

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 STRATEGI *BRANDING*

Apakah *Branding* itu? *Branding* adalah bagian yang sangat mendasar dari kegiatan pemasaran yang sangat penting untuk dimengerti atau dipahami secara keseluruhan. Sampai di *level* tertinggi yaitu *level* organisasi, yang mana akan dibahas dalam tesis ini, *branding* itu akan diasosiasikan dengan organisasi itu sendiri dan produk-produk dari organisasi itu biasanya akan dibuat terstruktur dan akan diasosiasikan dengan nama merek atau *brand* yang lebih spesifik.

Asosiasi antara makna dengan merek ini biasanya berasal dari berbagai kegiatan dari organisasi seperti kegiatan pemasaran, kegiatan komunikasi melalui media, kegiatan promosi serta karakteristik dari perusahaan atau produk itu sendiri misalnya nama, kemasan serta logo. Penggunaan konsumen terhadap merek ini, serta informasi-informasi mengenai merek ini dari berbagai media, orang-orang terkenal yang sudah menggunakan merek ini serta kegiatan pemasaran mulut ke mulut atau *word of mouth* juga akan mempengaruhi asosiasi makna dengan merek. Banyak peneliti-peneliti yang mencoba berbagai cara untuk menemukan asosiasi makna dengan merek. Misalnya mereka mencoba mencari tahu apakah konsep *branding* itu secara aktif di dalam ingatan pelanggan dengan menggunakan teknik mengingat nama merek tersebut atau pengenalan terhadap merek tersebut. Teknik lainnya

misalnya meminta pelanggan untuk mengingat asosiasi yang mereka ingat terhadap merek tersebut serta menanyakan ke mereka untuk memikirkan merek tersebut sebagai seseorang dan mencoba untuk mendeskripsikan seperti apa orang tersebut sehingga bisa mendapatkan asosiasi yang spesifik di dalam benak para konsumen sehingga kemudian terciptalah asosiasi makna terhadap *brand* itu sendiri.

American Marketing Association (AMA) sendiri mendefinisikan *brand* atau merek itu adalah sebagai nama, istilah, tanda, simbol atau desain atau kombinasi dari kesemuanya yang bertujuan untuk mengidentifikasikan suatu barang atau jasa dan akhirnya dapat membedakan diri sendiri dengan yang lainnya (Kotler, 2002). Oleh karena itu sangat masuk akal untuk kita pahami bahwa *branding* bukan hanya membuat target pemasaran kita memilih kita di dalam pasar yang penuh kompetensi ini tetapi juga membuat prospek-prospek pemasaran kita melihat kita sebagai satu-satunya yang dapat memberikan solusi kepada kebutuhan ataupun masalah mereka.

Objektif dari suatu strategi *branding* yang baik adalah:

1. Dapat menyampaikan pesan dengan jelas.
2. Dapat mengkonfirmasi kredibilitas pemilik *brand* tersebut.
3. Dapat menghubungkan dengan target pemasaran yang lebih personal.
4. Memotivasi pembeli
5. Menciptakan kesetiaan pelanggan.

Sehingga untuk sukses di dalam suatu strategi *branding*, kita harus memahami kebutuhan serta keinginan dari pelanggan serta prospek atau calon pelanggan kita. Merek atau *brand* kita seharusnya ada di dalam hati dan pikiran

setiap pelanggan, klien serta prospek. *Brand* merupakan gabungan antara pengalaman serta persepsi mereka yang mana bisa kita pengaruhi dan ada juga yang tidak bisa kita pengaruhi.

Merek yang kuat sangat berharga di dalam pertempuran untuk mendapatkan pelanggan dan sangatlah berharga untuk kita meluangkan waktu untuk berinvestasi di riset, definisi serta membangun merek kita. Merek adalah kombinasi dari atribut-atribut, dikomunikasikan melalui nama atau simbol, yang dapat mempengaruhi proses pemilihan suatu produk atau layanan di benak konsumen. Pendapat lain oleh Schultz (2004), “*So, that’s what we mean by a brand: something that is identifiable by the buyer and the seller and creates values for both*” yang artinya merek adalah sesuatu yang dapat diidentifikasi oleh pembeli dan penjual sehingga menciptakan nilai bagi keduanya. Sedangkan menurut Susanto dan Wijanarko (2004), merek adalah nama atau simbol yang diasosiasikan dengan produk atau jasa dan menimbulkan arti psikologis atau asosiasi sehingga dapat disimpulkan bahwa *brand* adalah identifikasi yang berupa nama atau simbol yang mempengaruhi proses pemilihan suatu produk atau jasa yang membedakannya dari produk pesaing serta mempunyai nilai bagi pembeli dan penjualnya.

Strategi *branding*, atau *Brand strategy*, jika menurut Schultz dan Barnes (1999), dapat diartikan manajemen suatu merek dimana terdapat sebagai kegiatan yang mengatur semua elemen-elemen yang bertujuan untuk membentuk suatu *brand*. Sedangkan menurut Gelder (2005), “*The brand strategy defines what the brand is supposed to achieve in terms of consumer attitudes and behavior*”, yang

artinya strategi merek mendefinisikan apa yang seharusnya dicapai suatu *brand* dalam kaitannya dengan sikap dan perilaku konsumen.

Jadi *brand strategy* adalah suatu manajemen *brand* yang bertujuan untuk mengatur semua elemen *brand* dalam kaitannya dengan sikap dan perilaku konsumen. Dapat juga diartikan sebagai suatu sistem komunikasi yang mengatur semua kontak point dengan suatu produk atau jasa atau organisasi itu sendiri dengan *stakeholder* dan secara langsung men-*support* bisnis strategi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Gelder (2005), yang termasuk ke dalam *brand strategy* antara lain *brand positioning*, *brand identity*, dan *brand personality*. Sebagai tambahan, menurut Schultz dan Barnes (1999), yang juga termasuk ke dalam *brand strategy* yaitu *brand communication*.

Brand positioning

Menurut Gelder (2005), "*Brand positioning as a way of demonstrating a brand's advantage over and differentiation from its competition*"(p. 31), yang artinya *brand positioning* adalah suatu cara untuk mendemonstrasikan keunggulan dari suatu merek dan perbedaannya dari kompetitor yang lain. Dalam definisi tradisional, *positioning* sering disebut sebagai suatu strategi untuk memenangi dan menguasai benak pelanggan melalui produk yang ditawarkan. Namun menurut Kertajaya (2004), *positioning* didefinisikan sebagai *the strategy to lead your customer credibly* yaitu suatu upaya untuk mengarahkan pelanggan secara kredibel. Sedangkan menurut Susanto dan Wijanarko (2004), posisi merek adalah bagian

dari identitas merek dan proposisi nilai yang secara aktif dikomunikasikan kepada target konsumen dan menunjukkan keunggulannya terhadap merek-merek pesaing. Jadi *brand positioning* adalah cara perusahaan untuk menempatkan dirinya di mata target konsumennya dilihat dari keunggulan dan kelebihan yang dimiliki dibandingkan dengan *brand* pesaing.

Brand Identity

Menurut Gelder (2005), “*Brand identity as a set of aspects that convey what a brand stands for: its background, its principles, its purpose and ambitions*” yang artinya *brand identity* adalah suatu kumpulan dari aspek-aspek yang bertujuan untuk menyampaikan merek: latar belakang merek, prinsip-prinsip merek, tujuan dan ambisi dari merek itu sendiri, dan menurut Susanto dan Wijanarko (2004), *brand identity* dapat diartikan sebagai susunan kata-kata, kesan, dan sekumpulan bentuk dari sejumlah persepsi konsumen tentang merek. Pendapat lain oleh Gelder (2005), “*Brand identity is what we transmit to the market place - it is what is under our control, provided that we understand the essence and expression of our brand*”, yang artinya *brand identity* adalah apa yang dikirimkan oleh perusahaan ke pasaran, dimana hal ini berada didalam kontrol perusahaan dan perusahaan menetapkan nilai dan ekspresi dari merek itu sendiri. Sedangkan menurut Crainer dan Dearlove (2003), “*Brand identity is a concept that has recently been brought to the forefront of brands theory*”, yang artinya *brand identity* adalah suatu konsep yang menjadi dasar dari teori tentang merek. Dari definisi di atas, *brand identity* dapat diartikan sebagai persepsi tentang

brand dari suatu perusahaan yang ingin disampaikan kepada konsumen sehingga dapat membentuk persepsi konsumen tentang *brand* itu sendiri

Brand Personality

Pengertian *brand personality* menurut Gelder (2005), “*Brand personality is developed to enhance the appeal of a brand to consumers*” (p. 41), yang artinya *brand personality* adalah suatu cara yang bertujuan untuk menambah daya tarik merek dari luar dimata konsumen. Kemudian menurut Crainer dan Dearlove (2003), “*Brand personality is a brand acquires a character through communication about the brand and experience of the brand and those persons identified with the brand*” yaitu *brand personality* adalah merek yang didapat dari suatu karakter melalui komunikasi tentang merek dan pengalaman dari merek serta dari orang yang memperkenalkan merek. Sedangkan menurut Keller (1993), “*Brand personality is the human characteristics or traits that can be attributed to a brand*” yaitu karakteristik manusia atau ciri-ciri yang dapat diatributkan kepada suatu merek. Jadi *brand personality* adalah suatu cara yang bertujuan untuk menambah daya tarik dari *brand* dengan memberi karakteristik pada *brand* tadi, yang bisa didapat melalui komunikasi, pengalaman serta dari orang yang memperkenalkan *brand* itu sendiri

Brand Communication

Untuk dapat mengkomunikasikan *brand* kepada konsumen, perusahaan menggunakan komunikasi internal dan eksternal yaitu antara lain *dengan sales promotion, events, public relations, direct marketing* (pengiriman katalog, surat, telp, fax, atau email), *corporate*

sponsorships yaitu penawaran produk/jasa dengan bekerja sama dengan perusahaan lain sebagai sponsor, dan *advertising* yaitu cara-cara untuk memperkenalkan produk/jasa melalui berbagai macam iklan (Schultz dan Barnes, 1999)

Brand Equity

Menurut Susanto dan Wijanarko (2004), dalam menghadapi persaingan yang ketat, merek yang kuat merupakan suatu pembeda yang jelas, bernilai, dan berkesinambungan, menjadi ujung tombak bagi daya saing perusahaan dan sangat membantu strategi pemasaran. Keller (1993) menyatakan *brand equity* adalah keinginan seseorang untuk melanjutkan menggunakan suatu *brand* atau tidak. Pengukuran dari *brand equity* sangatlah berhubungan kuat dengan kesetiaan dan bagian pengukuran dari pengguna baru menjadi pengguna yang setia. Ada beberapa pengertian *brand equity* yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yang pertama Susanto dan Wijanarko (2004), ekuitas merek adalah seperangkat aset dan liabilitas merek yang berkaitan dengan suatu merek, nama dan simbolnya, yang menambah atau mengurangi nilai yang diberikan oleh suatu barang atau jasa kepada perusahaan atau pelanggan. Kemudian menurut East (1997), “*Brand equity or brand strength is the control on purchase exerted by a brand, and, by virtue of this, the brand as an asset that can be exploited to produce revenue*” yang berarti ekuitas merek atau kekuatan merek adalah kontrol dari pembelian dengan menggunakan merek, dan, kebaikan dari merek, merek sebagai aset yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan pendapatan. Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2004), “*Brand equity is the positive differential effect that knowing the brand name has on customer response to the product or*

service”, yang artinya ekuitas merek adalah efek diferensiasi yang positif yang dapat diketahui dari respon konsumen terhadap barang atau jasa. Jadi *brand equity* adalah kekuatan suatu *brand* yang dapat menambah atau mengurangi nilai dari *brand* itu sendiri yang dapat diketahui dari respon konsumen terhadap barang atau jasa yang dijual.

2.2 STRATEGI *EMPLOYER BRANDING*

Menurut Ambler and Barrow (1996), *Employer Branding* adalah paket fungsional, ekonomi dan manfaat psikologi yang diberikan oleh perusahaan dan diidentifikasi oleh merek perusahaan itu sendiri. Definisi ini juga konsisten dengan kategori konsep *brand* itu sendiri sesuai dengan literatur *The product and the Brand* dari Gardner dan Levy, (1955); Sebagai contoh, dari jurnal Park et al. (1986) *brand* dibagi menjadi 3 kategori sesuai pemenuhan kebutuhan pelanggannya yaitu:

- Kebutuhan fungsional yaitu manfaat *brand* yang mendefinisikan produk sesuai dengan objektivitasnya, fisik serta atribut-atribut yang terlihat dari produk tersebut. Atribut yang terkait dengan produk tersebut membuat konsumen dapat memaksimalkan manfaat serta meminimalisasikan biaya-biaya konsumsinya.
- Kebutuhan simbolik yaitu aspek simbolik yang mendefinisikan produk dari sisi subjektif, abstrak dan atribut yang tidak terlihat dimana diambil dari bagaimana orang mempersepsi suatu produk (imajinasi dari pengguna) dan membuatnya sebagai referensi daripada apa yang sebenarnya dimiliki oleh produk tersebut. Atribut ini terkait dengan kebutuhan konsumen untuk mempertahankan

identitas atau status mereka sendiri dimana biasanya digunakan untuk meningkatkan citra mereka (keyakinan mereka, personality mereka dan lainnya) (Aaker, 1997, Shavitz 1990)

- Kebutuhan *experiential* yaitu efek dari suatu mereka dari kepuasan sensor atau stimulasi *cognitive* menurut Lievens dan Highhouse (2003)

Dalam membangun *Employer Branding* merupakan hal yang mutlak diperlukan bagi suatu organisasi untuk memperhatikan 3 hal berikut ini:

1. Organisasi harus terfokus kepada visi misinya serta dapat menjabarkannya dengan baik kepada para karyawannya.
2. Organisasi harus dapat memberikan gambaran yang baik kepada calon karyawannya bagaimana sebenarnya budaya organisasi, manfaat yang akan diterima oleh calon karyawan serta apa yang dapat diberikan untuk masa depan karyawan itu sendiri.
3. Selain itu organisasi juga harus bisa memberikan konsistensi terhadap *personality* dari *brand* perusahaan itu sendiri yang tentunya dipengaruhi oleh pemilik atau pemimpin dari perusahaan itu sendiri serta memberi gambaran kepada pihak eksternal *added value* apa yang diberikan oleh perusahaan tersebut dibandingkan oleh organisasi lain.

Singkat kata, salah satu kunci tersukses dalam mencapai *objective Employer Brand* adalah perusahaan harus dapat mendefinisikan dengan jelas strategi-strategi yang akan diterapkan. Menurut Estis, serta Minchington, CEO dari *Employer Brand Institute*, strategi untuk membangun *Employer Branding* dapat dimulai dari:

1. Menentukan apa arti *employer brand* itu sendiri di dalam perusahaan.

Sebagai contoh misalkan suatu *Employer Branding* hanya dikembangkan di suatu departemen kecil dan hanya terfokus kepada rekrutmen, maka dapat dikatakan bahwa *Employer Branding strategy* yang sedang dijalankan sudah tidak sejalan dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan dan ke depannya akan dikalahkan oleh perusahaan lain yang sudah menganggap serius mengenai konsep strategi *Employer Branding* ini untuk menarik serta mempertahankan bakat yang ada.

2. Mendefinisikan tujuan dari *Employer Branding* itu sendiri serta menjabarkan ruang lingkup strategi atau proyek pembangunan *brand* ini. Dengan mendefinisikan tujuan strategi yang jelas sejak dini tentunya akan menghemat waktu serta biaya dalam jangka panjang. Contoh-contoh tujuan yang dimaksud misalnya ingin menurunkan perputaran sumber daya manusia sampai dengan persentase tertentu, kemudian meningkatkan kualitas dari calon pelamar dengan kriteria- kriteria tertentu dan lain sebagainya.
3. Mempererat hubungan serta komunikasi antara bagian HR dengan departemen marketing. Terkadang suatu rasa kepemilikan terhadap strategi pembangunan *Employer Branding* masih merupakan area abu-abu yang seharusnya diklarifikasi dengan semua *stakeholder* sehingga dapat mencapai kesepakatan dan bersatu untuk mencapai semua objektivitas yang sudah ditentukan sejak awal. Dalam hal ini misalnya sebagai contoh antara departemen HR atau sumber daya manusia dengan departemen pemasaran, dengan adanya komunikasi yang jelas, dapat

membuat suatu kolaborasi yang kuat misalnya diskusi pentingnya pemasaran *Employer Branding* baik secara internal ke karyawan sendiri maupun eksternal dilakukan secara bersama-sama dan bukan hanya tanggung jawab dari departemen sumber daya manusia saja.

4. Menentukan apa arti *brand* perusahaan kita sendiri. Pada akhirnya kita harus mempunyai pengertian yang komprehensif mengenai budaya perusahaan kita, pengalaman kerja yang akan dimiliki, faktor-faktor apa yang menentukan kelahiran bakat baru, persepsi dari pihak eksternal, visi dan misi dari pemimpin perusahaan serta *best practices* yang dilakukan oleh perusahaan selama ini. Dengan pengertian yang *comprehensive* ini dapat diperoleh dan disusun suatu pesan yang asli, menarik serta original yang disetujui oleh pihak internal dan akan ditransmisikan secara konsisten ke eksternal perusahaan. Hal ini dapat dilakukan melalui riset kuantitatif misalnya *survey* yang dilakukan baik internal maupun eksternal serta riset kualitatif (*focus group*, interview terhadap para pemimpin atau *round table meeting*).
5. Keterlibatan yang mendalam dari para *top level management* serta CEO atau pemimpin perusahaan. Dari sini, para CEO atau pemimpin perusahaan dapat menentukan dan mengetahui misalnya:
 - a. Seberapa kuat *Employer Brand* suatu organisasi dalam menunjang strategi bisnis organisasi dalam hal pertumbuhan?
 - b. Apa budaya organisasi yang dimiliki? Bagaimana hal itu dapat diterapkan di cabang-cabang organisasi baik di dalam maupun di luar kota?

- c. *Behaviour* apa yang merupakan ciri khas dari organisasi?
 - d. Jalan apakah yang paling baik untuk membuat segmentasi populasi karyawan untuk menentukan karakteristik budaya serta kebutuhan mereka?
 - e. Seberapa konsisten pesan-pesan yang dikomunikasikan baik secara internal maupun eksternal mengenai perusahaan ini sebagai tempat bekerja?
 - f. Media apa yang kiranya paling efektif bagi perusahaan untuk berkomunikasi bagi seluruh karyawan?
 - g. Hal-hal apa yang merupakan hal yang paling kritis dalam menentukan kesuksesan perusahaan untuk menarik, merekrut serta mempertahankan talenta yang paling baik?
6. Merencanakan komunikasi yang baik. Dengan mengkomunikasikan *value proposition* kepada target kita dengan baik misalnya dengan menggunakan *website*, media cetak, *network* serta kegiatan publisitas yang tepat dapat menambah kekuatan keuntungan kompetitif kita untuk menarik bakat yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitor kita. Dengan melakukan pendekatan yang strategis terhadap cara mengkomunikasikan *Employer Brand* kita akan dapat membantu memastikan tim di dalam untuk berinovasi untuk mencapai *objective* yang ditetapkan dengan menggunakan strategi komunikasi yang dapat memberikan hasil yang maksimal dengan investasi yang minimum.

Jadi apa sebenarnya fungsi *Employer Brand* bagi kelangsungan bisnis? Perusahaan raksasa Hewlett Packard (HP) melihat bahwa *Employer Brand* adalah sama seperti *asset financial* dan *strategic* mereka dan percaya dengan janji merek

mereka dalam memberikan kontribusi bagi para pelanggan. Foo Chiew Eng, HR director, Southeast Asia, HP bahkan berkata bahwa *brand* mereka merupakan salah satu asset yang sangat berharga bagi perusahaan dimana janji merek mereka adalah “*We can help you do that*”.

Secara umum, *added value* yang bisa diperoleh dari perusahaan dengan membangun *brand* dari perusahaan dapat diinformasikan sebagai berikut

- ***Interest Value:*** Dengan adanya *brand* yang baik, maka ketertarikan calon karyawan terhadap merek perusahaan tersebut akan meningkat karena rasa puas serta keinginan untuk bekerja di lingkungan yang dipersepsikan dari *brand* tersebut.
- ***Social Value:*** Hampir sama dengan yang di atas, maka calon karyawan akan mempunyai persepsi bahwa lingkungan kerja atau teman – teman kerja merupakan tim yang berkualitas serta mempunyai atmosfir yang baik.
- ***Economic Value:*** Tentunya muncul ketertarikan terhadap manfaat yang diperoleh dari sisi pendapatan gaji, bonus dan lainnya.
- ***Development Value:*** Muncul harapan di perusahaan yang mempunyai *brand* yang baik tentunya akan dikenal serta diakui untuk hasil kerjanya serta kesempatan untuk pengembangan karir.
- ***Application Value:*** Ketertarikan ini dapat diperoleh bagi para calon karyawan yang ingin belajar ilmu lebih banyak serta mengaplikasikannya untuk mengajari orang lain serta berinteraksi dengan para pelanggan

Pada umumnya, tujuan dari *Employer Branding* menurut Estis (2009) dapat

dikategorikan sebagai berikut:

- Menetapkan suatu *image* atau kesan atau citra dari suatu perusahaan dimana menggambarkan pengalaman bekerja di perusahaan tersebut. Dengan menggambarkan citra yang jelas, maka seseorang atau calon karyawanpun bisa lebih stabil dalam menentukan pilihannya serta ketertarikannya apakah memang sesuai dengan tujuan pengembangan karirnya.
- Menciptakan sinergi dengan *brand* produknya. Dalam menentukan *brand* perusahaan, tentunya perusahaan harus menciptakan sinergi antara *brand* perusahaan dengan *brand* produk atau jasa yang dikelolanya. Sebagai contoh, jika mengambil BINUS *brand*, tentu harus disinergikan dengan citra pendidikan dan bukan kesegaran seperti layaknya produk consumer. Selain itu juga menciptakan serta *deliver* janji yang diberikan oleh *brand* tersebut serta janji yang diberikan kepada karyawan. Singkat kata, sinergi ini harus terjadi baik internal maupun eksternal.
- Penjelasan atau mendefinisikan apa yang dapat diperoleh oleh calon karyawan yang berpotensi dan bukan janji-janji kosong yang tidak bisa ditepati karena ke depannya akan merusak *brand image* itu sendiri.
- Tujuan akhir tentunya adalah memikat calon yang tepat untuk posisi yang tepat sehingga menjadi suatu sinergi yang sangat baik untuk produktivitas perusahaan.

Selain strategi *branding*, juga dapat dilakukan strategi rekrutmen misalnya melalui program *Employee Referral Program* (ERP) yang cukup sering dilakukan

oleh perusahaan. ERP adalah program referensi dari para karyawan dari internal dan juga merupakan alat yang cukup efektif tentunya apabila datang dari karyawan internal yang sangat produktif serta berpotensi karena secara tidak langsung, karyawan tersebut tentunya juga merekomendasikan calon karyawan yang paling tidak setara serta memenuhi standar yang sudah ditentukan oleh karyawan yang produktif tersebut. Penggunaan ERP ini juga dapat dikuantifikasi misalnya :

- Dari dalam perusahaan, tingkat partisipasi ERP meningkat sebanyak 21 persen dari tahun lalu.
- Referensi yang akhirnya ditarik meningkat dari 1 menjadi 5 persen per tahun.
- Kepuasan departemen sumber daya manusia ataupun perusahaan terhadap karyawan meningkat menjadi 85% dibandingkan tahun lalu

Selain itu, program ERP tersebut juga harus melibatkan *Employee Value proposition*. Dengan adanya EVP yang jelas, maka EVP ini harus dikomunikasikan secara terus menerus baik kepada internal maupun eksternal sehingga memperkuat *brand image* dari organisasi.

Harapan-harapan perusahaan dari pelaksanaan *branding strategy* pun juga dapat dikuantifikasi misalnya:

- 85% dari calon karyawan yang sudah melakukan interview dapat secara positif menyatakan bahwa perusahaan yang dilamar mempunyai persepsi bahwa perusahaan tersebut merupakan tempat yang baik untuk bekerja.
- 85% dari calon karyawan atau karyawan internal melalui survey berkala dapat menyatakan bahwa perusahaan tempat mereka bekerja atau tempat mereka

melamar dapat menyatakan bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu tempat terbaik di antara perusahaan lainnya dan juga merupakan EOC atau *Employer of Choice*.

Selain itu, perusahaan juga harus bisa menganalisa apa sebenarnya yang membuat karyawan itu ingin tetap tinggal dan berkreasi. Hal-hal yang dapat dijabarkan yang kiranya membuat karyawan ingin tinggal dan berkreasi adalah misalnya:

- Kesempatan pengembangan diri di perusahaan bagi pekerja yang ingin terus bertumbuh.
- Hubungan antara rekan pekerja, pemimpin atau atasan langsung apakah berlangsung dengan baik serta apakah menciptakan suasana kerja yang nyaman.
- Penghargaan finansial seperti pendapatan dan bonus.
- Beban kerja yang *flexible* di perusahaan artinya karyawan mempunyai kebebasan untuk berkreasi.
- Kepuasan dalam bekerja di mana sebagai karyawan, rasa puas sering muncul karena bisa menyelesaikan proyek, tugas atau karena prestasinya.

Sedangkan faktor – faktor yang tidak terlibat langsung di dalam pekerjaan misalnya:

- Kurangnya alternatif pilihan tempat bekerja atau sulitnya lapangan pekerjaan yang ada pada saat itu.
- Lokasi dari perusahaan atau organisasi tempat bekerja.
- Komitmen dari perusahaan untuk pengembangan karir dan lainnya.

Secara umum yang diketahui oleh penulis bahwa umumnya yang selalu

menjadi alasan mengapa karyawan tetap berada dalam suatu organisasi adalah kesempatan untuk mencapai karir yang lebih tinggi, kepuasan kerja dan juga masalah gengsi jika bekerja di perusahaan yang citranya bagus merupakan pilihan bagi karyawan yang mempunyai produktivitas yang tinggi. Namun untuk karyawan yang berproduktifitas rendah, para umumnya lebih terkonsentrasi kepada penghargaan semata.

Selain itu Holtom et al (2006) juga memberikan teori mengenai faktor-faktor apa yang menyebabkan seorang karyawan memutuskan untuk tetap di suatu perusahaan. Inti dari teori tersebut adalah semakin mendalami suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan, semakin sulit untuk mereka meninggalkan perusahaan. Holtom dan pengikutnya mencoba memberi konsep mengenai pendalaman pekerjaan yang terdiri dari 3 tipe yaitu kecocokan, hubungan pekerjaan serta pengorbanan.

Mereka juga menemukan bahwa pendalaman pekerjaan dapat memprediksi retensi jauh lebih baik daripada kepuasan pekerjaan serta pengukuran komitmen dari perusahaan. Pada umumnya, karyawan segan untuk meninggalkan pekerjaan dimana mereka sudah merasa terhubung atau terkoneksi dengan pekerjaan mereka, teman-teman di lingkungan pekerjaan mereka, komunitas, gaya hidup yang diperoleh dari pekerjaan tersebut serta pengorbanan yang akan dilakukan jika mereka keluar dari perusahaan tersebut.

Studi ini juga menunjukkan bahwa seringkali kejutan atau *shocks* (misalnya argumentasi dengan rekan sekerja serta pimpinan, adanya perubahan struktur

organisasi atau restrukturisasi, masalah pendapatan yang dipotong atau deksripsi pekerjaan yang tidak sesuai dengan janji) dibandingkan dengan kepuasan kerja atau kurangnya komitmen dari perusahaan dapat menyebabkan calon karyawan mulai memikirkan untuk meninggalkan perusahaan namun bagi karyawan yang sangat mendalami pekerjaannya dapat melalui masa-masa kejutan ini.

Konsep pendalaman pekerjaan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- **Kecocokan di dalam perusahaan:** Hal ini dapat diukur dari survey untuk mengakses *personality*, kejujuran serta motivasi dari karyawan tersebut. Kecocokan perusahaan membutuhkan training yang berkelanjutan serta sosialisasi bagi para karyawan untuk memahami budaya serta filosofi dari perusahaan sehingga mereka dapat membuat keputusan yang benar.
- **Kecocokan di komunitas:** Dengan merekrut misalnya di daerah sekitar serta membuat aktivitas yang dilakukan oleh komunitas misalnya kegiatan amal dan lain sebagainya dapat meningkatkan hubungan di dalam komunitas itu sendiri.
- **Hubungan di dalam perusahaan:** Hubungan antara karyawan serta dengan pekerjaan yang diperoleh melalui kegiatan-kegiatan sosial dapat menciptakan hubungan pribadi yang erat antar karyawan.
- **Pengorbanan yang akan dilakukan jika meninggalkan perusahaan:** Seorang karyawan tentunya akan memikirkan jika dia memutuskan meninggalkan perusahaan, maka manfaat-manfaat yang diterima, kesehatan yang dijamin, pendapatan gaji dan sebagainya tentu akan hilang juga.
- **Pengorbanan karena meninggalkan komunitas:** Pertimbangan ini juga akan

muncul misalnya masalah relokasi, masalah tempat tinggal yang jauh dari lokasi perusahaan

2.3 MANAJEMEN *EMPLOYER BRANDING*

Untuk memiliki sebuah strategi dalam *Employer Branding* adalah satu hal yang penting bagi organisasi tetapi untuk mengatur dan mengkaitkannya dengan program-program HR adalah hal yang memiliki kepentingan yang lebih tinggi dan perlu diperhatikan pula oleh organisasi. Apabila suatu organisasi gagal dalam melakukan pengaturan dan pelaksanaan lebih lanjut dalam strategi *Employer Branding*-nya maka strategi tersebut menjadi tak memiliki arti dan tidak menghasilkan kondisi yang memiliki *value added* selain hanya menjadi faktor penambah iklan pada proses rekrutmen. Oleh karena itu *Employer Brand* haruslah menjadi yang pertama dibuat dan kemudian dilakukan dan selalu dilibatkan dalam seluruh kegiatan organisasi. *Employer Brand* akan tetap diperlukan oleh suatu organisasi bukan karena pada saat ini telah menjadi suatu trend HR dilingkungan organisasi melainkan karena pertama bahwa organisasi akhir-akhir ini telah lebih mengerti bahwa karyawan tidak dapat begitu saja menjadi loyal dan memiliki kinerja yang maksimal secara sendirinya. Sama seperti pelanggan akan memiliki hak untuk memilih vendor atau supplier mana yang fit dan sesuai dengan keinginannya maka karyawan yang memiliki potensi dan kompetensi pun akan memiliki hak atau keinginan untuk memilih suatu organisasi yang dapat menjanjikan – dan tentu merealisasikan janjinya – sesuatu hal yang akan menguntungkan bagi karyawan

tersebut. Dengan demikian organisasi semakin mulai berfikir mengenai bagaimana caranya untuk menarik minat calon/karyawan yang tepat untuk bergabung dan tetap berkomitmen kepada organisasi. Kedua, bahwa *Employer Brand* menjadi jembatan komersial yang efektif antara marketing dan HR. dalam persepsi masyarakat, HR selalu diasumsikan menjadi pos biaya. Hal ini berbeda dengan marketing yang selalu dianggap sebagai penghasil keuntungan bagi organisasi.

Saat ini organisasi mulai “bangun” dan berfikir berbeda dari yang biasanya dan mulai berfikir bahwa suatu strategi, termasuk marketing strategi akan dikerjakan oleh karyawan, dan tentunya untuk mendapatkan hasil yang baik maka strategi tersebut harus dikerjakan oleh karyawan yang loyal, berkomitmen dan berkompeten. Dalam kata lain bahwa strategi yang baik harus dilakukan oleh karyawan yang tepat.

Manajemen *Employer Branding* yang baik harus dapat tergambar dalam setiap kebijakan dan aktifitas HR secara riil. *Employer Branding* harus diresapi pula oleh seluruh peran kunci dalam HR. Berikut ini daftar aktifitas di mana secara minimal *Employer Branding* harus dapat diterapkan dan diaktualisasikan dengan baik:

1. Reputasi eksternal
2. Komunikasi internal
3. Kepemimpinan
4. Nilai organisasi dan *Corporate Social Responsibility*
5. *Service Support*
6. Rekrutmen dan induksi

7. Tim manajemen
8. *Performance Appraisal*
9. Pembelajaran dan pengembangan
10. *Reward and recognition*
11. Lingkungan kerja

5 aktifitas pertama adalah aktifitas yang akan lebih tergambar dalam kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi, sedangkan 5 aktifitas terakhir adalah aktifitas yang menjadi aktifitas rutin dalam organisasi.

1. Reputasi eksternal

Masyarakat selalu menilai bahwa *Employer Branding* memiliki kaitan yang erat dengan reputasi organisasi tersebut dalam menyediakan barang atau jasa untuk pelanggannya. Hal ini dengan jelas dan pasti akan memberikan pesan bahwa suatu organisasi yang dapat memberikan pengalaman *brand* kepada pelanggan akan dikenal sebagai *good quality employer* (organisasi pemberi kerja dengan kualitas yang baik). Kejadian serupa terjadi pada perusahaan yang memiliki tingkat keberhasilan dalam hal finansial akan diasumsikan pula sebagai *good quality employer* pula. Hal ini lah yang akan menjadi modal awal dan dasar bagi suatu organisasi yang ingin mendapatkan karyawan-karyawan yang tepat dengan nilai kompetensi yang tinggi. Oleh karena itu memiliki reputasi organisasi terhadap eksternal adalah sesuatu hal yang penting dan berharga dalam membentuk *image* organisasi sebagai pemberi kerja (*employer*). Reputasi

organisasi akan secara tidak langsung akan meningkatkan *employee engagement* dengan meningkatkan reputasi organisasi dalam hal *image* dan *sales* nya. Karyawan juga akan menjadi bangga untuk bekerja pada organisasi yang dikenal baik dan diketahui memiliki reputasi eksternal yang maksimal. Reputasi yang baik dari suatu organisasi akan memberikan status kepada karyawan sebagai karyawan yang di *perceived* oleh masyarakat menjadi karyawan yang baik, setidaknya dalam *curriculum vitae* (CV) yang akan dibuat oleh karyawan tersebut.

2. Komunikasi internal

Seluruh komunikasi secara internal wajib dianggap sebagai komunikasi mengenai *brand* dari organisasi tersebut. Walaupun demikian, komunikasi yang ada pun harus ditata dengan baik dan jangan sampai karyawan merasa *informatioan overloaded* dan *incoherence*. Hal ini membutuhkan pengaturan mengenai materi komunikasi mana yang akan dibutuhkan pada waktu tersebut dan tipe komunikasi mana yang cocok dengan peserta komunikasi pada saat itu. Selain itu, timbal balik dan *monitoring* dari komunikasi internal tersebut harus juga diperhatikan dengan baik. Jangan sampai komunikasi tersebut menjadi berhenti dan tidak efektif setelah sesi komunikasi tersebut berakhir.

3. Kepemimpinan

Setiap atasan memiliki gaya kepemimpinan nya sendiri sesuai dengan bagaimana pekerjaan tersebut harus dilakukan. Misalkan dalam situasi pekerjaan yang memang mendetil dan membutuhkan keakuratan, seorang atasan akan jauh lebih

detil dalam memperhatikan dan memonitor perkembangan pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawannya tersebut. Hal ini berbeda dengan atasan yang bekerja dengan tingkat stress yang rendah maka atasan tersebut akan dapat lebih relaks dan *enjoy* terhadap karyawan. Walaupun demikian gaya-gaya tersebut haruslah diikuti dan menghayati nilai-nilai *Employer Branding* dari suatu organisasi. Fungsi dari atasan menjadi sangat penting dalam membentuk persepsi karyawan internal dalam melihat organisasi.

4. Nilai organisasi dan *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Selain dari organisasi yang memiliki reputasi yang baik, aktifitas organisasi dalam hal mendistribusikan nilai dan melakukan CSR akan membentuk pula *attractiveness* dari suatu organisasi di mata para calon karyawan dan karyawannya. Sebagai contoh adalah bagaimana Vodafone menggambarkan nilai organisasi mengenai *diversity*:

“We believe that diversity is a key driver of creativity, leadership and innovation... we are seeking to build a culture that respects the value of differences among us and encourages individuals to contribute their best within an environment that is inclusive, open, flexible and fair”.

Hal ini membuat calon karyawan dan karyawannya menjadi tahu dan mengerti bagaimana Vodafone melihat suatu perbedaan, yaitu sebagai sumber dan kunci dari kreatifitas, kepemimpinan dan inovasi. Hal ini pula yang membuat calon karyawan dan karyawannya untuk mengikatkan diri terhadap employernya tersebut.

5. *Service Support*

Calon karyawan dan karyawan pasti akan melihat bagaimana organisasi tersebut memberikan dukungan pelayanan. Banyak karyawan banyak mengeluh dan berpendapat bahwa “*bagaimana mungkin organisasi meminta kepada karyawan mengenai penyelesaian tugas dan pekerjaan dengan cepat dan efisien tetapi di lain pihak organisasi tidak memberikan penyelesaian tugas dan pekerjaan employer dengan cepat dan efisien*”. Hal ini tidak seimbang dan menjadi pertanyaan besar dari karyawan. Walaupun *Employer Branding* telah dibuat tetapi apabila organisasi belum memberikan support yang cukup maka *branding* tersebut menjadi tidak sesuai dan cenderung tidak memiliki efek apapun.

6. Rekrutmen dan induksi

Rekrutmen dan induksi selalu diasumsikan sebagai aktifitas pada saat pertama kali memasuki hubungan kerja antara *employer* dan karyawan. Memang pada saat rekrutmen, *Employer Branding* akan benar-benar menjadi pintu awal pada saat komunikasi dengan calon karyawan tetapi induksi calon karyawan yang telah menjadi karyawan pada saat ini akan memiliki arti yang lebih penting. Karena pada saat tersebut, karyawan akan memulai untuk mengerti bagaimana organisasi akan memperlakukan mereka dikemudian hari. Induksi adalah titik awal di mana karyawan dibawa kedalam alam pengertian yang diinginkan oleh *employer*.

7. Tim manajemen

Pemilihan anggota dalam tim manajemen yang tepat pun akan membawakan hasil yang baik. Sebagai contoh, pemilihan *front liner* yang tepat dalam men *deliver* nilai-nilai organisasi kepada pelanggan akan menghasilkan yang baik dan pelanggan pun akan puas. Hal tersebut sama pula dengan apabila tim manajemen yang akan berhubungan banyak dengan para karyawannya. Apabila tim manajemen tersebut tidak dapat men *deliver* nilai-nilai pelayanan yang memuaskan maka *Employer Branding* pun tidak akan ter *deliver* kepada karyawan tersebut.

8. *Performance Appraisal*

Sebagai suatu proses yang rutin dilakukan oleh atasan maka organisasi melalui atasan dapat melakukan 2 hal dalam waktu yang bersamaan. Hal pertama adalah tentu memberikan penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukan dalam periode penilaian tersebut dan hal yang kedua adalah men-*deliver* nilai organisasi dan harapan dari organisasi. Dalam proses ini pun atasan dapat memberikan keterangan bagaimana proses evaluasi ini dilakukan.

9. Pembelajaran dan pengembangan

Hasil survey mengenai *Employee Engagement* dari ISR pada tahun 2002 mengidentifikasikan bahwa hal terpenting kedua dari kunci komitmen karyawan adalah karena adanya pembelajaran dan pengembangan yang diberikan dari organisasi. Mark and Spencer pun melakukan suatu survey bahwa karyawan yang diberikan training dalam waktu 6 bulan terakhir memiliki tingkat kepuasan

19 % lebih tinggi dari yang tidak diberikan training. Proses pembelajaran dan pengembangan ini tidak akan berakhir ketika training nya berakhir. Barrow dan Mosley (2005) dalam bukunya *Employer Branding* berpendapat bahwa calon karyawan akan segera mencari tahu kepada karyawan yang baru keluar mengenai kondisi organisasi secara internal, apakah pekerjaan yang akan digelutinya merupakan posisi yang menguntungkan bagi dia atau tidak. Oleh karena itu apabila organisasi tidak memberikan pengalaman yang baik terhadap karyawan yang keluar tersebut maka sangat dikhawatirkan bahwa *Employer Branding* yang diharapkan terbentuk akan menjadi hilang.

10. *Reward and recognition*

Reward dan *recognition* akan selalu menjadi perhatian penting bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya. Apabila karyawan diberikan upah yang besar maka diasumsikan bahwa organisasi tersebut baik dan tepat untuk dijadikan sebagai “*the best organization to work for*”. Walaupun upah (*reward*) tetap masih dianggap hal yang penting dalam mendapatkan penilaian dari karyawannya maka *recognition* dapat dilakukan dengan tujuan dan hasil yang sama dengan apabila memperbaiki aspek *reward*.

Recognition dapat dilakukan dengan cara memberikan penghargaan-penghargaan atas *achievement* yang dilakukan dalam periode tertentu.

11. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja menjadi faktor penentu juga dalam menentukan tingkat kenyamanan dan hasil kerja. Lingkungan kerja ini dapat pula membentuk dan

menggambarkan bagaimana *Employer Branding* dihayati dan terjadi dalam suatu organisasi. *Employer Branding* dapat dengan mudah tersalurkan dan diamankan oleh karyawan dalam situasi bekerja yang nyaman dan kondusif. Dalam lingkungan bekerja yang sebaliknya akan membuat karyawan tidak peduli lagi dengan *Employer Branding* dan menjadikannya hanya sebagai slogan yang tanpa arti.

2.4 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

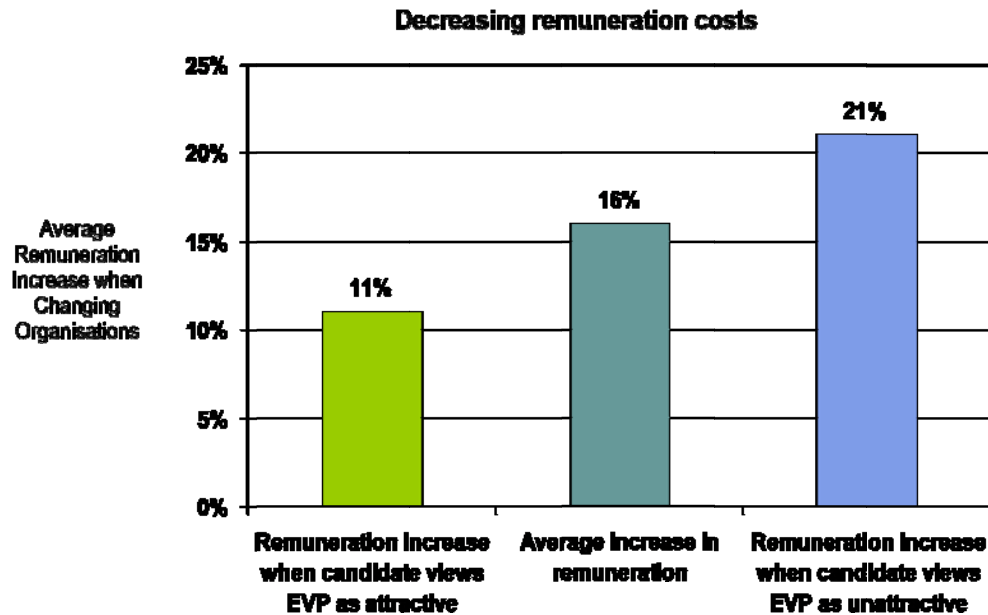
Apa yang dimaksud dengan *Employee Value Proposition*? *Employee Value Proposition* atau EVP adalah sebuah realitas yang hidup dari suatu *brand* perusahaan. Dapat dikatakan EVP adalah suatu bentuk janji yang diberikan kepada para karyawannya maupun pihak-pihak *stakeholder* mengenai apa yang akan diberikan dari merek tersebut. Bila kita bisa mendefinisikan suatu *Employer Brand*, secara tidak langsung kita dapat dikatakan sudah bisa menciptakan EVP suatu perusahaan. EVP juga dapat dikatakan sebagai perspektif karyawan di dalam suatu perusahaan yaitu “Ada manfaat apa untuk diri saya jika bekerja di suatu perusahaan ini” serta juga janji seperti yang sudah disebutkan di atas.

Contoh suatu EVP bisa saja dijabarkan sebagai berikut:

- Lingkungan kerja yang aman dan sangat menyenangkan
- Pekerjaan yang bermanfaat dan bernilai tinggi
- Paket pendapatan yang sangat kompetitif di dunia pekerjaan.

- Manfaat-manfaat yang diterima seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, asuransi dan lainnya.
- Tugas dan tanggung jawab yang sangat jelas yang diharapkan dari karyawan maupun dari perusahaan.
- Keterbukaan informasi serta peluang untuk maju dalam berkarir
- Pengakuan untuk *performance* pekerjaannya.
- Kesempatan untuk pelatihan serta pengembangan diri

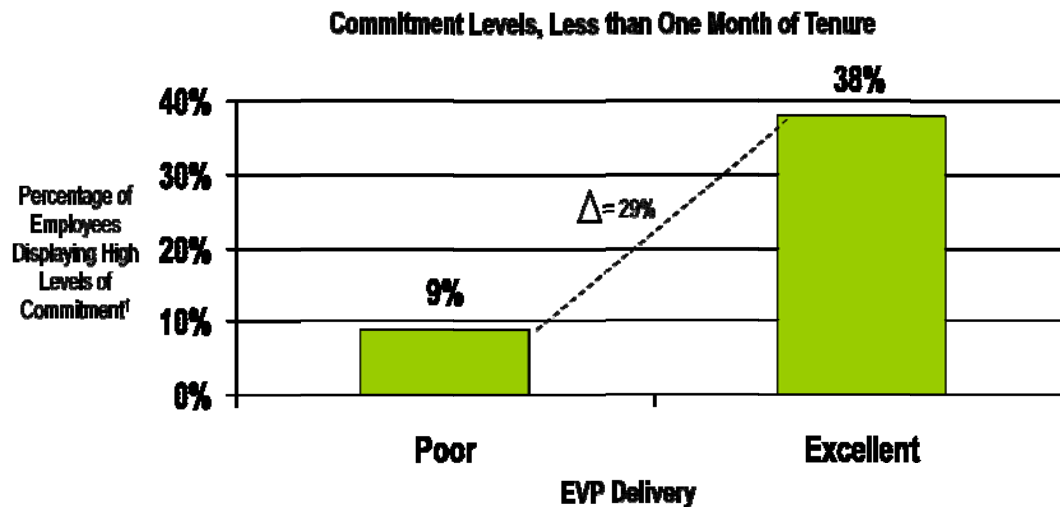
Corporate Leadership Council (2006) mencatat bahwa apabila EVP yang ada dalam suatu organisasi dinilai sebagai EVP yang *attractive* maka para kandidat di *labor market* akan meminta upah lebih kecil sebesar 50% (lima puluh persen) dari paket remunerasi premium. Hal ini dapat terlihat dari gambar di bawah ini.



Gambar 3. Penurunan permintaan paket remunerasi dengan EVP yang *attractive*

Sumber: *Corporate Leadership Council (2006)*

Keuntungan lain yang didapatkan dengan dimilikinya EVP yang *attractive* adalah dengan meningkatkan tingkat komitmen dari karyawan yang baru direkrut sebesar 29% (dua puluh Sembilan persen). Keuntungan ini dicatat pula oleh Corporate Leadership Council (2006) dan dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.



NB! High level of commitment defined as employees whose commitment scores are higher than 90 on a 100 – point scale.

Gambar 4. Peningkatan tingkat komitmen dari karyawan yang baru direkrut

Sumber: *Corporate Leadership Council (2006)*

Menurut Ulrich(2005) di bukunya yaitu *The HR Value Proposition*, EVP yang paling memuaskan atau paling disukai oleh para karyawan jika EVP itu memiliki:

- Visi – Perusahaan mempunyai masa depan yang jelas yang mencakup hati serta pikiran para karyawan serta menciptakan kebanggaan bagi para karyawan tersebut.
- Kesempatan – Pekerjaan tersebut memberikan kesempatan untuk bertumbuh baik secara individual maupun secara professional serta dapat mengembangkan

kemampuan pribadi serta pengetahuan yang dapat menciptakan landasan kuat bagi status pekerjaan saat ini dan juga masa depan.

- Insentif – paket penghargaan yang diterima juga cukup memadai serta wajar termasuk gaji pokok, bonus serta insentif keuangan lainnya
- Dampak/akibat – Pekerjaan itu sendiri menciptakan atau memberikan suatu perbedaan atau menciptakan suatu makna, terutama pada saat menghubungkan karyawan dengan para pelanggannya yang menggunakan jasa perusahaan tersebut.
- Komunitas – Lingkungan sosial termasuk bagian dari kelompok kerja tersebut serta bekerja dengan para rekan – rekan sejawat yang mempunyai keperdulian yang cukup tinggi.
- Komunikasi – Alur komunikasi serta informasi adalah dua arah sehingga para karyawan selalu tahu apa yang sedang terjadi di perusahaan.
- Eksperimen – Jam kerja, pakaian, serta kebijakan – kebijakan kantor dibuat flexibel serta diciptakan untuk beradaptasi untuk kebutuhan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Dapat dikatakan bahwa *Employee Value Proposition* (EVP) merupakan salah satu faktor penting yang sudah seharusnya diberikan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang mempunyai potensi serta talenta yang baik. Namun faktanya baru sedikit perusahaan di Indonesia yang benar benar mendalami apa itu EVP. Padahal melalui EVP, perusahaan dapat menyelaraskan para karyawan tenaga kerja dengan misi dan citra perusahaan, serta cara membedakan perusahaan

itu sendiri di pasar kompetisi baik itu meliputi pendapatan, fasilitas, manfaat serta peluang karir.

Menurut Managing Consultant Watson Wyatt Indonesia Lilis Halim di majalah SWA bahwa di dalam situasi krisis, perusahaan pada umumnya akan menggeser fokusnya dan pada saat itu menarik dan mempertahankan karyawan merupakan prioritas di samping manajemen biaya. Penerapan EVP sendiri merupakan salah satu komponen yang menandai bahwa sebuah perusahaan dapat dikatakan sudah mulai memiliki pendekatan yang terintegrasi dalam ilmu penghargaan dan talent management.

Pada situasi krisis, memang sangat sulit bagi perusahaan untuk membicarakan mengenai EVP di mana rata-rata perusahaan justru mulai memangkas biaya-biaya dengan mengurangi pendapatan tetapnya serta mengurangi karyawan-karyawannya. Disinilah peran departemen sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan harus tetap fokus kepada dasar-dasar dari perusahaan dalam menarik, mempertahankan serta mengembangkan bakat-bakat yang berkualitas. Dapat dirasakan jika di dalam suatu perusahaan yang sedang mengalami kesulitan baik di dalam masa krisis maupun keadaan yang terkendali kemudian mengambil tindakan mengurangi karyawan, dampak yang dialami oleh keseluruhan karyawan akan menjadi negatif dimana moral karyawan menjadi turun, produktifitas juga menjadi berkurang serta loyalitas otomatis akan berpengaruh. Dan akhirnya jika perusahaan tidak berhati-hati dalam mengelola kesulitan tersebut, maka resiko kehilangan karyawan yang berkualitas sangat tinggi di mana karyawan tersebut tentu akan

mencari perusahaan lain yang dapat memberikan EVP yang lebih baik seperti lingkungan yang produktif, lingkungan yang dapat memberikan keamanan serta tentunya faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kebutuhan karyawan berkualitas tinggi itu.

Sekarang ini, rata-rata perusahaan-perusahaan besar di dunia juga mulai terfokus kepada *Employer Brand* dan sebagai hasilnya, secara otomatis, tersebut dapat berkomunikasi untuk menarik para calon karyawan dan sebuah EVP tentu memberikan kontribusi kepada *brand* tersebut. Tetapi EVP dan *Employer Brand* bukan suatu hal yang sama dan dalam mengembangkan EVP membutuhkan pemahaman yang mendasar mengenai talenta apa yang dibutuhkan oleh karyawan dalam penyelarasan strategi bisnisnya.

Sebagai contoh-contoh yang diambil dari perusahaan di luar adalah sebagai berikut:

- “*Apa yang membuat Allstate menjadi tempat bekerja yang baik adalah komitmen kami terhadap EVP*” dikatakan oleh Joan Crockett, Senior Vice President of Human Resources. Proposisi yang ditawarkan oleh perusahaan misalnya ada tiga komponen yaitu perusahaan yang inovatif, sukses serta peduli terhadap komunitas, kepemimpinan yang memberikan inspirasi, dapat dipercaya serta membantu mengarahkan calon karyawan untuk mencapai hasil yang optimal serta lingkungan perusahaan yang membuat karyawan merasa di hargai dan diberikan pengakuan yang sepantasnya.

- Di Sodexo, kami memberikan dukungan serta memotivasi karyawan kami untuk menentukan jalur karir mereka sendiri dan bertumbuh bersama perusahaan. Semangat ini dapat dirasakan dari ringkasan *Employee Value Proposition* kami dimana kepedulian kami dengan karyawan kami sama dengan kepedulian kami terhadap pelanggan kami sehingga kami berusaha memberikan atau memenuhi setiap karyawan kami dengan kesempatan individual serta professional untuk memperbaiki kualitas kehidupan mereka sehari-hari. Karyawan kami dapat mengembangkan jalur karir mereka baik secara lokal maupun secara global dari seluruh area pelayanan kami. Mereka juga mempunyai fleksibilitas untuk menyesuaikan ritme kehidupan sehari-hari mereka dengan ritme pekerjaan dengan semestinya. Dengan menjalani *value* atau nilai-nilai dari Sodexo serta prinsip-prinsip etika serta secara aktif membantu perkembangan perbedaan, karyawan kami membantu membuat Sodexo menjadi perusahaan di masa depan.

Lima komitmen yang dapat disingkat di dalam EVP Sodexo adalah:

- *Recruiting*
- *Welcoming*
- *Living*
- *Growing*
- *Rewarding.*

Dapat dilihat dari contoh-contoh di atas betapa menariknya dan betapa perusahaan tersebut mempromosikan EVP mereka.

Perusahaan yang memikirkan masa depan sudah seharusnya mulai memikirkan kembali *Employee Value Proposition* mereka dan memastikan bahwa hal tersebut sudah jelas, sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan tentu berkaitan dengan perusahaan itu sendiri. Walaupun saat ini rata-rata calon karyawan tentunya sudah senang jika mendapatkan pekerjaan, mereka tentu tetap membutuhkan kepercayaan serta fokus yang jelas dari perusahaan yang akan dilamarnya.

Salah satu professor Wharton, Peter Cappelli, menyatakan bahwa rekrutmen sudah seperti pekerjaan marketing pada umumnya. Dia memberikan perumpamaan bagaimana kita harus menjual pekerjaan atau lowongan pekerjaan di pasar yang sangat kompetitif ini serta bagaimana kita mau memasarkan atau menyampaikan pesan kepada calon karyawan bagaimana rasanya bekerja di tempat perusahaan kita. Sehingga tugas HR professional menjadi semakin penting di dalam membuat *draft* EVP, menyatakan serta mendemonstrasikan EVP. Mereka harus bekerja mengartikulasikan apa yang karyawan harus lakukan dan berikan dimana dapat memberikan manfaat lebih bagi para *stakeholders*.

2.5 PERAN KUNCI FUNGSI HUMAN RESOURCES

Untuk sampai pada Manajemen dengan pendekatan peran HR seperti sekarang ini, ternyata perjalanannya cukup panjang. Di bawah ini adalah gambaran dimana evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia (HR) terjadi sampai saat ini.

Gambar 3. Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia secara keseluruhan

Sumber: Dessler (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia: Indeks

Masa-masa perubahan peran Sumber Daya Manusia yang krusial adalah sebagai berikut:

1. Masa Pra Revolusi Industri

Berbagai gejala dalam dunia bisnis, khususnya berupa cara memperlakukan para pekerja di perusahaan dan industri pada masa ini dapat digambarkan sebagai berikut:

- a) Metode kerja pada masa ini ditempatkan dan dinilai sebagai faktor utama dan penentu tingkat produktivitas pekerja, yang berdampak pada tingkat produktivitas perusahaan atau industri.
- b) Manusia di lingkungan perusahaan dan industri memusatkan perhatian pada usaha mencari dan menciptakan metode kerja yang terbaik dan terunggul.

- c) Manusia diperlakukan sebagai obyek, bahkan tidak sedikit yang diperbudak, tanpa hak untuk ikut memikirkan dan menentukan cara meningkatkan produktivitas.
- d) Setiap kekeliruan dalam bekerja adalah kesalahan pekerja meskipun sebenarnya yang keliru adalah keputusan atau perintah dari pemberi kerja/majikan.

2. Masa Revolusi Industri

Terdapat tiga ciri utama yang dapat diketahui mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia pada masa revolusi industri:

- 1) Penentuan berbagai jenis mesin/teknologi
- 2) Peranan manusia adalah penggerak mesin
- 3) Industri berkembang pesat

Akibat dari Manajemen Sumber Daya Manusia pada masa revolusi Industri adalah sebagai berikut:

- 1) Berlangsung akselerasi perkembangan bisnis dan perdagangan yang menghasilkan pengusaha kapitalis.
- 2) Tenaga kerja dibidang industri berkembang dalam jumlah yang besar, terutama yang memiliki keterampilan tingkat rendah.
- 3) Berkembangnya pekerjaan sebagai spesialisasi, sesuai dengan jenis barang yang diproduksi.

Pada masa ini para pekerja yang pada umumnya disebut sebagai buruh, dan dituntut untuk mampu bekerja seperti mesin yang harus siap kapan pun juga untuk

bekerja secara prima. Karena banyaknya tenaga kerja yang berketerampilan tingkat rendah, maka upah mereka pun sangat rendah. Dengan kondisi jumlah tenaga kerja tingkat rendah yang melimpah itulah yang mengakibatkan berlangsungnya jual beli tenaga kerja. Dengan kata lain manusia sebagai tenaga kerja menjadi komoditi yang diperjual-belikan, sehingga para pemilik modal dan industri merasa berhak memeras tenaganya dengan upah yang sangat kecil. Keuntungan yang didapatkan sepenuhnya menjadi hak para pengusaha dan pemilik industri bersama jaringannya, untuk memperkaya diri sebagai kapitalis.

3. Berdirinya Serikat Pekerja

Kondisi yang memprihatinkan tersebut mendorong untuk timbulnya perasaan senasib sebagai suatu golongan yang berbeda dari golongan pemilik modal dan industri. Pada masa ini, para pekerja/buruh berusaha untuk melindungi golongannya dari perilaku para pemilik modal dan industri yang tidak layak dan manusiawi. Para pekerja juga membentuk badan musyawarah kolektif atau serikat pekerja (*Trade Union*) atau organisasi buruh (*Labor Union*), yang tujuan utamanya adalah untuk melakukan usaha bersama dalam melawan para pemilik modal/industri atau para pengusaha.

Dukungan pemerintah dirasakan sangat rendah pada awal berdirinya organisasi pekerja tersebut dan untuk jangka waktu yang cukup lama, pihak pemerintah justru lebih berpihak pada pemilik modal dan industri. Namun dengan perjuangan yang gigih pada masa-masa selanjutnya, organisasi ini berhasil untuk diakui dan diterima keberadaannya sebagai organisasi yang mewakili para pekerja.

4. Masa Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

Manajemen ilmiah ini berusaha menyentuh seluruh aspek dalam proses produksi suatu perusahaan/industri yang selalu mengikutsertakan sejumlah manusia. Sentuhannya dilakukan dengan mempergunakan berbagai disiplin ilmu, meskipun yang paling dominan dipergunakan adalah disiplin ilmu ekonomi.

Frederick Taylor merupakan salah satu orang dari penggagas manajemen ilmiah. Dia mencurahkan karirnya dalam menghimpun data dan menganalisis gerakan khusus yang dibutuhkan untuk melakukan beraneka ragam analisis pekerjaan. Dia membagi-bagi pekerjaan dalam tugas-tugas khusus dan menyempurnakan gerakan yang dibutuhkan untuk menuntaskan tugas tersebut sampai tidak bisa disempurnakan lagi. Taylor kemudian memilih, melatih, dan memantau secara cermat pekerja-pekerja yang sedang melakukan tugas-tugasnya. Para pekerja yang berhasil dipromosikan, sedangkan yang tidak berhasil di PHK. Manajer-manajer ilmiah berusaha mengangkat efisiensi kerja dengan menerapkan langkah-langkah seperti desain, tata letak dan penelitian gerak dan waktu. Dengan konsep itulah maka Taylor merumuskan sistem gaji tarif persatuan yang berbeda dimana pekerja memperoleh tarif bayaran yang lebih tinggi per satuan yang dihasilkannya setelah dicapai standar keluaran harian. Melalui sistem ini pekerja diharapkan dapat berproduksi secara maksimal. Kendati terbukti merupakan alat manajemen yang efektif untuk meningkatkan produktivitas pekerja, manajemen ilmiah dikritik karena memperlakukan pekerja sebagai 'alat produksi'. Oleh karena itu diangkatlah sekretaris kesejahteraan yang mengawasi beragam program

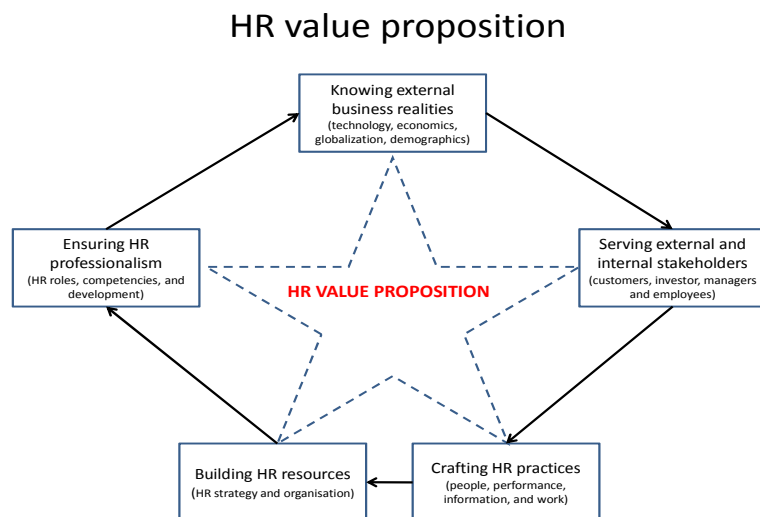
kesejahteraan karyawan, seperti pendirian perpustakaan dan fasilitas rekreasi, program bantuan keuangan dan kesehatan medis.

Walaupun demikian, menurut Ulrich (2005), peran *Human Resources* di masa lalu masih hanya berkutat di masalah karyawan, metode penggajian, pelatihan serta program-program lain yang terfokus kepada internal dan juga menjaga status perusahaan tetap mengikuti aturan-aturan hukum yang ada.

Menurut Ulrich dan Brockbank (2005), HR mempunyai 5 *value proposition* yaitu:

1. HR mempunyai pengetahuan terhadap dunia eksternal secara real
2. HR melayani semua *stake holder*
3. HR mempunyai prinsip-prinsip HR yang terbaik
4. HR mempunyai *strategy*
5. HR terdiri dari tim yang professional.

Semua ini dapat diilustrasikan dengan tabel di bawah ini:



Gambar 4. The HR Value Proposition by Dave Ulrich and Wayne Brockbank

Sumber: Ulrich (2005), The HR Value Proposition

Berdasarkan perkembangan peran HR dari Masa Pra Revolusi Industri tersebut, maka perusahaan selalu berupaya terus untuk memperbaiki strategi peranan HR nya masing-masing. Manajemen strategi peranan HR adalah proses pengidentifikasian dan pelaksanaan misi organisasi, dengan menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan tuntutan lingkungan. Perencanaan strategi merupakan bagian dari proses manajemen strategi perusahaan. Manajemen Peran HR mengacu pada serangkaian tindakan spesifik yang didorong oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Manajemen peran HR berarti memformulasikan dan melaksanakan sistem HR – kebijakan dan aktifitas – yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk meraih tujuan strategi. Manajemen SDM mendukung implementasi strategi dengan cara yang berbeda. Contohnya, SDM memberikan arahan pelaksanaan pada sebagian besar pendetailan dan perstrukturkan kembali strategi perusahaan, dengan membantu penempatan mantan karyawan, rencana menginstitutionalkan pembayaran terhadap kinerja, mengurangi biaya perawatan kesehatan, dan memberikan pelatihan ulang karyawan.

HR juga membantu manajemen puncak memformulasikan strategi dengan berbagai cara. Contohnya saja dengan formulasi rencana stratejik perusahaan di satu sisi membutuhkan identifikasi, analisis, dan keseimbangan antara kesempatan dan ancaman dari luar perusahaan, dan di sisi lain, kekuatan dan kelemahan internal.

Saat ini HR sudah berfungsi sebagai bisnis partner dan berusaha menyatukan kinerja mereka dengan strategi bisnis perusahaan atau menyamakan persepsi dengan visi dan misi perusahaan. Tetapi untuk masa mendatang, peran kunci HR akan menjadi lebih

lagi yaitu bagaimana ikut berperan dalam memberi *added value* kepada para *stakeholder* perusahaan tersebut. Peran HR harus dilihat bukan hanya sebagai dapur internal saja tetapi seyogyanya peran HR jauh di luar itu. HR harus bisa memikirkan:

- Bagaimana menciptakan strategi untuk membantu kesuksesan perusahaan,
- Bagaimana kita bisa mempertahankan karyawan – karyawan yang berpotensi serta merekrut calon – calon yang memberi sumbangan besar ke perusahaan?
- Bagaimana fungsi HR dapat memberikan sumbangsih ke perusahaan?

2.6. KETERKAITAN STRATEGI *EMPLOYER BRANDING* DENGAN PERAN KUNCI HUMAN RESOURCES

Sumber daya manusia, menurut Werther, JR & Davis (1995) di dalam bukunya yang berjudul *Human Resoruces and Personnel Management Human Resources*, memfokuskan kepada karyawan di suatu organisasi. Para pimpinan atau manajer menggunakan aktifitas sumber daya manusia sebagai tujuan untuk memudahkan kontribusi karyawan agar pencapaian strategi dan rencana dari suatu organisasi dapat terwujud.

Dalam bukunya tersebut, William menjabarkan dimana *Strategic Management of Human Resources* adalah para pimpinan menggunakan usaha sumber daya manusia untuk melanjutkan serta menguatkan *competitive advantages* dari suatu organisasi melalui rencana dan tindakan yang difokuskan atas kontribusi ekonomi dan kesuksesan suatu organisasi. Maksud dari kalimat ini adalah sumber

daya manusia memberi kontribusi untuk meningkatkan produktivitas secara langsung dengan cara mencari jalan yang lebih baik dan lebih efisien dengan melakukan *operation effectiveness* untuk mendapatkan hasil sehingga dapat juga meningkatkan kualitas kerja dari karyawan.

Dalam buku yang lain yaitu *Personel / Human Resources Management* yang dikarang oleh Carrell etc al (1992) menjelaskan bahwa ada tahapan – tahapan dalam peran kunci sumber daya manusia yaitu:

1. Penerimaan calon karyawan dimana proses pencarian dan penarikan pendaftar yang memiliki kemampuan sebagai karyawan suatu organisasi.
2. Pelatihan karyawan dilakukan untuk melakukan tugas masing – masing. Fungsi dari pelatihan adalah memperpanjang karir seseorang serta membantu mengembangkan tanggung jawab yang diberikan di masa yang akan datang. Pelatihan ini juga akan menunjang karyawan menjadi sumber daya manusia yang memiliki profesionalisme sehingga akan mampu mengerjakan permasalahan – permasalahan yang diberikan dengan baik sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
3. Pengembangan karyawan juga dilakukan untuk membantu karyawan untuk mampu mengatasi tanggung jawab masa depan, dengan sedikit perhatian untuk tugas saat ini.
4. Pembentukan karir karyawan biasanya mempunyai pola karir yang terstruktur dari suatu tugas yang membentuk karir seseorang. Pada umumnya tujuan karir adalah posisi masa depan yang dapat dicapai sebagai bagian dari karir.

Perencanaan dari karir ini biasanya adalah proses penyeleksian suatu tujuan karir dan jalan untuk mencapai tujuan karir tersebut.

Karir yang ada dapat berkembang apabila terjadi peningkatan kualitas kerja dari seorang individu dan juga adanya keinginan dari karyawan untuk memainkan aktifitas dalam pengembangan karir dan menyediakan waktu timbal balik atas kemampuannya

Terlebih dari itu, *Employer Branding* mampu mengangkat peran kunci sumber daya manusia menjadi lebih lagi bekerja dengan baik sehingga menghasilkan hasil yang lebih maksimal untuk organisasi.

Berikut ini adalah keuntungan yang akan didapatkan apabila memiliki *Employer Branding* yang efektif (melalui *Employee Value Proposition*) berdasarkan Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board, 2006:

1. Keuntungan untuk karyawan
 - a. Memberikan persepsi karyawan bahwa nilai-nilai positif dari perusahaan akan didapatkan dalam hubungan kerja
 - b. Meningkatkan motivasi bekerja
 - c. Karyawan akan merasa *engaged* dan *secured*
 - d. Membangun tim kerja yang lebih solid
2. Keuntungan untuk Peran Kunci SDM
 - a. Sebagai daya tarik untuk proses rekrutmen dan mempertahankan karyawan terbaik dan meningkatkan rasa kebanggaan karyawan
 - b. Sebagai panduan untuk meningkatkan *engagement level* karyawan

- c. Meningkatkan komitmen dari karyawan yang baru saja direkrut sampai sebesar 29% (dua puluh sembilan persen)
 - d. Menurunkan permintaan paket remunerasi dari paket remunerasi premium sampai sebesar 10% (sepuluh persen)
 - e. Penurunan biaya rekrutmen
 - f. Mendapatkan lebih banyak lamaran kerja dan meningkatkan level *employee retention*
3. Keuntungan untuk Kelompok usaha Bina Nusantara
- a. Meningkatkan proses adaptasi antara nilai karyawan dan Kelompok usaha Bina Nusantara
 - b. Mendapatkan calon karyawan yang lebih banyak (rata-rata 60%) – meningkatkan akses kepada kandidat pasif
 - c. Membayar upah lebih rendah dari yang biasa
 - d. Meningkatkan *profit* Kelompok usaha Bina Nusantara
 - e. *Better share performance*

Dengan demikian dapat nyata bahwa strategi *Employer Branding* ini akan terkait erat dengan peran kunci sumber daya manusia bahkan juga kepada karyawan dan Kelompok usaha Bina Nusantara sebagai employer atau pemberi kerja dimana pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas dan menurunkan biaya sehingga meningkatkan kinerja Kelompok usaha Bina Nusantara.

Hal ini dapat terlihat dalam gambar berikut ini:

Gambar 5. Keuntungan menggunakan EVP dan hubungannya dengan performance organisasi

Sumber: Training Internal Branding (2007) oleh IQPC