

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi ini, kompetisi tidak dapat dielakkan karena semakin tingginya dinamika dan ketidakpastian perubahan lingkungan. Selain permasalahan kompetisi global, perusahaan juga dihadapkan pada tantangan tanggung jawab etis dan sosial, pentingnya kemampuan dalam merespon lingkungan secara cepat dan tepat, dunia kerja yang serba canggih dengan teknologi moderen, hingga semakin tingginya diversitas tenaga kerja dan kustomer (Daft, 2004). Setiap perusahaan tidak lagi dihadapkan pada persaingan di dalam lingkup lokal, namun juga harus siap untuk mengikuti persaingan *survival* di kancah internasional karena semakin majunya teknologi informasi dan komunikasi. Bahkan pada tahun 2011, Indonesia telah naik dari urutan ke-54 menjadi urutan ke-44 pada *World Economic Forum* berdasarkan persepsi atas daya saing di dunia (Abubakar dalam Putra, 2011).

Perusahaan yang kuat akan terus berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitasnya serta berlomba untuk jadi yang terdepan, sedangkan perusahaan yang tidak mampu bertahan secara perlahan akan tenggelam di tengah persaingan bisnis. Penting bagi setiap perusahaan untuk memiliki barier yang susah ditiru untuk mempertahankan keberadaannya. Masing-masing perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing untuk menggambarkan bahwa perusahaan tersebut dapat bertindak lebih baik dari perusahaan lain meski bergerak di sektor industri

yang sama (Hasan, 2008). Maka dari itu *branding* menjadi strategi yang dijalankan oleh perusahaan agar perusahaan memiliki keunggulan dan karakter tersendiri dibanding perusahaan lain. *Brand* merupakan aset kuat yang harus dikembangkan dan dikelola secara seksama dan membutuhkan strategi untuk membangun dan mengelolanya (Kotler & Armstrong, 2008).

Memiliki *brand* perusahaan yang kuat memberikan landasan kekuatan bersaing pada perusahaan tersebut dan perusahaan akan mampu mempertahankan keberadaannya dalam waktu lama (Kotler & Amstrong, 2008). Namun, membangun dan mempertahankan *brand* bukanlah persoalan mudah, kuncinya adalah dengan memulai membangun *brand* secara internal, membangun *brand* perusahaan dari dalam. Penelitian terakhir menemukan bahwa fenomena *branding* internal terfokus pada bagaimana hasil dari *branding* pada pola perilaku sumber daya manusia (Punjaisri, dkk., 2009 dalam Ashraf, dkk., 2011).

Kekuatan sebuah perusahaan tidak lepas dari dukungan sumber dayanya. Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya merupakan sumber yang harus berjalan bersama demi tercapainya tujuan organisasi. Banyak perusahaan berlomba-lomba untuk mencari tenaga kerja yang paling handal dan berinvestasi besar kepada sumber daya manusianya agar dapat menjadi yang terdepan. *Brand* perusahaan memiliki hubungan erat dan berbanding lurus dengan *personal brand* sumber daya manusianya. Reputasi dan kredibilitas seseorang dapat dialihkan kepada korporat dimana seseorang tersebut berada, sehingga mampu memberikan nilai kapitalisasi yang tinggi. Namun disisi lain reputasi dan kredibilitas yang buruk juga mampu memberikan dampak negatif

bagi korporat. Saat ini karyawan dipandang sebagai pemegang peranan penting dalam *brand* perusahaan, karena mereka adalah pihak yang berhadapan dengan perusahaan maupun customer (Cerydwin, dkk., 2005 dalam Ashraf, dkk., 2011). Setiap sumber daya manusia adalah representatif dari perusahaan, sekalipun yang tidak berhubungan langsung dengan customer. Perusahaan sebaiknya juga memberikan pemahaman yang lebih pada para karyawan bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi pada *corporate brand* agar mereka dapat menjadi lebih nyaman untuk meningkatkan visibilitas dan tanggung jawab untuk mengekspresikan *brand* perusahaan dalam *personal brand*-nya (Arruda, 2009).

Senjata yang paling efektif dalam *marketing* adalah sumber daya manusia dalam perusahaan karena setiap orang yang bekerja dalam perusahaan adalah *marketer* bagi perusahaan tersebut (*Employee Branding*, 2006). Oleh karena itu, setiap orang yang bekerja dalam perusahaan harus memiliki koneksi dengan *brand* perusahaan yang termasuk pula dalam karakter dan misi perusahaan. Definisi *personal brand* seorang anggota perusahaan harus '*fit*' dengan definisi *brand* perusahaan (Bence, 2010). Dengan melakukan *employee branding* organisasi dapat menanamkan atribut-atribut yang ingin dijadikan sebagai reputasi *brand* perusahaan dalam diri masing-masing karyawan (Harquail, 2009). Hal tersebut mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dengan internal organisasi maupun pihak eksternalnya.

Employee brand adalah nilai-nilai perusahaan yang diterapkan pada karyawan agar perusahaan memiliki gambaran baik di mata customer. Hal yang terpenting dalam *employee branding* adalah bagaimana *employer* mampu

membangun *employee brand* agar sesuai dengan bagaimana perusahaan selama ini dipandang dan apa visi perusahaan (Mangold, 2004 dalam Aqrawal, 2010). *Employee branding* adalah bagaimana cara mempengaruhi perilaku anggota organisasi, dan dalam prakteknya adalah bagaimana menyelaraskan perilaku karyawan dengan *image* yang ingin ditampilkan oleh perusahaan pada customer dan *stakeholder* (Harquail, 2009). *Employee branding* adalah koneksi emosional yang dibuat oleh karyawan dengan perusahaannya, dan menjadi motivasi untuk menyampaikan apa yang menjadi janji perusahaan pada kustomernya (Jordàn, 2010).

Mencari tahu apa yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan *branding* pada anggota perusahaannya adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia. Membuat kesinambungan kerja dalam tim, memastikan keterlibatan karyawan, *training*, dan fleksibilitas digabungkan ke dalam suatu pola berperilaku dan disesuaikan dengan budaya perusahaan (Swart, dkk. 2005). Manajer Sumber Daya Manusia adalah yang bertanggung jawab dalam membuat '*talent agenda*', dimana termasuk di dalamnya proses *recruitment*, *introduction*, dan *development*. Memberikan *branding* pada karyawan hendaknya dilakukan pada proses tersebut (Allatt dalam Employee Branding, 2006). Andrea McKay sebagai salah satu eksekutif Hotel Hilton menjelaskan bahwa pada praktiknya, General Manager adalah agen yang paling tepat dalam mengkomunikasikan nilai-nilai *brand* perusahaan pada staf dengan menggunakan bahasa lokal (Employee Branding, 2006). Bahasa lokal akan dapat

dengan mudah dimengerti oleh para staf, dan dengan demikian para staf akan mempunyai rasa ikut memiliki brand perusahaan.

Internal branding memberikan suatu jalan pada setiap perusahaan untuk mengidentifikasi nilai-nilai perusahaan dan karyawan, kemudian mengkomunikasikannya pada seluruh anggota perusahaan untuk menciptakan sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai tersebut.(Judson, dkk., 2006; Punjaisri, dkk., 2008 dalam Hurrigan dan Juskiw, 2010). *Internal branding* dilakukan dengan dukungan aktivitas *training* perusahaan untuk meningkatkan *passion* kerja, moral, dan kepuasan kerja karyawan yang dapat menuntun pada angka *recruitment* dan retensi yang lebih tinggi. Pengembangan *internal branding* memberikan kemampuan untuk menciptakan karyawan yang memahami budaya perusahaan jika hal tersebut secara konsisten dikomunikasikan pada karyawan (Huang dalam Horrigan & Juskiw, 2010).

Employee branding adalah proses dimana karyawan menangkap citra *brand* yang diinginkan dan termotivasi untuk memproyeksikan citra itu pada kustomer dan unsur pokok perusahaan yang lain. (Miles & Mangold, 2005). Program untuk *employee branding* termasuk dalam *training* kerja, *training* dalam berinteraksi dengan kustomer, komunikasi seputar orientasi perusahaan, dan edukasi *brand* perusahaan. Selain itu program yang dapat dilakukan perusahaan meliputi evaluasi kinerja dan sistem *reward* yang dapat memotivasi karyawan untuk menerapkan *brand* perusahaan di dalam dirinya (Harquail, 2009).

Salah satu perusahaan yang memperhatikan hubungan antara karyawan dan kustomer adalah PT. Bank X. Bank X memiliki visi untuk “menjadi lembaga

keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif”. Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, terdapat nilai-nilai budaya yang menjadi pegangan karyawan Bank X, “TIPCE”, yaitu *Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, dan Excellence*.

Kelima nilai kebudayaan yang dimiliki oleh Bank X merupakan hal yang wajib ada dan tumbuh dalam setiap diri karyawan Bank X. Hal tersebut yang menyamakan gerak dan langkah seluruh jajaran organisasi dan memastikan setiap anggota organisasi konsisten dalam bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah diyakini untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari semua nilai di atas tidak ada yang diutamakan, karena semua nilai-nilai itu merupakan acuan untuk memberikan pelayanan pada nasabah sehingga Bank X adalah bank yang mampu memberikan pelayanan yang maksimal pada nasabahnya.

Bank X pelayanan pada nasabah sebagai keunggulannya dan telah menetapkan standar-standar untuk tiap-tiap karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik. Bukti kesuksesan Bank X dalam pelayanan terhadap nasabahnya adalah Bank X yang sukses dalam mempertahankan prestasi sebagai *The Best Bank Service Excellence* sebanyak 5 kali berturut-turut sejak tahun 2008 hingga tahun 2012, sekaligus sebagai *The Most Consistent Bank in Service Excellent* sebanyak 3 kali berturut-turut pada tahun 2010 hingga 2012, dan juga penghargaan *Golden Trophy for Banking Service Excellence* pada tahun 2012. Penghargaan tersebut berdasarkan pada survei *Bank Service Excellence Monitor* (BSEM) yang diselenggarakan oleh MRI (*Marketing Research Indonesia*) dan majalah Infobank (Bank X, 2012). Penghargaan lain yang diterima pada tahun

2012 antara lain adalah pemenang *The Best in Building and Managing Corporate Image* dalam penghargaan *Corporate Image Award 2012*.

Melihat prestasi Bank X yang konsisten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tersebut, dapat diketahui bahwa Bank X memiliki *employee brand* yang baik dengan proses *employee branding* yang tepat. Untuk menghasilkan pemahaman yang lebih dalam mengenai *employee branding*, maka penulis untuk meneliti tentang proses *employee branding* di perusahaan PT. Bank X. Hasil proses-proses yang dapat dilakukan untuk menanamkan *brand* perusahaan pada karyawan.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang, permasalahan di atas, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan :

Bagaimana proses *employee branding* pada perusahaan PT. Bank X?

1.3 Signifikansi dan Keunggulan Penelitian

Berdasarkan kajian atas berbagai aspek, yaitu fenomena di lapangan, referensi literatur, dan penelusuran atas berbagai penelitian sejenis yang telah ada sebelumnya, maka signifikansi dan keunikan dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menganalisa konsep *branding* dalam konteks *employee branding*. *Employee branding* merupakan perpaduan dari ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, dan ilmu Manajemen dan Pemasaran. *Employee*

branding menekankan pada pentingnya memasukkan *branding* perusahaan ke dalam *personal brand* setiap karyawan agar “*fit*” dan Psikologi industri dan organisasi melihat proses apa yang harus dilakukan untuk mencapai reputasi yang baik sesuai persepsi masyarakat Penelitian ini menitikberatkan pada proses yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk memberikan *branding* pada karyawannya.

2. Setiap sumber daya manusia dalam organisasi adalah ambasador dari organisasi tempat dimana mereka bekerja. *Brand* perusahaan dan *personal brand* karyawan memiliki hubungan yang erat dan berbanding lurus. Reputasi karyawan membawa nama perusahaannya, dan sangat diharapkan agar karyawan memegang reputasi yang baik. Penting bagi perusahaan untuk menanamkan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan pada karyawan. Perusahaan perlu mencari proses yang tepat dalam memberikan *employee branding*.
3. Penelitian dilakukan pada PT. Bank X yang bergerak di bidang jasa perbankan. Bank X sukses mempertahankan prestasi sebagai *The Best Bank Service Excellence* sebanyak 5 kali berturut-turut sejak tahun 2008 hingga tahun 2012, sekaligus sebagai *The Most Consistent Bank in Service Excellent* sebanyak 3 kali berturut-turut pada tahun 2010 hingga 2012, dan juga penghargaan *Golden Trophy for Banking Service Excellence* pada tahun 2012. Penghargaan tersebut berdasarkan pada survei *Bank Service Excellence Monitor* (BSEM) yang diselenggarakan oleh MRI (*Marketing Research Indonesia*) dan majalah Infobank (Bank X, 2012). Penghargaan

lain yang diterima pada tahun 2012 antara lain adalah pemenang *The Best in Building and Managing Corporate Image* dalam penghargaan *Corporate Image Award 2012*. Prestasi itu dapat dirasakan secara nyata melalui kesuksesan setiap anggota perusahaan Bank X memberikan pelayanan dengan sangat baik dan maksimal mulai dari yang susunan organisasi terbawah hingga yang teratas.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui proses *employee branding* pada perusahaan PT. Bank X. Hasil penelitian ini dapat membantu organisasi untuk menentukan proses yang dilakukan dalam menanamkan *brand* perusahaan pada setiap karyawan melalui proses *employee branding*. Dengan proses yang tepat, maka perusahaan dapat memiliki kekuatan *brand* pada setiap karyawannya, serta reputasi yang baik di mata kustomer dan masyarakat.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah :

1. Memberi sumbangan bagi teori-teori psikologi, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia dalam hal proses *employee branding*.

2. Memberi tambahan wawasan dan inspirasi bagi peneliti yang lain agar meneliti mengenai hal tersebut yang mungkin dapat memberi masukan lebih lanjut.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah :

1. Diharapkan penelitian ini dapat menjabarkan secara lebih jelas mengenai proses *employee branding* yang dilakukan oleh PT. Bank X kepada para karyawannya sesuai dengan *brand* perusahaan.
2. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan-perusahaan lain dengan memberikan gambaran *best fit* proses *employee branding* di PT. Bank X.