*, *leadership opportunities*, *sponsorship for future education*, *high future earnings*, dan *good reference for future career*.

Dalam tahap *internal marketing of the employer brand* ini, Ruangguru juga menginternalisasikan visi serta nilai yang dapat diyakini oleh para karyawan. Ruangguru menginternalisasi nilai perusahaan dari awal karyawan masuk (*onboarding*), kemudian menggunakan C.H.I.E.F untuk melakukan *performance review*, *general meeting* dengan seluruh karyawan yang disebut sebagai *townhall*, serta menggunakan *internal newsletter* yang bernama “RECESS”. *Internal newsletter* yang di-blast melalui email setiap minggunya, membuat karyawan selalu *engaged* dengan keadaan dan perkembangan perusahaan, termasuk

mengetahui nilai-nilai yang diusung perusahaan melalui konten yang ringan dan berbahasa informal. Penggunaan email untuk *internal newsletter* sangat efektif untuk *internal communication* pada tahap *internal marketing* ini karena email merupakan salah satu *channel* yang sering dibuka oleh karyawan dan mudah untuk dipakai (Taiminen et al., 2014). Selain itu, nilai dan budaya Ruangguru yang dipengaruhi oleh *Co-Founders* sangat sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan generasi muda yang menjadi *potential talents* Ruangguru. Hal ini dapat terjadi salah satunya karena *Co-Founders* Ruangguru merupakan sosok yang hadir dari Generasi Milenial itu sendiri. Semakin cocok nilai perusahaan yang ditawarkan kepada karyawan serta calon karyawan, maka individu akan semakin tertarik untuk bergabung di perusahaan dan akan meningkatkan *psychological contract* (Judge and Cable, dalam Alifia et al., 2020)).

Ketika Tim HCCA melakukan *people engagement survey* kepada karyawan, nilai serta budaya Ruangguru memang menjadi salah satu faktor bagi mereka untuk bertahan di Ruangguru. Hal ini dapat memperlihatkan bahwasanya *vision and/or something to believe in* dapat memengaruhi *employee retention* dan *psychological contract* karyawan. Akan tetapi, *turnover rate* di Ruangguru tetap tinggi meskipun dalam *exit interview* faktor terbesar yang membuat karyawan keluar bukanlah nilai ataupun budaya. Fenomena *turnover* menjadi hal yang diwajarkan dalam *startup* mengingat pergerakan karier yang sangat cepat di dalamnya (*fast-paced*). Namun, menurut *Talent Acquisition*, *turnover rate* Ruangguru masih lebih rendah apabila dibandingkan dengan *tech company* lainnya.

Ruangguru pun memiliki program *referral* bagi para karyawan untuk merekomendasikan relasi maupun rekannya dan mendapatkan *benefit* tersendiri ketika hasil rekomendasinya diterima sebagai karyawan Ruangguru. Program *referral* ini dilakukan untuk mendapat calon karyawan yang *culture fit* karena karyawan Ruangguru yang memberikan *referral* dipercaya sudah mengetahui kondisi lingkungan kerja di Ruangguru sehingga harapannya mereka merekomendasikan rekan yang cocok dengan kondisi yang dibutuhkan Ruangguru. Program *referral* ini dapat mempercepat proses *hiring* dan terbukti memiliki *conversion rate* dan *offer acceptance rate* yang lebih tinggi dibandingkan calon karyawan non-referral (Mani, 2012). Di Ruangguru sendiri, *internal marketing* yang dilakukan sukses membuat karyawan Ruangguru memiliki keinginan untuk merekomendasikan Ruangguru sebagai tempat kerja kepada relasi maupun rekanan yang lain.

Ke depannya, Ruangguru dapat memfokuskan *rewards* pada tahapan *internal marketing of the employer brand* untuk menciptakan *employee advocacy*, di mana karyawan akan dengan

sendirinya menjadi advokat bagi perusahaan untuk berbagi mengenai pengalamannya di lingkungan kerja. Selain itu, Ruangguru dapat merancang program khusus bagi karyawan untuk menjadi *brand ambassador* dari Ruangguru itu sendiri sebagai *employer* agar setiap pesan yang dikomunikasikan oleh karyawan ke luar perusahaan dapat sesuai dengan *key message* dan nilai-nilai perusahaan. Sebagai contoh, penggunaan tagar #LifeAtRuangguru serta #TemukanRuangmu harus diseragamkan agar memudahkan publik eksternal ketika mereka ingin membaca cerita otentik dari para karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan seluruh hasil penelitian dan pembahasan mengenai proses *employer branding* yang dilakukan oleh PT Ruang Raya Indonesia atau Ruangguru, maka dapat diambil kesimpulan yaitu dalam pembentukan *Employer Value Proposition* Ruangguru diawali dengan melakukan survei serta observasi terhadap karyawan yang dibantu oleh salah satu konsultan *employer branding*. Secara tidak langsung, nilai dan budaya Ruangguru dipengaruhi oleh *Co-Founders* yang merupakan figur publik serta Generasi Milenial itu sendiri sehingga EVP Ruangguru selaras dengan karakteristik dan kebutuhan Generasi Milenial, Generasi Z, dan bahkan Generasi Alpha sebagai *targeted prospective talents*. Pembentukan EVP juga mempertimbangkan tiga aspek, yaitu nilai yang bisa ditawarkan dari *employer*, konsisi lingkungan kerja sebenarnya yang dirasakan para *employee*, dan apa yang diinginkan oleh *employee* serta *potential talents* sebagai calon karyawan. Dari aspek-aspek tersebut, Ruangguru menetapkan C.H.I.E.F sebagai nilai yang membedakan perusahaan dengan kompetitor serta menjadi identitas yang unik bagi Ruangguru sendiri. C.H.I.E.F juga digunakan sebagai pedoman untuk membentuk perilaku karyawan, dengan penerapan *performance review* dan juga internalisasi melalui berbagai agenda, seperti *townhall*.

Tahap *external marketing of the employer brand* yang dilakukan oleh Ruangguru berfokus pada *online tools* saja dikarenakan pandemi. Akan tetapi, strategi yang masuk ke dalam *offline tools* tetap dilaksanakan dengan mengubah formatnya menjadi daring, seperti pelaksanaan *job fair* dan program *internship* bagi para mahasiswa potensial. Ruangguru memiliki tujuh program rekrutmen yang sudah ada, yaitu MAP, STAR, TAP, CREATE, REA, LEAP, dan RUBIC. Masing-masing memiliki *key message* yang berbeda-beda menyesuaikan dengan target *talents* yang ingin diraih. Akan tetapi, Ruangguru memiliki satu payung *key message* yang biasa digunakan di publik internal dan diperuntukkan pula untuk publik eksternal, yaitu #TemukanRuangmu. Konten yang dibuat Ruangguru pun merupakan

turunan dari nilai C.H.I.E.F yang kemudian dikemas dalam bentuk foto serta video menarik sesuai tren, serta menggunakan bahasa yang *fun* dan *friendly*.

Tahap *internal marketing of the employer brand* yang dilakukan oleh Ruangguru dapat meyakinkan karyawan untuk bertahan di Ruangguru serta berpengaruh terhadap *psychological contract* dan *employee engagement*. Ruangguru memberikan *training*, *learning*, serta *development program* berdasarkan kebutuhan karyawan, kebutuhan market/tren, serta kebutuhan *leader* yang didasari oleh hasil *people engagement survey* karena Ruangguru ingin menjadi rumah bagi para *longlife learners*. Ruangguru telah memberikan *rewards* kepada karyawan, baik itu berbentuk ekstrinsik maupun intrinsik. Adanya *rewards* membuat karyawan semakin termotivasi untuk meningkatkan performa kerja serta performa Ruangguru itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dari eksistensi Ruangguru yang tetap menjadi *market leader* dan mendapatkan banyak penghargaan di saat kondisi pandemi.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti memberikan saran yaitu pada tahap pembentukan *employee value proposition*, Ruangguru sudah mempertimbangkan aspek dari karyawan serta calon karyawan itu sendiri. Namun, Ruangguru dapat lebih baik lagi dalam menyesuaikan EVP dengan *management style* karena masih terdapat sistem birokratis yang tidak sejalan dengan EVP dan menjadi kesenjangan yang besar ketika karyawan baru bergabung di Ruangguru. Ruangguru dapat menunjukkan konsistensi *employer brand* dengan *corporate brand* serta mengusahkan bahwa penerapan nilai C.H.I.E.F, *performance review*, serta pemberian fasilitas harus didukung secara merata kepada seluruh karyawan, baik itu yang ada di *head office*, *head quarters*, maupun yang bekerja di lapangan. Ruangguru juga dapat melakukan *benchmark* ke perusahaan teknologi lainnya dalam meningkatkan *employee engagement* serta penerapan *benefit*, salah satunya adalah perihal gaji. Selain itu, penting bagi Ruangguru untuk secara konsisten meningkatkan kualitas karyawan dengan program pengembangan, namun waktunya dialokasikan secara khusus agar tidak berbenturan dengan jam kerja maupun target pekerjaan lainnya.

Pada tahap *external marketing of the employer brand*, Ruangguru disarankan untuk memperimbangkan penggunaan *gamification* pada proses rekrutmen di kemudian hari untuk meningkatkan ketertarikan calon karyawan bergabung di Ruangguru. Selain itu, Ruangguru dapat mengkomunikasikan inisiatif perusahaan yang diberikan oleh perusahaan selama pandemi untuk memberikan kesan bahwa Ruangguru adalah “*a caring company*”. Menurut Warta (dalam Setiawati et al., 2022) terdapat enam indikator pengukuran reputasi, di

antaranya yang dapat ditingkatkan oleh Ruangguru adalah pengkomunikasian *social responsibility*, *workplace environment* serta *vision and leadership*. Di samping itu, terdapat indikator *products and services* yang menguatkan reputasi perusahaan dan telah menjadi kekuatan Ruangguru.

Ruangguru sudah memaksimalkan penggunaan media sosial Instagram dan LinkedIn, akan tetapi Ruangguru diharapkan dapat menjelaskan lebih detail mengenai *job description*, pencantuman *business unit*, serta *benefit* yang didapatkan dalam *recruitment advertising* yang dibuat. Kemudian, karena Ruangguru memiliki *Co-Founders* yang merupakan *public figure*, Ruangguru dapat memberikan *training* manajemen krisis agar tidak reaktif ketika menghadapi suatu isu.

Pada tahap *internal marketing of the employer brand*, Ruangguru memberikan ruang *employee development* yang dapat meningkatkan performa organisasi. Akan tetapi, Ruangguru dapat memberikan *rewards* yang lebih baik lagi, terutama dari segi *benefit* ekonomi serta menyusun perencanaan strategi komunikasi untuk dapat meningkatkan advokasi karyawan sehingga ke depannya karyawan dapat menjadi *brand ambassadors* dari Ruangguru itu sendiri sebagai tempat kerja. Ruangguru juga dapat memaksimalkan strategi komunikasi yang menggunakan cerita karyawan dengan organik konten sehingga dapat meningkatkan *engagement* calon karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alifia, Z., Anwar, S., & Hanny, H. (2020). Pelaksanaan Employer Branding PT. Arya Noble. *Communication, Vol 11, No 1 (2020): Communication*, 48–68.
<https://journal.budiluhur.ac.id/index.php/comm/article/view/1007/775>
- Ambler, & Barrow. (1996). *The Employer Brand*. London Business School.
- Amelia, A. (2018). *Employer branding: When HR is the New Marketing*. Penerbit Buku Kompas.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9, 501–517.
- Corte, V., Mangia, G., Cascella, C., Tomo, A., & Zamparelli, G. (2012). Employer Branding Management as a Strategic and Organizational Control Tool. *CHINESE BUSINESS REVIEW*, 11. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2556256>
- Elvinaro, A. (2011). *Metode Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif (Revisi)*. Rosdakarya.
- Franco-Santos, M., & Gomez-Mejia, L. (2015). *Reward Systems*.
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050102>
- Garilbadi, A. (2014). *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hartono, T., Trisakti, F. A., & Fuadiah, I. (2022). Community-based ecotourism: peran ‘Pokdarwis’ dalam branding Siak Hijau. *PROfesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 6(2), 154. <https://doi.org/10.24198/prh.v6i2.26018>
- Hasija, K. G., Hyde, A., & Kushwaha, V. (2019). *A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School*. XI, 151–161.
- Lubecka, A. (2014). Employer branding – a dialogistic communication tool of a competitive employer. *Journal of Intercultural Management*, 5(2), 5–16.
<https://doi.org/doi:10.2478/joim-2013-0007>
- Macalik, J., & Sulich, A. (2019). *External Employer Branding of Sustainable Organizations*. Vilnius Gediminas Technical University.
- Mani, V. (2012). The Effectiveness of Employee Referral as a Recruitment Source. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol. 1(Issue 11).
<https://ssrn.com/abstract=2704222>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Setiawati, W., Erwina, W., & Perbawasari, S. (2022). Digital branding Kantor Arsip Universitas Padjadjaran dalam upaya penguatan reputasi. *PROfesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 6, 243. <https://doi.org/10.24198/prh.v6i2.35902>
- Smith, R. D. (2002). *Strategic Planning for Public Relations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sullivan, J. (2004). *Eight Elements of a Successful Employment Brand*. ER Daily.
- Taiminen, H., Karjaluo, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- W., R. Y. P., Suryana, A., & Arifin, H. S. (2022). Personal branding Ridwan Kamil dalam program Gerakan Pungut Sampah. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 6(2), 163–182.
<http://journal.unpad.ac.id/manajemen-komunikasi/article/view/31319>
- Wilska, E. (2014). Employer branding as an effective tool in acquiring talents. *Journal of Positive Management*, 5, 46. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.019>
- Wozniak, J. (2015). *The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment*. University

of Finance and Management.

Yosephine, M., & Diniati, A. (2021). Strategi public relations Sinar Mas Land dalam membangun brand image perusahaan. *PROfesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 5, 208. <https://doi.org/10.24198/prh.v5i2.26220>

Yuanita, D. (2021). Peran key opinion leader dalam strategi public relations pada komunikasi krisis perusahaan. *PROfesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 6(1), 23. <https://doi.org/10.24198/prh.v6i1.29693>