

## BAB II

### PERSPEKTIF TEORITIS

#### 2.1 Kajian Teoritis

##### 2.1.1 *Brand*

###### 2.1.1.1 *Definisi Brand*

*Brand* lebih dari sekedar nama dan lambang, yang merupakan elemen kunci dalam setiap hubungan perusahaan dengan kustomer (Kotler & Amstrong, 2008). *Brand* menurut *American Marketing Association* didefinisikan sebagai sebuah nama, istilah, tanda, simbol atau ciri-ciri lain yang memperkenalkan barang atau jasa milik suatu penjual sebagai pembeda dari milik penjual-penjual lainnya. Definisi tersebut menunjukkan definisi *brand* dalam arti simbolik dan menunjukkan komponen atau elemen dari *brand* suatu produk. Namun secara luas, Zhivago (dalam Fisk, 2007) berpendapat bahwa *brand* bukanlah ikon, slogan, atau pernyataan sejenis, tapi lebih kepada janji yang dibuat dan dapat dipertahankan oleh perusahaan dalam bentuk setiap aktivitas pemasaran, setiap tindakan-tindakan, setiap keputusan perusahaan, dan dalam setiap interaksi dengan kustomer.

Wally Olins memberikan pengertian mengenai *brand*, yaitu kejelasan, kepastian, konsistensi, status, keanggotaan, dan semua hal yang merupakan identitas dan representasi (Wheeler, 2006). Pengertian Zhivago dan Olins menunjukkan bahwa *brand* dapat dipromosikan pada internal maupun eksternal perusahaan.

Wheeler juga memiliki dua definisi mengenai *brand*, yaitu :

1. Janji, ide besar, dan ekspektasi yang berada dalam benak kustomer mengenai produk, servis atau perusahaan yang membuat orang mencintai dan mempercayai superioritas yang dipegang suatu *brand*.
2. Nukleus dari aktivitas pemasaran dan penjualan, dan dapat meningkatkan kesadaran dan loyalitas jika diatur dengan baik secara strategis.

(Wheeler, 2006)

Pengertian Wheeler tersebut memberikan dua sudut pandang dalam pengertian *brand*. Dalam pengertian yang pertama, Wheeler mendefinisikan *brand* sebagai elemen-elemen yang terdapat dalam suatu produk atau jasa, sedangkan pengertian yang kedua mendefinisikan *brand* sebagai aktivitas perusahaan.

#### **2.1.1.2 Esensi dalam Brand**

Ada bermacam-macam hal yang dapat dilakukan oleh *brand*, beragam reaksi terhadap *brand* tersebut, dan bagaimana *brand* memberikan koneksi emosional. Menurut Sartain dan Schumman (2006), terdapat 15 esensi yang penting di dalam *brand* yang harus diperhatikan, yaitu :

1. *Brand* adalah hal yang ilusif dan merupakan realita yang misterius dalam bisnis. *Brand* menggerakkan perilaku seseorang, memerintah orang untuk menginginkannya, membelinya, dan menggunakannya. *Brand* mempengaruhi dengan misterius pergerakan manusia, namun nyata keberadaannya dalam bisnis.

2. *Brand* menyederhanakan nilai-nilai, kesempatan, dan hasil yang diharapkan perusahaan. *Brand* memudahkan seseorang dalam menentukan pilihan, mana yang patut dipilih dan mana yang tidak karena *brand* memiliki reputasi.
3. Setiap bisnis memiliki *brand*.
4. *Brand* adalah hal yang komersil.
5. *Brand* berdampak pada kustomer pada setiap titik yang berhubungan dengannya.
6. *Brand* menggambarkan apa yang dialami oleh kustomer.
7. *Brand* menghubungkan kustomer dengan hal yang menjadi ide pokok perusahaan.
8. *Brand* yang hebat tidak akan lekang oleh waktu.
9. *Brand* menghasilkan hubungan emosional.
10. Koneksi emosional tersebut merupakan koneksi emosional kustomer dengan *brand*.
11. Loyalitas *brand* adalah hal yang krusial dalam hubungan dengan kustomer.
12. *Brand* adalah hal yang melekat.
13. *Brand* adalah bahasa yang menyederhanakan pertukaran hubungan timbale balik antara perusahaan, kustomer, dan bisnis.
14. Bisnis memiliki *brand* sebagai ladang pekerjaan.
15. *Brand* adalah proses yang menyederhanakan bagaimana bisnis menjadi isu penting dalam masyarakat.

### **2.1.1.3 Tujuan Penggunaan Brand**

Perusahaan membuat dan menggunakan *brand* dengan tujuan-tujuan sebagai berikut (Keller, 2007):

1. Sebagai identitas yang bermanfaat sebagai pengendali pasar dalam diferensiasi produk dengan produk pesaing yang memudahkan kustomer untuk mengenalinya saat pembelian ulang.
2. Alat promosi, yaitu sebagai daya tarik produk.
3. Untuk membina citra, yang memberikan jaminan kualitas, serta prestis tertentu pada kustomer.
4. Untuk mengendalikan pasar.
5. Menciptakan keuntungan kompetitif.

### **2.1.1.4 Citra Brand**

Citra *brand* adalah kesan yang ada dalam benak kustomer mengenai suatu *brand* (Martinez & Chernatony, 2004). Kesan ini berkaitan dengan pengalaman maupun pengetahuan kustomer terhadap suatu *brand*. Rangkuti (2004) menjelaskan bahwa *brand* memiliki enam tingkat pengertian yang akan membentuk citra *brand*, yaitu :

1. Atribut.

Atribut diciptakan agar pelanggan dapat mengetahui dengan pasti atribut-atribut yang terkandung dalam sebuah *brand*. Atribut dibagi menjadi dua, yaitu atribut produk (berhubungan dengan produk / jasa) dan atribut non produk (tidak berhubungan langsung dengan produk / jasa).

2. Manfaat.

*Brand* memberi banyak manfaat bagi kustomer antara lain membantu kustomer dalam mengidentifikasi manfaat yang ditawarkan dan kualitas produk. Kustomer tidak hanya membeli *brand*, tetapi juga membeli manfaatnya.

3. Nilai.

*Brand* juga menyatakan sesuatu tentang nilai perusahaan yang memegang suatu *brand*. Nilai yang dimaksud adalah nilai yang diberikan oleh kustomer.

4. Budaya.

*Brand* juga menggambarkan budaya perusahaan yang menciptakan *brand*. Di dalam *brand* tertanam budaya yang dimiliki perusahaan.

5. Kepribadian.

Kustomer membeli *brand* yang sesuai dengan kepribadiannya, karena terkadang suatu *brand* dapat menggambarkan citra diri kustomer yang menggunakannya.

6. Pemakai.

*Brand* menunjukkan jenis kustomer yang membeli / menggunakan *brand* tersebut. *Brand* yang menentukan kustomer seperti apa yang ingin diraih olehnya.

### 2.1.1.5 Brand Equity

*Brand equity* dapat dievaluasi melalui empat hal, yaitu kesadaran *brand*, asosiasi *brand*, persepsi kualitas, dan loyalitas *brand* (Aaker, 1991 dalam Jalilvand et al, 2011). Kesadaran *brand* adalah kekuatan *brand* untuk berada di benak kustomer sehingga kustomer dapat mengenali dan mengingat bahwa sebuah *brand* adalah bagian dari suatu kategori produk atau jasa tertentu (Aaker, 1991 ; Keller, 1993 dalam Jalilvand et al, 2011).

Asosiasi *brand* adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan *brand* dalam ingatan atau sekumpulan *brand* yang berasosiasi (memiliki hubungan) yang dibentuk oleh kustomer atau terbentuk dalam benaknya. Kehebatan asosiasi *brand* adalah kemampuan untuk membentuk sikap positif, persepsi yang kuat, dan alasan untuk menggunakan *brand* (Kotler & Armstrong, 2008).

Persepsi kualitas adalah persepsi pelanggan terhadap suatu *brand* dibandingkan dengan *brand* lainnya (Hasan, 2008). Secara kompetitif, pengukuran kualitas berdasarkan persepsi kustomer merupakan hal yang harus dilakukan oleh perusahaan, dan kini banyak perusahaan yang telah beralih pada *consumer based quality* untuk dijadikan strategi memenangkan pasar (Jalilvand, 2011).

Loyalitas *brand* adalah ukuran kedekatan pelanggan pada sebuah *brand* dan perasaan positif terhadap *brand* itu yang menjadi alasan mengapa pelanggan cenderung melakukan pembelian ulang (Kotler & Armstrong, 2008).

*Brand* dengan *equity* yang tinggi adalah aset yang sangat berharga bagi perusahaan. *Brand equity* memberikan banyak keunggulan kompetitif, karena

*brand* memiliki kredibilitas tinggi sehingga masyarakat menyadari keberadaan *brand* dan loyal pada *brand* tersebut (Kotler & Amstrong, 2008). *Brand equity* yang kuat dapat membantu perusahaan untuk menetapkan identitasnya di pasar (Aaker, 1996 dalam Nigam & Kaushik, 2011), dan mengurangi ancaman persaingan dari kompetitor yang mengarah pada peningkatan laba dan kerjasama intern yang baik.

### **2.1.2 Corporate Brand**

#### **2.1.2.1 Definisi Corporate Brand**

Pada pertengahan era tahun 1990an, studi mengenai *brand* terbagi menjadi dua cabang, yaitu *brand* dalam level sudut pandang konsumsi, dan *brand* dalam level perusahaan (Jordàn, 2010). Saat ini banyak studi terfokus pada *brand* dalam level perusahaan dimana *brand* berada di dalam perusahaan itu sendiri. *Corporate branding* berada pada level analisis perusahaan dan produksi, dan terbagi lagi menjadi dua cabang, yaitu *brand* sebagai alat manajemen dan *brand* sebagai katalis perusahaan (Jordàn, 2010).

*Corporate brand* sebagai alat manajemen terfokus pada level perusahaan dan pada produksi atau servisnya, dan digunakan sebagai pedoman *brand* produk (Jordàn, 2010). Katalis perusahaan merupakan ide yang diperjuangkan oleh perusahaan dan keseluruhannya yang menjadi mobilisasi untuk berinteraksi dengan *stakeholder* yang ingin diraih oleh perusahaan (Hatch & Schultz, 2000 dalam Jordàn, 2010). *Corporate branding* dalam teori katalis perusahaan memberikan nilai dari karyawan pada lingkungan di luar perusahaan, membuat

para karyawan memahami dan mengidentifikasi *brand* ke dalam diri mereka sebagai cara mereka merefleksikannya kepada kustomer.

Penelitian ini menggunakan pengertian katalis perusahaan sebagai definisi *corporate brand* untuk dapat melihat bagaimana manajer dipengaruhi oleh *brand* perusahaan, dan bagaimana *brand* perusahaan tersebut disalurkan pada seluruh karyawan perusahaan.

### **2.1.2.2 Elemen pembentuk Corporate Branding**

Menurut Hatch & Schultz (Jordàn, 2010) *corporate branding* memiliki disiplin ilmu yang beragam karena menggunakan semua elemen yang ada di perusahaan, yaitu :

#### **1. Pandangan strategis : Aspirasi Top Manajemen untuk Perusahaan**

*Corporate branding* merupakan intregrasi dari strategi, organisasi dan marketing, dimana *brand* itu sendiri merupakan kunci strategis yang mengatur perusahaan, dan menjadi landasan perubahan perusahaan.

#### **2. Budaya perusahaan : Karyawan, dan bagaimana mereka**

Budaya perusahaan adalah serangkaian kepercayaan dan cara melakukan sesuatu yang kompleks yang mempengaruhi pandangan perusahaan mengenai dirinya sendiri dan dunia di sekitarnya (Hasan, 2008). Elemen budaya perusahaan adalah serangkaian aturan dan struktur formal yang mengatur bagaimana pekerja berhubungan satu dengan yang lainnya di tempat kerja, serta serangkaian tradisi habitual yang memaksa manajemen



mengidentifikasi visi dan misi perusahaan mereka (Mintzberg, 1983 dalam Hasan, 2008).

Budaya perusahaan merupakan hal yang direfleksikan oleh karyawan pada perilakunya di dalam perusahaan, maupun pada perilaku dengan lingkungan di luar perusahaan (Jordàn, 2010). Karyawan harus merasa nyaman menjadi bagian dari *brand* perusahaan karena *brand* yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada pengalaman kustomer (Jordàn, 2010).

### 3. *Stakeholder* : Lingkungan di luar perusahaan

Perusahaan bukanlah entitas yang beroperasi untuk kepentingannya sendiri, namun harus memberikan manfaat bagi *stakeholder* perusahaan. Gray, Kouhi, dan Adams (1994 dalam Chariri 2011) menyatakan bahwa kelangsungan hidup perusahaan dipengaruhi oleh dukungan *stakeholder* dan dukungan tersebut harus dicari dengan melakukan serangkaian aktivitas perusahaan. Pengungkapan sosial dianggap sebagai bagian dari dialog antara perusahaan dengan *stakeholder* (Chairi, 2011). Identitas perusahaan merupakan cara perusahaan mengekspresikan dan membedakan dari perusahaan lain dalam relasinya dengan *stakeholder* (Jordàn, 2010). *Brand* perusahaan secara simbolis dikreasikan melalui populasi *stakeholder* yang mempertahankan keberadaan *brand*.

### 4. Kombinasi dari ketiga elemen

Integrasi dari ketiga elemen tersebut dikombinasikan ke dalam semua fungsi dan area bisnis dalam perusahaan (Jordàn, 2010). Kombinasi

tersebut menempatkan *brand* sebagai kunci strategis untuk mengatur perusahaan.

### **2.1.3 Employee Branding**

#### **2.1.3.1 Definisi Employee Brand**

*Employee brand* adalah nilai-nilai perusahaan yang diterapkan pada karyawan agar perusahaan memiliki gambaran baik di mata kustomer. 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). Untuk membuat bisnis menjadi sukses, *brand* harus dapat memiliki koneksi dengan karyawan, dan karyawan adalah pihak yang bertanggung jawab dalam membuat ikatan dengan kustomer (Jordàn, 2010).

*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). *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).

*Employee branding* merupakan praktis dalam menyelaraskan perilaku karyawan dan sudut pandang terhadap citra yang ingin diproyeksikan perusahaan pada kustomer dan seluruh *stakeholder* (Harquail, 2009). Dalam definisi tersebut, *employee branding* menggunakan karakteristik dan atribut *brand* perusahaan yang

memproyeksikan *corporate brand* dan menanamkannya dalam diri karyawan. *Employee branding* adalah taktik untuk menggeneralisasikan perilaku dalam *brand* yang diekspresikan, direpresentasikan, dan dijalankan melalui serangkaian atribut yang ingin dijadikan sebagai reputasi atau *brand* perusahaan (Harquail, 2009). Ide pokok dari *employee brand* adalah bagaimana karyawan merepresentasikan diri mereka sebagai bagian dari perusahaan.

### **2.1.3.2 Poin Penting dalam Employee Branding**

Sartain dan Schumann (2006) menjabarkan poin-poin yang menjadi hal penting dalam kebutuhan karyawan untuk memiliki koneksi dengan *brand* perusahaan agar dapat memiliki ikatan dengan kustomer dan menjual produk dan servis sesuai dengan citra perusahaan yang diinginkan. Poin-poin penting tersebut adalah :

1. *Brand* harus mampu menyampaikan janji perusahaan pada karyawan.

*Brand* harus dapat menjelaskan pengalaman apa yang didapat di perusahaan, apa yang akan didapat oleh karyawan sebagai bagian dari perusahaan. *Brand* harus dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar terus sejalan dengan perusahaan.

2. *Brand* harus dapat mendukung strategi bisnis.

Karyawan harus paham dan percaya pada apa yang dijalankan oleh perusahaan. Mereka harus menyadari dimana posisi perusahaan dan kemana arah tujuan perusahaan, apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan, dan apa yang diinginkan dari karyawan untuk mencapai tujuan itu.

3. *Brand* harus dapat menggambarkan pengalaman kustomer perusahaan pada karyawan.

Karyawan harus mengetahui cara melayani kustomer seperti apa yang diinginkan oleh perusahaan. Manajer harus dapat menjadi contoh bagaimana seorang karyawan harus berperilaku.

4. *Brand* harus dapat menggambarkan apa yang diinginkan perusahaan dari karyawan.

Karyawan adalah yang dapat mewujudkan *corporate brand*, maka dari itu sangat penting bagi mereka untuk mengetahui apa yang harus dilakukan oleh karyawan untuk menjaga keberadaan *brand* perusahaan.

Ada dua elemen yang harus diperhatikan :

- a) Karyawan harus memahami *brand* perusahaan.
  - a)) Apa yang dipegang teguh oleh *brand*.
  - b)) Kepribadian yang diproyeksikan *brand*.
  - c)) Kekayaan yang terdapat dalam *brand*.
  - d)) Apa yang menjadi ekspektasi kustomer.
- b) Karyawan harus percaya bagaimana *brand* dapat membedakan perusahaan dari perusahaan lain.
  - a)) Bagaimana *brand* dapat menjadi aspirasi
  - b)) Bagaimana *brand* dapat menjadi inspirasi
  - c)) Bagaimana *brand* memberikan unsur emosional
  - d)) Bagaimana *brand* dapat memberikan fungsi

5. *Brand* harus dapat menggambarkan perilaku di dalam *brand*.

Hal ini merupakan koneksi dari janji perusahaan pada kustomer dan bagaimana karyawan harus berperilaku kepada kustomer. Kontak karyawan dengan kustomer harus seimbang dengan apa yang diyakini kustomer akan didapat.

6. *Brand* harus dapat memiliki koneksi dengan apa yang terjadi di luar maupun di dalam.

*Brand* harus mampu membuat koneksi dengan kustomer sebagai market di luar perusahaan. *Employee branding* menggambarkan pengalaman yang diciptakan perusahaan untuk karyawannya sehingga mereka dapat menyampaikan janji *brand* pada kustomer. Karyawan juga harus sadar akan adanya misi, visi, dan nilai-nilai yang ada di perusahaan agar dapat menyampaikan *brand* pada kustomer.

7. *Brand* harus dapat fokus pada pilihan karyawan.

Perusahaan harus cukup terbuka pada bagaimana karyawan memahami *brand*. Perusahaan harus dapat melihat dari sudut pandang karyawan karena karyawan juga memiliki hak untuk memilih perusahaan lain sebagai tempat bekerja. Karyawan adalah pihak yang memilih untuk menjadi bagian dari sebuah perusahaan, untuk menginterpretasikan *brand* perusahaan, dan tetap loyal pada perusahaan. *Brand* tidak hanya menarik kustomer, tetapi juga dapat menarik personel yang kompeten untuk bekerja pada perusahaan.

8. *Brand* harus dapat menggambarkan “Apa yang ada di dalamnya bagi saya?” untuk karyawan.

Karyawan juga ingin mengetahui apa keuntungan yang didapat jika mereka menjadi bagian dari perusahaan. Karyawan juga memiliki kebutuhan, dan perusahaan harus siap untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan karyawan tersebut.

9. *Brand* harus dapat menggambarkan bisnis sebagai tempat untuk bekerja.

Karyawan harus mengetahui apa yang menjadi tugas mereka, apa yang diinginkan perusahaan dari mereka, apa saja kesempatan yang dapat diraih dalam perusahaan, *reward* yang akan didapat untuk performa yang baik, dan apa saja yang diraih dalam kehidupan professional mereka di tempat mereka bekerja.

10. *Brand* harus dapat menyampaikan reputasi perusahaan yang diinginkan sebagai tempat untuk bekerja.

Karyawan yang bekerja dalam perusahaan merupakan refleksi dari *brand* perusahaan, mereka adalah representatif perusahaan. Perilaku dan kepuasan kerja mereka seharusnya dapat menarik orang lain untuk ikut menjadi bagian dari perusahaan. Tidak hanya kustomer yang seharusnya dapat tertarik pada *brand*, namun juga harus dapat menarik orang-orang kompeten untuk bekerja pada perusahaan.

11. *Brand* harus dapat menggambarkan apa yang menjadi kepercayaan perusahaan.

*Employee branding* merupakan alat yang berguna untuk mengekspresikan apa yang ditawarkan perusahaan pada kustomer, apa yang menjadi dipercaya dan dipegang teguh oleh perusahaan. Jika karyawan mengetahui, mempercayai, dan memiliki koneksi dengannya, maka mereka akan dengan mudah dapat menyampaikannya pada kustomer. Karyawan harus percaya pada apa yang mereka kerjakan dan pada perusahaan, serta memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari perusahaan.

12. *Brand* harus dapat menggambarkan koneksi emosional yang diinginkan di antara perusahaan dan karyawan.

*Brand* harus mampu mendeskripsikan koneksi emosional antara perusahaan dan karyawan, dan *brand* seharusnya mampu menjadi inspirasi yang memungkinkan terjadinya koneksi tersebut. Karyawan seharusnya memiliki perasaan nyaman dan bangga atas keberadaan mereka di perusahaan dan berusaha untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

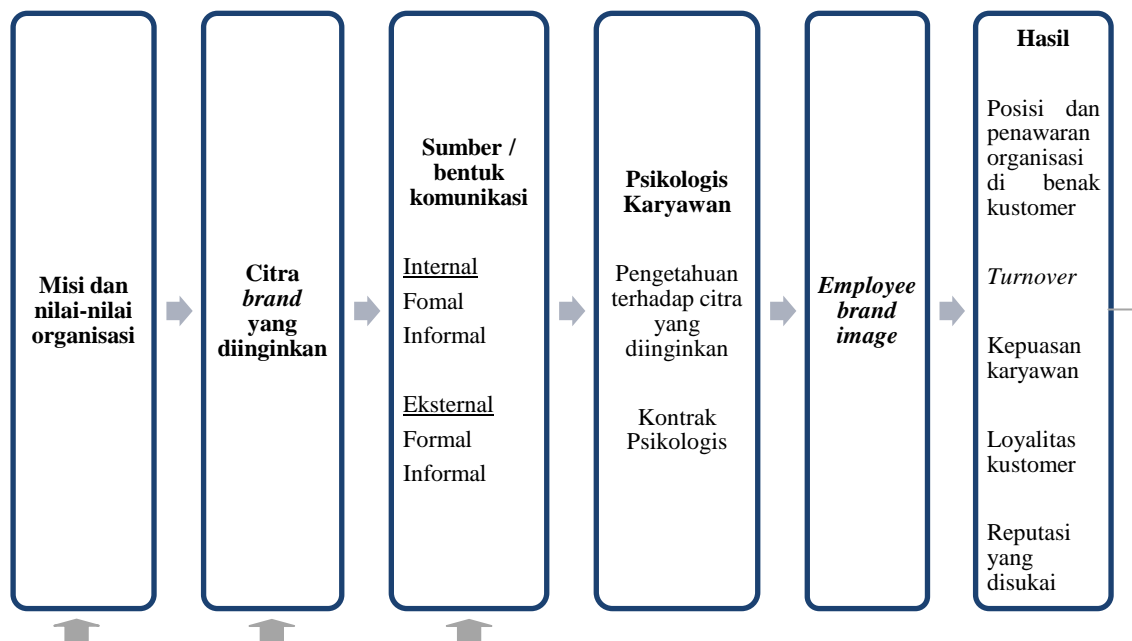
13. *Brand* dapat membantu perusahaan untuk merekrut karyawan.

Jika perusahaan memperlakukan karyawan dengan hormat, menawarkan kesempatan karir yang berkembang, memiliki reputasi yang baik, maka akan menghasilkan karyawan yang puas dan bangga. Dengan demikian, banyak orang yang ingin menjadi bagian dalam perusahaan.

### 2.1.3.3 Proses Employee Branding

Proses *employee branding* membuat perusahaan secara konsisten dapat menyampaikan citra *brand* yang diinginkan pada kustomer dan memperjelas posisinya di mata kustomer dan karyawan. Jika proses berjalan dengan baik, maka perusahaan akan dapat mencapai keunggulan kompetitifnya melalui karyawan yang telah menanamkan *brand* pada dirinya dan termotivasi untuk memproyeksikan citra *brand* pada kustomer dan elemen lain yang berhubungan dengan perusahaan (Miles & Mangold, 2005).

Berikut ini adalah proses *employee branding* yang dikonsepskan oleh Miles dan Mangold (2005):



Gambar 2.1 Konseptual Proses *Employee Branding*  
Sumber : Miles & Mangold, 2005



## 1. Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan

Misi dan nilai-nilai perusahaan merupakan landasan awal dari proses *employee branding* yang menjadi alasan dari keberadaan perusahaan dan memberi isi dalam tata cara pencapaian tujuan perusahaan. Budaya perusahaan melibatkan ekspektasi, nilai-nilai dan sikap bersama yang memberikan pengaruh pada setiap individu, kelompok, dan proses pada perusahaan (Ivancevich, dkk., 2007). Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan memegang budaya yang menilai penting pelayanan kustomer yang berkualitas, maka setiap karyawan diharapkan menerapkan perilaku yang sesuai nilai tersebut.

Misi dan nilai-nilai perusahaan merupakan fondasi untuk menggambarkan citra *brand* yang diinginkan. Nilai-nilai budaya yang kuat akan menjadi *brand* perusahaan, dengan dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama (Ivancevich, dkk., 2007). Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin besar pengaruhnya pada perilaku karyawan, maka semakin kuat *brand* yang menjadi ciri khas perusahaan.

## 2. Citra *brand* yang Diinginkan

Citra *brand* merujuk pada konseptualisasi perusahaan yang ingin disampaikan pada kustomer. Citra *brand* yang dimaksud adalah *corporate brand*. Citra *brand* juga membuat kustomer menjadi tahu apa yang dapat diharapkan dari perusahaan. Artikulasi yang mengenai citra *brand* perusahaan yang mencakup misi dan nilai-nilai dalam perusahaan juga dapat membantu internalisasi dan mempertahankan karyawan.

### 3. Sumber / Bentuk Komunikasi

Keberlangsungan suatu perusahaan bergantung pada kemampuan manajemen untuk menerima, mengirimkan, dan menindaklanjuti informasi. Proses komunikasi menghubungkan orang-orang di dalam perusahaan, kemudian informasi diberikan akan dapat mengintegrasikan aktivitas-aktivitas internal dari organisasi (Ivancevich, dkk.,2007). Dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah hal yang mengikat kesatuan perusahaan. Komunikasi membantu seluruh anggota perusahaan dalam mencapai tujuan individu maupun organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan perusahaan, mengkoordinasikan aktivitas organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan perusahaan yang relevan (Ivancevich, dkk., 2007).

Jika perusahaan menginginkan karyawannya untuk memproyeksikan citra yang positif, langkah yang harus dilakukan adalah membuat karyawan mengetahui dan mengalami citra *brand*, serta membuat mereka paham perkembangan misi dan nilai-nilai perusahaan. Karyawan juga harus memiliki motivasi untuk memproyeksikan citra *brand* kepada orang lain.

Penyampaian misi, nilai-nilai, dan citra *brand* yang diinginkan harus jelas. Perusahaan harus mampu mengkomunikasikan bagaimana perilaku dan sikap yang dianggap penting bagi perusahaan dan harus dijalankan oleh setiap karyawan. Penting bagi perusahaan untuk membuat desain komunikasi yang proaktif dan menyampaikannya secara terus menerus dan konsisten melalui semua saluran komunikasi agar proses *employee branding* dapat bekerja dengan efektif. Komunikasi yang jelas adalah kunci untuk membangun dan

memelihara pengetahuan dan pemahaman karyawan mengenai citra *brand* yang diinginkan, serta memotivasi karyawan untuk memproyeksikan citra itu pada orang lain.

Penyampaian citra *brand* perusahaan dilakukan dalam lingkup internal maupun eksternal, yaitu :

a) Internal

a)) Formal : Sistem *human resource management*, sistem *public relation*

Komunikasi yang dilakukan dengan sistem *human resource management*, sebagai contoh departemen *Human Resource* melakukan cara-cara yang secara jelas ditujukan untuk mendorong komitmen perusahaan pada seluruh karyawan. Sebagai contoh, dalam penelitian Miles dan Mangold (2005) di Southwest Airlines bahwa perusahaan *reinforce* nilai-nilai “*fun, love, and teamwork*” pada setiap anggota perusahaan.

Dalam proses *recruitment* dan seleksi, calon karyawan yang prospektif disaring untuk memastikan perusahaan mendapatkan karyawan dengan perilaku dan nilai personal yang konsisten dengan nilai dan citra *brand* perusahaan. Tahap berikutnya adalah proses *training* dan *development* yang didesain untuk menjelaskan dan *reinforce* perilaku dan nilai organisasi.

Proses *training* membuat karyawan dapat mengidentifikasi bagaimana perusahaan tempat mereka akan bekerja, bagaimana budaya, serta

nilai-nilai perusahaan tersebut. *Training* memberikan pengetahuan mendasar dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Kompensasi juga merupakan alat yang cukup kuat untuk mengirimkan komunikasi mengenai citra *brand* yang diinginkan. Kompensasi yang diberikan dapat berupa pemberian insentif atau pembagian profit ketika perusahaan mencapai target-target yang diinginkan. Hal tersebut dapat membuat karyawan merasa sebagai bagian penting yang turut mensukseskan perusahaan. Pemberian kompensasi juga menumbuhkan motivasi pada karyawan untuk memproyeksikan citra *brand* yang diinginkan demi kesuksesan bersama.

Penelitian Miles dan Mangold (2005) juga mendapatkan bahwa Southwest Airlines juga memiliki *performance management system* yang digunakan untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi dan misi perusahaan. Performa karyawan tersebut kemudian dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan adanya *briefing* dengan atasan atau *training* untuk meningkatkan performa yang kurang.

Sistem *public relation* digunakan untuk membantu karyawan secara konsisten mendapat komunikasi untuk menginternalisasi misi dan nilai-nilai perusahaan di dalam diri mereka. Di satu sisi, *public relation* digunakan sebagai metafora-metafora untuk meningkatkan pentingnya nilai-nilai organisasi, di sisi lain sistem *public relation* juga digunakan untuk menceritakan keberhasilan karyawan-karyawan dalam

merepresentasikan nilai-nilai dan perilaku budaya pada kustomer sehingga karyawan termotivasi untuk mencontoh aksi tersebut.

b)) Informal : Budaya / pengaruh rekan kerja, pemimpin / manajer

Pada Southwest Airlines (Miles & Mangold, 2005), perusahaan memanfaatkan interaksi antar karyawan dengan membuat perencanaan dan koordinasi untuk serangkaian aktivitas dan komunikasi yang sejalan dengan misi dan nilai-nilai perusahaan. Komunikasi informal ini diformalisasi dengan adanya “*Culture Committees*” yang bertugas untuk menumbuhkan dan mempromosikan budaya dan nilai-nilai perusahaan. “*Culture Committees*” di Southwest Airlines memajukan dan mendorong budaya di tempat yang membutuhkan dorongan, membetulkan budaya jika ada keretakan, dan menciptakan budaya di tempat cabang baru agar karyawan baru dapat belajar cara hidup sesuai dengan budaya perusahaan.

Pesan informal dikomunikasikan melalui interaksi antara karyawan dengan atasannya. Perusahaan mendorong *supervisor* untuk melakukan komunikasi yang merefleksikan misi dan nilai-nilai perusahaan tanpa mengesampingkan integritas dan kepedulian pada stafnya. Pendekatan ini memberikan hasil *employee empowerment*, pemenuhan kebutuhan personal karyawan, dan memperkuat komitmen pada perusahaan.

## b) Eksternal

a)) Formal : Iklan dan *public relation*

Bentuk komunikasi eksternal secara formal adalah melalui iklan dan *public relation* memang ditujukan untuk penonton eksternal. Namun bagaimanapun karyawan dan konstitusi dalam lainnya juga akan menerima pesan yang dikomunikasikan. *Public relation* dilakukan untuk menciptakan citra perusahaan yang didemonstrasikan melalui tindakan tertentu. Iklan dibuat dengan tujuan untuk menarik kustomer, mengkomunikasikan misi dan nilai perusahaan, serta mendemonstrasikan konsistensi antara pesan yang disampaikan pada kustomer dengan pesan untuk para karyawan. Informasi keluar ditujukan untuk memberitahukan pada pihak eksternal apa yang menjadi janji untuk kustomer untuk ditepati oleh perusahaan dan seluruh anggota perusahaan.

b)) Informal : *feedback* kustomer

Komunikasi informal biasanya didapat dari *feedback* kustomer dan komunikasi dari mulut ke mulut. Pada penelitian Miles & Mangold (2005), diketahui bahwa komunikasi dari mulut ke mulut telah dipahami dengan sangat jelas, dan bahkan dimasukkan dalam komunikasi internal perusahaan. Freiberg dan Freiberg (1996, dalam Miles & Mangold, 2005) menjelaskan bahwa jumlah potensial kustomer yang dapat hilang dikarenakan adanya satu kesalahan pemberian pelayanan dapat dihitung secara matematis. Hal tersebut

terjadi karena adanya komunikasi dari mulut ke mulut yang negatif. Maka dapat dikatakan bahwa komunikasi dari mulut ke mulut membawa pengaruh yang besar pada citra perusahaan.

Surat dari kustomer juga sebaiknya dikomunikasikan pada seluruh karyawan, walaupun *feedback* baik atau buruk. *Feedback* memberikan pesan tentang apa yang seharusnya diharapkan dari karyawan dan bagaimana seharusnya memperlakukan kustomer.

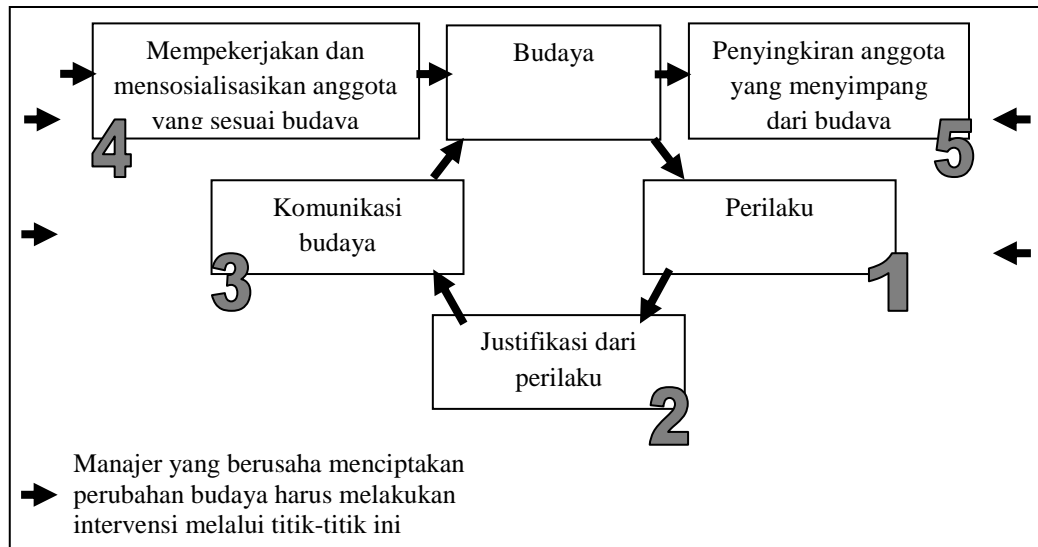
#### 4. Psikologis Karyawan

Adanya pengetahuan karyawan mengenai citra *brand* perusahaan dan kemauan mereka untuk memproyeksikan pada orang lain memberikan dampak pada mereka secara psikologis. Komunikasi yang efektif tercermin pada kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan menjadi mengetahui, memahami, dan mendapat pengalaman tentang citra *brand* yang diinginkan.

Perusahaan membangun pengetahuan dan pemahaman mengenai citra *brand* perusahaan dan membangun kontrak psikologis dengan memberikan komunikasi yang jelas dan konsisten sesuai dengan misi dan nilai perusahaan. Pemberian komunikasi yang tidak konsisten dapat menyebabkan kebingungan dan membuat karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai perusahaan.

Sejumlah penelitian menyatakan bahwa salah satu cara yang paling efektif dalam merubah keyakinan dan nilai pada diri seseorang adalah dengan mula-mula merubah perilaku mereka (Ivancevich, dkk., 2007). Namun perubahan

perilaku tidak selalu menghasilkan perubahan budaya karena adanya proses justifikasi. Manajer harus membuat karyawan melihat nilai yang melekat, dengan membuat karyawan berperilaku dengan cara yang baru.



Gambar 2.2 Titik-Titik Intervensi Perubahan Budaya  
Sumber: Lisa A. dkk., 1989 dalam Ivancevich, dkk., 2007

Pada umumnya komunikasi merupakan metode yang digunakan oleh para manajer untuk memotivasi perilaku baru dan memasukkan pengumuman, memo, ritual, cerita, atribut, dan bentuk komunikasi lain. Rangkaian yang lain adalah adanya sosialisasi, dimana setiap organisasi memiliki cara sosialisasi yang bervariasi. Sosialisasi adalah proses dimana perusahaan memperkenalkan karyawan pada budaya perusahaan (Ivancevich, dkk., 2007). Proses sosialisasi berlangsung sepanjang karir individu selama ada perubahan dalam perusahaan dan karyawan harus beradaptasi dengan perubahan tersebut (Ivancevich, 2007).

Menurut Pascale (1985 dalam Ivancevich, 2007), proses sosialisasi organisasi dimulai dari saat proses seleksi karyawan tingkat awal, dimana perusahaan



berusaha untuk mencari calon karyawan yang sesuai dengan budaya perusahaan. Perusahaan kemudian memberikan pengalaman yang menimbulkan rasa bahwa karyawan baru belum mengetahui segala hal tentang pekerjaan dan perusahaan, sehingga mereka perlu dilatih. Pelatihan yang diberikan perusahaan mengarahkan pada penguasaan disiplin inti, dan dengan juga memberikan pengalaman kerja yang nyata dan ekstensif yang didukung adanya sistem penghargaan dan kontrol. Perusahaan harus mampu menanamkan perilaku yang dianggap penting bagi keberhasilan perusahaan, dan melekatkan nilai mungkin membutuhkan pengorbanan dari karyawan dalam berbagai bentuk. Setelah melakukan hal tersebut, untuk memperkuat budaya dalam diri, perusahaan dapat menyampaikan cerita-cerita yang membenarkan budaya organisasi, serta memberikan penghargaan bagi individu yang berprestasi.

Kontrak psikologis adalah persetujuan perseptual yang dibentuk di benak karyawan mengenai syarat dan ketentuan yang ada dalam relasi kerja (Rousseau, 1995 dalam Miles & Mangold, 2005). Kontrak psikologis termasuk pusat dari proses *employee branding* yang mempengaruhi kepercayaan karyawan, dan memotivasi mereka untuk bekerja dengan rekan kerja dan melayani kustomer. Kontrak psikologis merupakan gambaran karyawan mengenai apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan dan apa yang mereka dapatkan sebagai balasannya.

Perusahaan harus mengkomunikasikan dengan jelas apa yang dapat menjadi ekspektasi ketika karyawan bekerja di perusahaan dan apa yang menjadi

ekspektasi perusahaan dalam *realistic job preview*. Perusahaan juga dapat membuat evaluasi dan melakukan identifikasi apa yang menjadi ekspektasi karyawan terhadap perusahaan. Komunikasi yang tidak konsisten dapat menyebabkan pelanggaran kontrak psikologis dan dampak negatif pada *turnover*, produktivitas, dan loyalitas karyawan.

Pemenuhan kontrak psikologis karyawan dapat menghasilkan kepercayaan di antara karyawan dan perusahaan, serta membuat karyawan menjadi memiliki motivasi yang tinggi untuk memproyeksikan citra *brand* perusahaan pada semua orang. *Employee branding* memberikan kemampuan pada perusahaan untuk mempengaruhi karyawan dan mengatur kontrak psikologis.

#### 5. Citra *Employee Brand*

Citra *employee brand* mengacu pada bagaimana citra diri karyawan yang diproyeksikan pada semua orang di sekitarnya. Citra *employee brand* dapat sesuai dan sejalan dengan citra *corporate brand* jika karyawan mengetahui dan memahami citra *corporate brand*, dan termotivasi untuk memproyeksikannya pada lingkungan di sekitarnya. Posisi sebuah perusahaan terbentuk dalam benak customer, para karyawan, dan *stakeholder* saat ada keselarasan antara citra *corporate brand* dan citra *employee brand*. *Positioning* perusahaan melalui cara tersebut susah dilakukan dan didapat, namun jika berhasil akan memberikan keunggulan kompetitif pada perusahaan. Citra *employee brand* adalah hal yang penting dalam hubungannya dengan lingkungan di dalam maupun luar perusahaan.

## 6. Hasil

Proses *employee branding* menghasilkan posisi perusahaan dan apa yang ditawarkannya di benak kustomer yang dapat menjadi keuntungan kompetitif bagi perusahaan. *Employee branding* yang sukses juga mengurangi *turnover* karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, menaikkan level kepuasan dan loyalitas pelanggan, dan menjadikan reputasi perusahaan menjadi baik di mata *stakeholder*.

### 2.2 Perspektif Teori

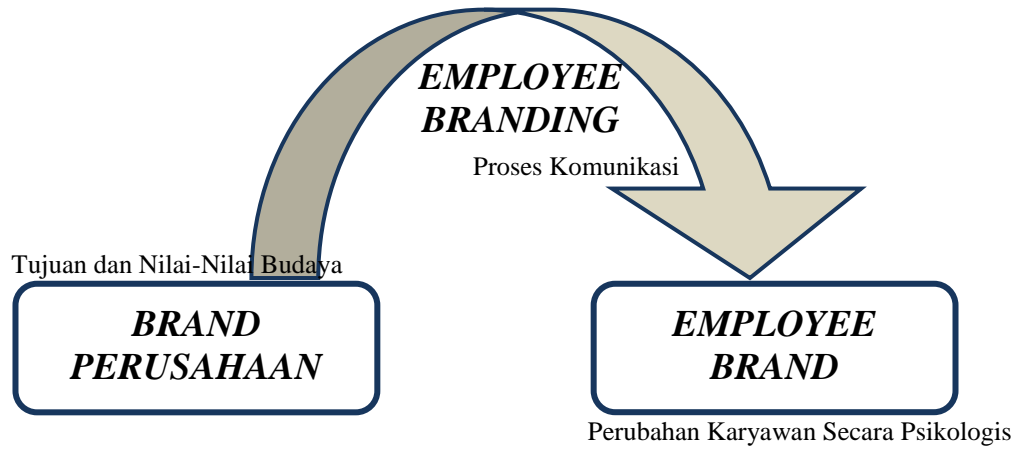
Penelitian ini menggunakan perspektif teori dari Miles dan Mangold mengenai *employee branding*. Berdasarkan penelitian Miles dan Mangold (2005) pada Southwest Airlines, proses *employee branding* dapat digunakan untuk menyatakan dengan jelas dimana posisi perusahaan di benak kustomer dan *stakeholder*. Untuk mencapainya, perusahaan harus menentukan misi dan nilai-nilai, serta citra *brand* perusahaan yang diinginkan. Sistem komunikasi yang proaktif harus didesain sebaik mungkin agar dapat merefleksikan citra *brand*, perilaku, dan sikap sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

*Feedback* dari kustomer dan karyawan merupakan komponen yang penting dalam *employee branding*. *Feedback* membuat organisasi dapat mengetahui hasil akhir dari proses *branding* yang dilakukan, dan mengidentifikasi area mana yang harus dibenahi atau ditingkatkan. Hasil akhir dari proses tersebut adalah variabel-variabel seperti kepuasan dan *turnover* karyawan, kepuasan dan loyalitas kustomer, reputasi perusahaan pada komunitas bisnis, dan metrik

performa internal dalam memperkuat *employee brand* (Miles & Mangold, 2005). Variabel-variabel tersebut dapat dengan mudah diukur dan diobservasi untuk mendapatkan hasil yang akurat.

Penelitian Miles dan Mangold (2005) menunjukkan bahwa Southwest Airlines telah dapat dengan sukses mengimplementasikan *employee branding*, dan perusahaan lain dapat pula melakukan apa yang dilakukan oleh Southwest Airlines, karena *employee branding* dapat digolongkan sebagai *best practice* untuk setiap perusahaan.

## 2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir