

PENERAPAN STRATEGI *EMPLOYER BRANDING* DAN *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION* UNTUK MENCIPTAKAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
(Studi Pada PT Bank Central Asia Tbk)

Tiffani Chandrilika Kusuma
Arik Prasetya
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: Fannychandrilika@gmail.com

ABSTRACT

This research purpose is to understand more about form and implementation of newly developed strategy on Human Resource in getting a well competence employee candidates and maintain senior employer by building a positive working environment and employee-oriented excellent program. That new strategy called Employer Branding and Employee Value Proposition. This research is using a descriptive models with qualitative methods. The methods of collecting data are participated observation, structured interview, and documented. The interviewees are 5 employee representative, manager, and assistant manager of PT Bank Central Asia Tbk on M.H Thamrin Street no.1, Central Jakarta. Based on the research, PT Bank Central Asia (BCA) Tbk have a positive working environment, and support their employee to gain productivity. BCA also have some excellent program and employee-oriented policies. BCA, one of the biggest bank in Indonesia are aware about employer branding and form employee value proposition in getting and maintain their employee and lead the company to reach success on having a high levels employee engagement.

Keywords: Employer Branding, Employee Value Proposition, Employee Engagement.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk dan penerapan strategi baru yang dikembangkan pada dunia *Human Resource* dalam mendapatkan calon tenaga kerja yang berkompeten serta mempertahankan karyawan yang terdapat di dalam perusahaan dengan cara membentuk lingkungan kerja yang positif dan memiliki program unggulan yang berorientasi pada karyawan. Strategi yang baru tersebut disebut dengan strategi *employer branding* dan *employee value proposition*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan observasi partisipatif, wawancara tidak terstruktur dan dokumentasi. Narasumber dalam penelitian ini adalah 5 perwakilan karyawan, manajer dan asisten manajer PT Bank Central Asia Tbk yang bertempat di Jl. M.H Thamrin No. 1 Jakarta Pusat. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, PT Bank Central Asia Tbk (BCA) merupakan perusahaan yang mempunyai lingkungan kerja yang positif dan mendukung untuk meningkatkan produktifitas karyawannya. BCA juga memiliki serangkaian program unggulan dan kebijakan yang berorientasi pada karyawan. BCA yang merupakan salah satu perusahaan perbankan nasional terbesar saat ini telah sadar akan strategi *employer branding* dan membentuk *employee value proposition* dalam menarik dan mempertahankan karyawan dan membawa perusahaan pada kesuksesan dalam memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi.

Kata Kunci: Employer Branding, Employee Value Proposition, Employee Engagement.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis di era globalisasi menjadi hal yang sangat penting di dalam sebuah negara, karena bisnis akan membuat suatu negara menjadi lebih maju dan dikenal oleh negara lain. Pengaruh globalisasi membuat perkembangan bisnis di Indonesia menjadi semakin pesat dan salah satu kondisi yang harus dihadapi Indonesia selanjutnya adalah adanya pasar bebas yang dapat membuat tumbuh dan berkembangnya produk-produk dari luar negeri yang dapat memicu persaingan produk dan jasa menjadi semakin ketat. Perusahaan akan terus mengembangkan potensi mereka agar tidak mengalami keterpurukan dan tersingkir dari persaingan.

Selain persaingan, masalah lain yang juga menjadi penting sekarang adalah perubahan karyawan yang memiliki sifat semakin kritis, cerdas dan memiliki tuntutan yang tinggi untuk kesejahteraan mereka. Terlebih jika karyawan tersebut mempunyai kemampuan tinggi yang umumnya mengharapkan gaji yang besar, jenjang karir yang jelas dan mendapatkan fasilitas pendukung untuk kehidupan mereka. Menemukan kandidat yang tepat untuk menjalankan suatu pekerjaan di zaman sekarang ini dapat dikatakan tidak mudah, karena perusahaan harus menghadapi tantangan yang besar dalam memenuhi kebutuhan karyawan.

PT Bank Central Asia Tbk merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1957. Seiring menjadi bank yang semakin diakui, Bank BCA terus melakukan pelebaran jaringan kantor cabang di seluruh Indonesia dan luar negeri agar para nasabah mendapatkan kemudahan. Perluasan jaringan bank pastinya diikuti pula dengan bertambahnya kebutuhan akan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas dan keilmuan yang baik dalam hal perbankan.

Masalah yang dihadapi dunia perbankan sekarang adalah banyaknya perusahaan sejenis yang membuat persaingan semakin tajam. Sudah menjadi keharusan bagi Bank BCA untuk meningkatkan reputasi dan mengembangkan banyak program untuk karyawan dan mempunyai identitas unik sebagai perusahaan pilihan dikalangan pekerja perbankan. Sikap loyal dan *engagement* yang tinggi merupakan cita-cita perusahaan yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan yang ada dan Bank BCA sebagai perusahaan perbankan terkemuka di Indonesia

harus senantiasa memenuhi kebutuhan setiap karyawan agar perusahaan tidak kehilangan talenta terbaiknya.

Berdasarkan hal tersebut, salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan dan mengamankan pekerja yang ada maka perusahaan harus selalu menciptakan suatu penawaran dari *internal* yang bisa meningkatkan loyalitas karyawan serta meningkatkan citra *brand* Bank BCA sebagai perusahaan yang baik untuk berkarir agar perusahaan semakin diminati oleh para lulusan S1 perguruan-perguruan tinggi terkemuka yang memiliki minat tinggi untuk berkarir di perbankan. Menerapkan strategi *employer branding* dan *employee value proposition* sudah menjadi keharusan karena organisasi yang ada sekarang ini harus melakukan identifikasi kebutuhan karyawan saat ini dan juga di masa mendatang serta membangun *image* sebagai organisasi pilihan untuk bekerja. Dua strategi tersebut juga bisa digunakan untuk menjaga karyawan potensial yang telah bergabung di perusahaan saat ini dan tidak berpindah ke perusahaan lain. Berdasarkan penjelasan permasalahan di atas maka penulis ingin meneliti tentang “Penerapan *Employer Branding* dan *Employee Value Proposition* untuk Menciptakan *Employee Engagement* (Studi pada PT Bank Central Asia Tbk).”

KAJIAN PUSTAKA

Employer Branding

Menurut Lloyd (2002:64), *Employer Branding* didefinisikan sebagai keseluruhan usaha dari perusahaan untuk mengkomunikasikan kepada karyawan yang sedang dipekerjakan saat ini dan calon karyawan bahwa perusahaan mereka adalah tempat yang diinginkan untuk bekerja. Menurut Ferizal (2016:107), *Employer Branding* adalah proses membangun keunikan identitas dan nilai perusahaan yang membedakan perusahaan dari kompetitornya. Di sisi lain Ahmad dan Daud (2015:691) berpendapat *employer branding* merupakan bidang yang baru dan dapat menarik dengan potensi untuk mengubah cara perusahaan beroperasi.

Membangun Employer Branding

Membangun *employer branding* menurut Sullivan dalam Backhaus dan Tikoo (2004:502), meliputi tiga tahapan proses yaitu:

a. Pertama, perusahaan mengembangkan konsep proposisi nilai yang akan ditawarkan kepada calon karyawan dan karyawan yang sudah ada.

Mengembangkan konsep proposisi nilai dengan menggunakan informasi mengenai budaya organisasi, gaya manajemen, gambaran kerja saat ini, kualitas karyawan saat ini, nilai yang ditawarkan untuk karyawan agar membuat perusahaan dipresepsikan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

b. Kedua, proses melakukan penawaran kepada pihak eksternal bahwa perusahaan memiliki proposisi nilai menarik bagi pelamar kerja yang menjadi target melalui perekrutan.

c. Ketiga, membangun janji dari brand secara internal dan melibatkannya sebagai bagian dari budaya organisasi.

Dimensi Pengukuran *Employer Branding*

Adanya sudut pandang pengukuran mengenai *employer brand* yang dapat diaplikasikan kepada karyawan maka dapat memberikan kemudahan bagi setiap perusahaan dalam menilai apakah perusahaan mereka telah sesuai harapan. Berthon et. al. (2005) dalam Ahmad dan Daud (2015:691-692) memberikan lima dimensi pengukuran *employer branding* yang terdapat di dalam benak karyawan, yaitu:

a. *Interest Value* (Nilai Ketertarikan)

Nilai yang menyinggung persepsi didalam karyawan, apakah mereka menginginkan perusahaan yang dapat menyampaikan sebuah dukungan serta tempat kerja yang bergairah, memiliki kebijakan dan prosedur yang berdaya guna, serta banyak memberikan kesempatan untuk menggunakan kreativitas karyawannya dalam mengembangkan produk dan layanan yang bergengsi.

b. *Social Value* (Nilai Sosial)

Nilai ini menyinggung sejauh mana sebuah perusahaan memberikan penawaran kepada karyawannya bahwa mereka memiliki lingkungan kerja yang ramah, menyenangkan dan nyaman untuk mereka bekerja secara individual atau bersama tim, memiliki hubungan yang baik dengan atasan, memiliki rekan kerja yang saling mendukung dan menyemangati.

c. *Economic Value* (Nilai Ekonomi)

Sejauh mana perusahaan memberikan paket kompensasi yang menarik, keamanan kerja, dan prospek untuk berkarir kepada karyawannya.

d. *Development Value* (Nilai Pengembangan)

Nilai ini mengartikan sejauh mana sebuah perusahaan mengakui prestasi karyawannya dan memberikan pengalaman karir yang dapat meningkatkan kemampuan bertindak dalam bekerja untuk masa depan yang dapat membuat karyawan merasa percaya diri sebagai hasil bekerja untuk sebuah organisasi tertentu, merasa bahagia dengan diri sendiri karena berkerja untuk organisasi tertentu, memperoleh pengalaman karena peningkatan karir, penghargaan dari manajemen.

e. *Application Value* (Nilai Manfaat)

Sebuah persepsi bahwa perusahaan memberikan penawaran kepada karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka di tempat kerja serta memberikan pengajaran melalui pelatihan dan mentoring.

Employee Value Proposition

Goswami (2015:263), mendefinisikan *employee value proposition* mengacu pada cara untuk menciptakan keseimbangan antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan pada budaya kerja perusahaan, *employee value proposition* dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk kerja *branding* karena menguraikan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan terkait dengan pekerjaan. Menurut Hiil dan Tande (2006) dalam Aloo dan Moronge (2014:5), *employee value proposition* adalah keseimbangan antara *reward*, manfaat dan kebijakan kerja untuk pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka. Agar dapat menerapkan *employee value proposition* yang baik maka perusahaan harus mampu mengkomunikasikan kepada para karyawan maupun pasar tenaga kerja bahwa merekalah perusahaan yang diidamkan oleh masyarakat dengan kondisi lingkungan yang positif, kepedulian yang besar terhadap karir dan kesempatan yang lebar untuk berkembang.

Membangun *Employee Value Proposition*

Melakukan pengembangan *employee value proposition*, perusahaan dapat menarik talenta di pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Pawar dan Charak (2014:4) merumuskan tiga cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan *employee value proposition*, yaitu:

a. Memilih Keunikan yang Akan Dimasukan Kedalam Program EVP

Langkah ini merupakan langkah paling penting karena dengan memilih keunikan yang tepat untuk EVP maka dapat menarik pasar tenaga kerja dan membantu menciptakan *employer brand* yang positif.

b. Membangun Kesadaran Setiap Tenaga Kerja Melalui EVP

Ketika digunakan dan dikomunikasikan secara efektif maka EVP dapat menjadi alat yang kuat untuk manajemen.

c. Membentuk Persepsi Tenaga Kerja

EVP dapat membantu menyelaraskan tenaga kerja dengan cita-cita produktivitas organisasi. Ketika karyawan *engaged* dan mempunyai komitmen untuk organisasi maka mereka akan jauh lebih cenderung percaya pada janji perusahaan

Bentuk *Employee Value Proposition*

Menurut Michael dan Axelrod (2001:47), mengemukakan beberapa bentuk EVP yang paling diinginkan oleh karyawan diantaranya adalah:

a. *Exciting Work to Feel Passionate about*

EVP yang baik adalah EVP yang dikemas dengan kesan yang menarik dan karyawan bisa merasakan tantangan kerja yang memberikan kesan khusus bagi mereka. *Exciting work* termasuk dari bagian visi dan misi perusahaan. Visi dan misi menurut Ulrich dan Brockbank (2005:83), termasuk elemen penting dalam EVP yang dapat memuaskan karyawan dan visi misi tersebut harus jelas di masa depan menyangkut hati, pemikiran serta menciptakan kebanggaan bagi karyawan.

b. *Great Company, Great Culture, Great Leader*

Konsep budaya organisasi yang baik pada perusahaan akan mendukung kinerja organisasi, loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*. Budaya organisasi yang baik adalah budaya kerja yang dapat mendorong motivasi karyawan agar melakukan aktivitas kerja yang lebih baik lagi.

c. *Wealth and Reward*

Karyawan selalu menginginkan kompensasi yang adil dan sebanding dengan hasil kontribusi jasa mereka untuk perusahaan. Elemen EVP yang dijelaskan oleh Michael dapat disimpulkan bahwa penggajian yang baik akan sangat berpengaruh pada keinginan dan ketertarikan pencari kerja terhadap perusahaan.

d. *Growth and Development*

Karyawan menginginkan perusahaan untuk memfasilitasi mereka untuk dapat mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman agar dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja terhadap perusahaan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan harus dapat memicu kreativitas yang akhirnya karyawan dapat memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan.

Employee Engagement

Employee engagement menurut Fraunheim (2009:20) adalah seberapa besar komitmen karyawan kepada tempat mereka bekerja dan seberapa besar usaha maksimal yang mereka berikan untuk pekerjaannya. *Employee engagement* menurut Perrin (2007) dalam Armstrong (2008:140) adalah sejauh mana karyawan menempatkan usaha ekstra ke dalam pekerjaan mereka diluar batasan minimum untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan dalam bentuk tambahan waktu, kekuatan otak maupun energi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Armstrong (2008:143) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* adalah:

a. *The Work Itself* (Pekerjaan itu sendiri)

Pekerjaan itu sendiri dapat membuat kepuasan kerja yang mengarah pada motivasi intrinsik dan peningkatan keterikatan karyawan. Faktor-faktor yang terlibat seperti adanya pekerjaan yang menarik dan menantang, tanggung jawab (merasa bahwa pekerjaan penting dan memiliki kontrol atas sumber daya sendiri), otonomi (kebebasan untuk bertindak), ruang lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan, ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan, dan kesempatan melakukan kemajuan.

b. *The Work Environment* (Lingkungan Kerja)

Sehari-hari karyawan akan melakukan tugasnya dalam waktu yang lama, mereka memerlukan suasana lingkungan yang penuh akan penghargaan dari manajernya. Apabila lingkungan kerja tidak menunjukkan suasana menghargai, menghormati maka karyawan yang bekerja tidaklah akan merasa nyaman.

Lingkungan kerja harus menciptakan kondisi untuk mendorong kinerja yang tinggi. Lingkungan kerja didalamnya termasuk proses kerja, peralatan dan fasilitas, serta kondisi fisik dimana orang tersebut bekerja.

c. *Leadership* (Kepemimpinan)

Keterikatan karyawan pada pekerjaannya dan perilaku positif yang sangat tergantung pada cara pemimpin memegang kendali. Pemimpin dapat menguraikan pentingnya pekerjaan yang dilakukan orang-orang tersebut. Pemimpin dapat memberikan kesempatan pada orang-orang itu untuk mencapai dan mengembangkan potensinya, dan memberikan umpan baik yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi mereka.

d. *Opportunities For Personal Growth* (Adanya Kesempatan untuk Melakukan Pengembangan Diri)

Kebanyakan orang selalu mempunyai rasa keinginan yang kuat untuk mendapatkan sesuatu. Mereka ingin selalu mengetahui akan hal baru dari lingkungan sekitarnya. Terlebih jika ada kesempatan untuk mengembangkan diri yang sesuai dengan potensi yang dimilikinya maka akan menimbulkan adanya rasa penghargaan dari perusahaan terhadap mereka.

e. *Opportunities to Contribute* (Kesempatan untuk Berkontribusi/terlibat)

Keterikatan akan meningkat jika keinginan karyawan didengarkan. Hal tersebut memungkinkan mereka untuk memberikan ide-ide atau inovasi baru karena karyawan merasa mereka telah terlibat atau diberikan kesempatan untuk berkontribusi didalam perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kali ini penulis memfokuskan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang ada dalam hal:

a. Membangun *employer branding* yang dikemukakan oleh Sullivan dalam Backhaus dan Tikoo dan bentuk *employee value proposition* sesuai dengan teori membangun *employee value proposition* yang dikemukakan oleh Pawar dan Charak sehingga dapat diketahui bentuk dan penerapan strategi *employer branding* dan *employee value proposition* yang terdapat di BCA

b. Melihat sejauh mana persepsi karyawan mengenai *employer branding* melalui dimensi pengukuran *employer branding* dan persepsi karyawan mengenai EVP yang diberikan oleh Bank BCA berdasarkan teori EVP yang diinginkan karyawan dikemukakan oleh Michael dan Axelrod, sehingga nantinya akan terlihat apakah *employer branding* dan EVP yang dibentuk dapat dirasakan oleh karyawan dan dapat membuat *engagement* atau terdapat harapan lain dari karyawan mengenai perusahaan.

Sumber data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, pedoman wawancara, pedoman dokumentasi, catatan lapangan. Analisis data dilakukan dengan cara pengumpulan data, menjabarkan, menganalisis dan menyajikan sesuai dengan masalah yang diambil sedangkan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Membangun *Employer Branding* BCA

1. Setiap Perusahaan Harus Mengembangkan Konsep Proposisi Nilai

BCA melakukan proses perumusan EVP pada tahun 2014 namun dalam kegiatannya BCA sudah sejak lama melakukan sosialisasi kepada pihak eksternal mengenai keunggulan bekerja di BCA melalui tim rekrutmen. Perbedaannya adalah kegiatan tersebut belum terkonsep dalam hal mensosialisasikan mengenai apa yang menjadi keunikan sehingga menjadikan BCA berbeda dari perusahaan lainnya khususnya perbankan.

2. Melakukan Sosialisasi Kepada Pihak Eksternal Mengenai Proposisi yang Dimiliki

Setelah terkonsep, cara BCA melakukan sosialisasi menjadi berbeda dari sebelum mereka merumuskan EVP yaitu hal pertama yang harus di sosialisasikan adalah mengenai EVP. BCA selalu mengkampanyekan EVP serta secara tidak langsung menargetkan calon pekerja yang diinginkan perusahaan.

3. Membawa Setiap Janji Dari *Brand* Secara Internal dan Melibatkannya Sebagai Bagian Dari Budaya Organisasi.

BCA selalu mensosialisasikan budaya kerja mereka melalui setiap *leader*. Seorang pemimpin di BCA harus mampu mengkomunikasikan budaya kerja

yang di BCA budaya kerja tersebut tercermin dalam visi, misi dan tata nilai (BCA Value).

Penerapan Employer Branding BCA

BCA banyak melakukan kegiatan untuk mensukseskan *employer branding* mereka secara eksternal dengan mengadakan acara yang bisa diikuti oleh calon pekerja atau mahasiswa yang diberi nama BCA Career Land dan Indonesia Knowledge Forum. Selanjutnya, selain melakukan *branding* mendatangi kampus dan melakukan kegiatan acara, BCA juga melakukan *branding* melalui media sosial seperti Facebook, Youtube dan LinkedIn. BCA juga melakukan kegiatan tanggung jawab sosial untuk masyarakat yang diberi nama program bakti BCA.

Selanjutnya dari sisi internal, BCA melakukan *employer branding* dikomunikasikan melalui budaya perusahaan yaitu pada BCA Value untuk membentuk persepsi yang baik bagi setiap karyawan. BCA Value dibangun untuk membentuk budaya kerja dan disosialisasikan melalui setiap kepala divisi. Sedangkan untuk karyawan baru, BCA Value disosialisasikan melalui *training* dan *e-learning* BCA.

Dimensi Employer Branding BCA

1. Nilai Ketertarikan

- Perusahaan Mempraktekan Hal Baru Untuk Kedepannya

komponen pertama yang menjadi nilai ketertarikan BCA adalah BCA memiliki program yang inovatif dan di praktekkan untuk tujuan mengsucceskan EVP mereka *friendly working environment*. Program yang dibentuk BCA adalah *flexible hours*. *Flexible hours* merupakan kebijakan yang dicetuskan oleh BCA untuk unit kerja IT karena unit kerja ini memiliki tugas yang tidak mendukung kinerja cabang.

- Menggunakan Kreativitas Karyawan

BCA memberikan wadah untuk menyalurkan bakat mereka pada program Smart Solution. Smart solution dikembangkan oleh BCA untuk menciptakan motivasi kerja setiap karyawannya. Harapannya adalah karyawan menjadi lebih semangat kembali dan menjadi lebih produktif.

2. Nilai Sosial

- Memiliki Hubungan Yang Baik Dengan Atasan

Sikap yang baik dari atasan dapat menumbuhkan sikap yang positif pula dari pihak

karyawan. Karyawan cenderung memiliki persepsi yang baik untuk perusahaan jika pemimpin yang ada di dalamnya menunjukkan sikap yang mendukung dan bisa membaaur dengan bawahannya. BCA menerapkan budaya kekeluargaan yang cukup tinggi, hal itu ditandai dengan EVP mereka yang mereka dapatkan dari karyawan langsung yaitu *friendly working environment*.

- Memiliki Hubungan Yang Baik Dengan Rekan Kerja

Di BCA, hubungan yang baik juga tercermin dari sikap sesama karyawan yang saling *support*. Tidak adanya rasa bersaing yang kuat menjadikan lingkungan kerja di BCA terbilang kondusif dan membangun. BCA mempunyai ciri khas kekeluargaan yang sudah mengakar.

- Lingkungan Kerja yang Menyenangkan Serta Membahagiakan

Karyawan merasakan bahwa suasana kerja di BCA sangat membuat nyaman serta tidak membuat karyawan merasa stres. Lingkungan yang kondusif serta membahagiakan dapat dijadikan salah satu faktor mereka bisa bertahan. Mayoritas karyawan beranggapan bahwa mereka mempunyai kenyamanan jika bekerja di lingkungan yang cocok dengan dirinya sehingga menjadikan mereka mempunyai rencana untuk tetap bekerja untuk BCA

3. Nilai Ekonomi

- Memiliki Paket Kompensasi Yang Baik Serta Menarik

Salah satu karyawan BCA menganggap memiliki prioritas dalam dirinya karena bersikap loyal kepada BCA yaitu salah satunya adalah kompensasi. Terdapat karyawan yang memiliki pendapat bahwa ia bekerja di BCA bukan karena faktor *salary* melainkan karena adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Hal tersebut membuktikan bahwa BCA dalam hal ini selain memberikan hak kepada karyawan berupa gaji yang sudah dirasa cukup,

- Kesempatan Mendapatkan Promosi

BCA memberikan kesempatan dalam mendapatkan promosi. Hal tersebut dinyatakan oleh narasumber karyawan BCA, bahwa BCA sangat membuka kesempatan bagi seluruh karyawan jika mereka sudah memiliki tingkat pengetahuan serta kemampuan yang dirasa cukup dapat menaiki level selanjutnya. BCA sangat mengedepankan pengembangan karyawannya karena BCA menginginkan karyawan tidak hanya berhenti di satu

level tetapi dengan proses karyawan tersebut dibekali pelatihan yang berkesinambungan secara terus menerus.

4. Nilai Pengembangan

- Mendapatkan Dukungan Untuk Karir yang Lebih Baik

BCA diyakini sebagai perusahaan yang baik untuk belajar, karena di BCA setiap karyawan selalu dibekali ilmu melalui pelatihan untuk meningkatkan *soft skill* mereka. BCA terus melakukan pembaharuan dan mengembangkan program pelatihan agar para karyawan tetap menjadi yang terdepan dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis. *Training* tersebut dilakukan untuk semua staf dari seluruh divisi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

- Penghargaan Dari Manajemen

Komponen dimensi *employer branding* nilai pengembangan selanjutnya adalah penghargaan dari manajemen. Penghargaan yang dilakukan dari pihak manajemen sangat diperlukan karena karyawan akan merasa dihargai atas kinerja mereka. Penghargaan yang diberikan oleh BCA ke karyawannya adalah melalui program *BCA Innovation Award* yang merupakan ajang untuk karyawan bisa menuangkan ide kreatif mereka dalam berinovasi untuk mengembangkan layanan ataupun solusi perbankan.

- Merasa Bahagia karena Bekerja Di Sebuah Perusahaan

Karyawan merasa BCA telah memberikan banyak manfaat serta dukungan untuk setiap karyawannya berbeda dengan perusahaan mereka yang lama. Perasaan bahagia ini tumbuh dikarenakan BCA sangat memberikan perhatian untuk setiap karyawannya dibidang SDM. Karyawan akan merasa bangga jika mereka menemukan perusahaan yang cocok dengan dirinya.

5. Nilai Manfaat

- Perusahaan Melakukan Kegiatan Kemanusiaan

Di BCA, perusahaan mempunyai program tanggung jawab sosial (CSR) yang berada di bawah program bakti BCA. BCA secara aktif dalam melakukan CSR dalam bentuk kesehatan, pendidikan, budaya serta pelestarian lingkungan. CSR di BCA dilakukan guna untuk memenuhi kewajiban BCA dalam membantu kemajuan negeri.

Bentuk *Employee Value Proposition* Bank Central Asia Tbk

1. Memilih Keunikan Yang Akan Dimasukan Kedalam Program EVP

BCA telah melakukan perumusan mengenai EVP mereka dengan cara mengumpulkan tanggapan setiap karyawan terhadap BCA dengan cara *focus group discussion*. Setelah menemukan hasil yang didapat dari karyawan, secara mayoritas mengatakan bahwa BCA adalah perusahaan dengan lingkungan kerja yang nyaman serta terus melakukan perbaikan. Dari situlah BCA menetapkan EVP mereka yaitu *Friendly Working Environment* dan *continuous Improvement*.

2. Membangun Kesadaran Setiap Tenaga Kerja Melalui EVP

EVP di BCA dibangun dan dikomunikasikan secara terus menerus pada saat rekrutmen. Hal tersebut dilakukan BCA untuk menjadikan EVP sebagai identitas yang unik yang dimiliki. EVP menjadi alat manajemen yang kuat untuk mendapatkan karyawan yang menjadi target BCA.

3. Membentuk Persepsi Tenaga Kerja

Persepsi yang dibentuk oleh karyawan mengantarkan BCA memperoleh karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan. karyawan merasakan bahwa BCA sangat memiliki lingkungan kerja yang nyaman dalam artian sesama karyawan saling mendukung dan peran *leader* yang juga membentuk suasana menyenangkan. BCA juga mendorong kemampuan karyawan untuk bisa berkembang dan tidak hanya berhenti di satu level.

Penerapan *Employee Value Proposition* Bank Central Asia

BCA menerapkan kebijakan yang selalu menunjang EVP mereka yaitu pertama BCA memberlakukan kebijakan *flexible hours*, kebijakan tersebut diyakini dapat menunjang EVP BCA *friendly working environment*. Kedua, adanya saling *support* antar karyawan yang berarti bahwa BCA mengajarkan kepada setiap karyawannya untuk turut membantu tim lain jika mengalami kesulitan. Ketiga, membentuk sosok para *leader* yang dapat mengayomi yang berarti bahwa seorang *leader* harus menjadi sosok panutan yang dapat membentuk *engagement* anggota tim mereka serta harus mampu menempatkan diri mereka dengan baik agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan tidak merasa sungkan jika harus berpendapat.

Selanjutnya, untuk EVP *continuous Improvement*, Pertama BCA menjadikan pelatihan sebagai wadah untuk karyawan mengembangkan dirinya. Dengan banyaknya pelatihan yang ada BCA mengharapkan karyawan bisa mendapatkan pengalaman serta kemampuan yang lebih baik lagi. Kedua, BCA memberikan inovasi kegiatan bagi karyawan untuk mengembangkan bakatnya seperti lomba-lomba. Ketiga, Kebijakan yang diciptakan selalu mengarah kepada setiap karyawan dan menunjang EVP agar mereka tetap merasakan bahwa BCA konsisten dalam menciptakan keunikan.

Persepsi Karyawan Mengenai *Employee Value Proposition* Bank Central Asia

karyawan di BCA merasakan proposisi nilai yang ada sangat mereka rasakan. BCA dianggap memiliki lingkungan kerja yang ramah sehingga menumbuhkan rasa nyaman. Lingkungan kerja yang ramah dan perbaikan secara terus menerus telah karyawan rasakan jauh sebelum BCA merumuskan EVP mereka.

Keterkaitan *Employer Branding* dan *Employee Value Proposition* Untuk Menciptakan *Employee Engagement* BCA

BCA merupakan perusahaan yang memiliki budaya kerja yang positif yang mampu membentuk karakter karyawannya dengan baik. Sejak BCA memiliki *employee value proposition*, cara BCA dalam melakukan komunikasi kepada pihak eksternal menjadi berbeda. BCA melakukan *employer branding* menjadi lebih terarah tentang apa yang menjadi keunikan atau apa yang membedakan BCA dengan perusahaan lainnya khususnya perbankan.

Dari segi internal setelah BCA merumuskan *employee value proposition* (EVP) yang mereka dapatkan langsung dari pihak karyawan, BCA menjadi lebih memfokuskan seluruh kebijakan yang dibuat untuk terus mensukseskan EVP mereka. Jauh sebelum BCA memiliki EVP namun karyawan menganggap bahwa BCA memiliki lingkungan kerja yang ramah serta berkelanjutan melakukan perbaikan, dapat dikatakan bahwa kualitas manajemen yang dimiliki BCA sudah sangat baik.

BCA merupakan perusahaan yang sangat berfokus pada *employee engagement*, terbukti dengan adanya tim *engagement* yang dimiliki dapat memberikan informasi apakah yang telah diberikan

oleh perusahaan telah mereka rasakan dengan baik dan jika karyawan merasakan adanya kekurangan maka BCA akan dengan cepat membuat solusi untuk menyelesaikannya. Kesadaran BCA dalam membentuk *engagement* yang kuat di dalam diri karyawan dengan membentuk program unggulan untuk meningkatkan kualitas komunikasi melalui *employer branding* dan memperlakukan karyawan sesuai dengan EVP yang ada mengantarkan BCA memiliki karyawan yang loyal dengan tingkat *engagement* yang tinggi. Hasil survey *engagement* yang dilakukan berdasarkan data yang telah dijabarkan, karyawan BCA memiliki tingkat *engagement* sebesar 4,6 dari skala 5.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Strategi *Employer Branding* dibangun dan selaras dengan BCA melakukan komunikasi yaitu melalui dua arah yaitu eksternal dan internal. Dari eksternal BCA aktif melakukan *Employer Branding* melalui kampus, acara-acara yang dibuat untuk mengkomunikasikan bagaimana suasana kerja di BCA serta apa saja yang bisa didapat dan CSR yang dilakukan perusahaan untuk membentuk persepsi yang baik di masyarakat luas. Sedangkan dari internal, BCA melakukan aktifitas memasarkan perusahaan melalui EVP yang telah dirumuskan dan disosialisasikan melalui *BCA Value, e-Learning* dan *BCA Learning Institute*.

Employee Value Proposition yang dibentuk oleh BCA diciptakan berdasarkan hasil dari pengumpulan tanggapan karyawan. Mayoritas karyawan merasakan bahwa BCA mempunyai suasana kerja yang ramah dan mendukung serta secara konsisten melakukan perbaikan secara terus menerus. Berdasarkan jawaban mayoritas dari karyawan, BCA menetapkan EVP mereka adalah *Friendly Working Environment* dan *continuous Improvement*. Kesadaran akan strategi *Employer Branding* dan *Employee Value Proposition* mengantarkan BCA memiliki karyawan yang loyal dengan *engagement* yang tinggi.

Saran

- a. BCA harus memikirkan keseimbangan antara jumlah karyawan baru dengan jumlah karyawan yang berada di level bawah untuk meminimalisir penumpukan karyawan yang berada di level bawah, hal ini baik untuk tetap konsisten

- membentuk persepsi karyawan terhadap BCA melalui EVP *continuous improvement*
- b. Memberikan penyuluhan bagi setiap pemimpin untuk bisa memberikan cerminan perilaku yang selalu *friendly* khususnya pemimpin di kantor-kantor cabang agar tidak ada lagi karyawan yang merasakan adanya perbedaan antara rasa kekeluargaan yang dicerminkan melalui pemimpin di kantor pusat atau kantor cabang. Hal ini berguna untuk menunjang EVP BCA *friendly working environment*.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. United States Of America: Harvard Business Schools Press.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2015). Engaging People With Employer Branding. *7th International Economics & Business Management Conference*, 691.
- Aloo, A. V., & Moronge, M. (2014). The Effects Of Employee Value Proposition. *European Journal Of Business Management*, Vol 2, 5.
- Amstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management A Guide To Action, 4th Edition*. London: Kogan Page .
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Reasearching Employer Branding. *Career Development International*, Vol 9, 502.
- Ferizal, I. (2016). *Journey to be Employer Of Choice*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Frauenheim. (2009). Commitment Issues. *Workforce Management*, Vol 88, 20.
- Goswami, P. (2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications Vol 5*, 263.
- Lloyd, S. (2002). Branding From the Inside Out. *BRW*, Vol 24, 64.
- Michael, E., & Axelrod, B. (2001). *War For Talent*. United States Of America: Harvard Business School Press.
- Pawar, A., & Charak, K. S. (2014). Employee Value Proposition Leading To Employer Brand: The Indian Organization Outlook. *International Journal of Management Research & Review*, 4.