

**STRATEGI PENGEMBANGAN PROGRAM
BRILIAN FUTURE LEADER SPESIALIS IT
BANK RAKYAT INDONESIA DALAM
PERSAINGAN PEREKRUTAN TALENTA
DIGITAL DI INDONESIA**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**MUHAMMAD SUKRI HUSNANTO
NIM. 12010124413113**

FEB UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2026



SERTIFIKASI

Saya, Muhammad Sukri Husnanto yang bertandatangan di bawah ini, menyatakan bahwa Tesis yang saya ajukan merupakan hasil saya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen atau pun program lainnya. Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 5 Mei 2026

Muhammad Sukri Husnanto

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul :

**STRATEGI PENGEMBANGAN PROGRAM *BRILIAN*
FUTURE LEADER SPESIALIS IT
BANK RAKYAT INDONESIA DALAM PERSAINGAN
PEREKRUTAN TALENTA DIGITAL DI INDONESIA**

Yang disusun oleh Muhammad Sukri Husnanto, NIM. 12010124413113
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 Mei 2026
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 26 Juni 2026

Universitas Diponegoro

Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Pembimbing

Prof. I Made Sukresna, S. E., M.Si., Ph.D.

ABSTRACT

This study aims to analyze the attractiveness of the Brilian Future Leader Program (BFLP) IT Specialist in attracting digital talent, to understand digital talent perceptions toward the program, and to formulate strategies to enhance its attractiveness within the context of talent war competition. This research employs a qualitative approach using in-depth interviews with three groups of subjects, namely BFLP IT program participants, final-year students majoring in information technology, and program managers from the human resources function. The results indicate that the attractiveness of the BFLP IT program is influenced by several key factors, including Employer branding, career development opportunities, compensation and job stability, organizational culture, and perceived level of innovation. The study also reveals a gap between the organization's internal condition, which has undergone digital transformation, and external perceptions among digital talents, who still view the organization as conventional. This gap consists of a communication gap and an expectation gap, which act as barriers in attracting digital talent. The implications of this study suggest that organizations need to strengthen digital-based Employer branding strategies, improve communication effectiveness regarding digital transformation, and develop more adaptive recruitment approaches aligned with digital talent characteristics. This research contributes to the development of Employer branding and talent attraction theories by emphasizing the critical role of perception in shaping organizational attractiveness.

Keywords: *Employer branding, digital talent, BFLP, talent attraction, digital transformation*



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis daya tarik Program *Brilian Future Leader Program* (BFLP) Spesialis IT dalam menarik talenta digital, memahami persepsi talenta digital terhadap program tersebut, serta merumuskan strategi peningkatan daya tarik program dalam konteks persaingan *talent war*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam terhadap tiga kelompok subjek, yaitu peserta program BFLP IT, mahasiswa tingkat akhir jurusan teknologi informasi, serta pihak pengelola program dari fungsi sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa daya tarik program BFLP Spesialis IT dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu *Employer branding*, peluang pengembangan karier, kompensasi dan stabilitas, budaya kerja, serta persepsi terhadap tingkat inovasi organisasi. Temuan penelitian juga mengungkap adanya kesenjangan antara kondisi internal organisasi yang telah melakukan transformasi digital dengan persepsi eksternal talenta digital yang masih memandang organisasi sebagai institusi yang konvensional. Kesenjangan ini terdiri dari *communication gap* dan *expectation gap* yang menjadi faktor penghambat dalam menarik talenta digital. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat strategi *Employer branding* berbasis digital, meningkatkan efektivitas komunikasi terkait transformasi digital, serta mengembangkan pendekatan rekrutmen yang lebih adaptif terhadap karakteristik talenta digital. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori *Employer branding* dan *talent attraction* dengan menekankan pentingnya peran persepsi dalam membentuk daya tarik organisasi.

Kata kunci: *Employer branding*, talenta digital, BFLP, *talent attraction*, transformasi digital

SEMARANG
FEB UNDIP

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai syarat memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, sehingga saran dan kritik sangat diharapkan. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

1. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. I Made Sukresna, S.E., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing tesis yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Dr. Mahfudz, S.E, M.T dan Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M.,Ph.D, selaku dosen penguji yang telah banyak memberikan masukan yang berharga dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Istri dan Anakku tercinta yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya, sehingga penulis terdorong untuk menyelesaikan cita-cita

mulia ini.

7. Rekan-rekan kuliah, terima kasih atas dukungan & semangat persahabatan selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, 5 Mei 2026



Muhammad Sukri Husnanto

FEB UNDIP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Hasil Penelitian	8
1.3.1. Tujuan Penelitian	8
1.3.2. Manfaat Hasil Penelitian	9
1.4. Sistematika Penulisan	10
BAB II TELAAH PUSTAKA	12
2.1. Konsep <i>Talent war</i> dan Persaingan Talenta IT	12
2.2. <i>Employer branding</i> dan Reputasi Organisasi.....	13
2.3. Program <i>Management Trainee</i> Sebagai Strategi Pengembangan Talenta	15
2.4. Faktor Penentu Daya Tarik Program MT	17
2.5. Benchmark Program MT Perusahaan Digital.....	19
2.6. Model Konseptual Talent Attraction.....	21
2.7. Penelitian Terdahulu dan Riset Gap	24
2.8. Alur Penelitian	27

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	28
3.1. Jenis Penelitian	28
3.2. Jenis dan Sumber data	29
3.2.1. Data Primer.....	30
3.2.2. Data Sekunder	30
3.3. Pendekatan Penelitian	30
3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian	31
3.5. Subjek Penelitian	32
3.6. Metode Pengumpulan Data	34
3.6.1. Wawancara Mendalam	34
3.6.2. Dokumentasi	35
3.7. Teknik Analisis Data	35
3.8. Teknik Triangulasi	36
3.9. Teknik Koding	37
3.10. Tata Cara Wawancara.....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	39
4.2. Deskripsi Subjek Penelitian.....	40
4.3. Hasil Penelitian Berdasarkan Perspektif Subjek	41
4.3.1. Perspektif Peserta Program BFLP IT	42
4.3.2. Perspektif Mahasiswa Tingkat Akhir Jurusan IT	44
4.3.3. Perspektif Pemilik Program (Pengelola BFLP IT – HR BRI)	48
4.4. Analisis Faktor-Faktor Daya Tarik Program BFLP IT	50
4.5. Analisis Gap Persepsi Talenta Digital	54
4.6. Triangulasi Data	55
4.7. Analisis Mendalam dan Sintesis Temuan.....	58
4.8. Model Hasil Penelitian	61
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	66
5.1. Kesimpulan	66

5.2.	Implikasi Teoritis.....	68
5.3.	Implikasi Praktis	70
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	71
5.5.	Saran untuk Penelitian Mendatang.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....		73
LAMPIRAN.....		75



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Top 10 Universitas IT Indonesia Edurank 2024..... 5



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Diagram pelamar BLFP IT jurusan IT	4
Gambar 2. 1 Alur Penelitian.....	27
Gambar 4. 1 Model Hasil Penelitian.....	61



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan transformasi digital yang terjadi di berbagai sektor industri telah meningkatkan kebutuhan organisasi terhadap talenta digital secara signifikan. Kondisi ini menciptakan persaingan yang semakin ketat dalam memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang Teknologi Informasi (*Technology Information/IT*), sehingga memunculkan fenomena yang dikenal sebagai *talent war*. Dalam konteks tersebut, organisasi tidak hanya bersaing dalam menawarkan kompensasi yang kompetitif, tetapi juga harus mampu membangun daya tarik sebagai tempat kerja yang relevan dengan ekspektasi generasi talenta digital. Pada saat yang sama, berbagai perusahaan teknologi, *startup*, dan perusahaan digital secara agresif melakukan rekrutmen terhadap lulusan terbaik dari program studi Teknologi Informasi di Indonesia. Kondisi ini menyebabkan organisasi di luar sektor teknologi, termasuk industri perbankan, menghadapi tantangan yang semakin besar dalam menarik minat talenta digital. Meskipun sektor perbankan memiliki keunggulan berupa stabilitas organisasi, jenjang karier yang jelas, serta reputasi institusi yang kuat, keunggulan tersebut tidak selalu menjadi faktor utama yang dipertimbangkan oleh talenta digital dalam menentukan pilihan karier.

Industri perbankan merupakan salah satu sektor yang paling terdampak oleh disrupsi digital. Perubahan perilaku konsumen yang cenderung mengutamakan

kecepatan, kemudahan, dan personalisasi layanan telah mendorong bank untuk mempercepat transformasi digital. Di Indonesia, bank-bank besar seperti BRI, BCA, Mandiri, dan BNI berlomba-lomba meluncurkan aplikasi mobile banking, memperluas layanan digital, dan mengembangkan platform berbasis teknologi. Namun, digitalisasi yang berkelanjutan tidak dapat dilakukan tanpa kesiapan sumber daya manusia, khususnya yang memiliki keahlian di bidang teknologi informasi. Dalam hal ini, SDM IT menjadi ujung tombak yang menentukan keberhasilan transformasi.

Tantangan utama dalam implementasi program ini adalah menarik perhatian dan minat dari talenta terbaik di bidang IT. Saat ini, organisasi tidak hanya bersaing pada tataran produk atau layanan, tetapi juga dalam hal merekrut dan mempertahankan SDM unggulan. Fenomena *talent war* yakni kompetisi intensif antar perusahaan dalam merebutkan tenaga kerja dengan keahlian tinggi menjadi kenyataan yang tidak dapat dihindari. *World Economic Forum* (2023) mencatat bahwa secara global, permintaan tenaga kerja di bidang TI tumbuh lebih dari 35% per tahun, sementara pasokan belum mampu memenuhi kebutuhan industri.

Dalam penelitian ini, talenta digital didefinisikan sebagai individu yang memiliki kompetensi teknis dan nonteknis yang relevan dengan pengembangan, implementasi, pengelolaan, dan pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung penciptaan nilai organisasi. Talenta digital tidak hanya mencakup kemampuan penguasaan teknologi, tetapi juga kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, berpikir analitis, menyelesaikan permasalahan berbasis data, serta berkolaborasi dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi.

Mengacu pada konteks penelitian, talenta digital secara khusus merujuk pada individu yang memiliki latar belakang pendidikan dan kompetensi pada bidang Teknologi Informasi, Ilmu Komputer, Sistem Informasi, Rekayasa Perangkat Lunak, *Cyber Security*, *Data Science*, *Artificial Intelligence*, *Cloud Computing*, maupun bidang lain yang mendukung proses transformasi digital organisasi. Dalam penelitian ini, representasi talenta digital diwujudkan melalui mahasiswa tingkat akhir program studi Teknologi Informasi sebagai calon kandidat potensial dan peserta Program BFLP Spesialis TI sebagai talenta digital yang telah berhasil bergabung dengan organisasi.

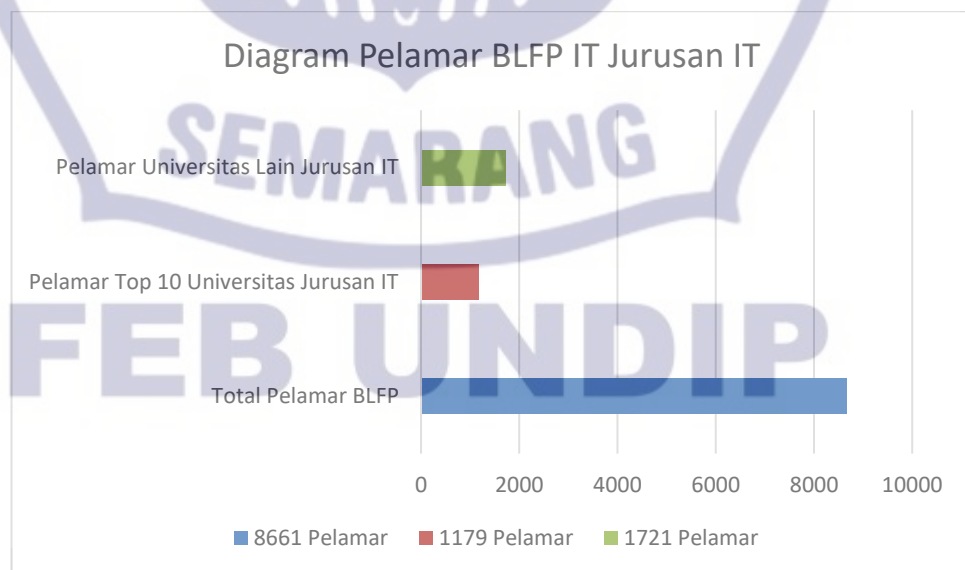
Bank Rakyat Indonesia (BRI), sebagai bank terbesar di Indonesia, memiliki tanggung jawab strategis dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional sekaligus mewujudkan inklusi keuangan. Visi BRI untuk menjadi "*The Most Valuable Banking Group in Southeast Asia and Champion of Financial Inclusion*" memerlukan penguatan struktur internal, termasuk pembangunan ekosistem SDM yang andal dan kompetitif. Digitalisasi menjadi salah satu pilar utama strategi BRI, dan untuk mendukung agenda ini, BRI menginisiasi *Brilian Future Leader Program* (BFLP) Spesialis IT, sebuah program pengembangan kepemimpinan berbasis teknologi untuk merekrut dan menyiapkan pemimpin masa depan di bidang TI.

Fenomena tersebut juga terlihat pada Program Brilian Future Leader Program (BFLP) Spesialis TI yang dirancang sebagai salah satu strategi BRI dalam memperoleh talenta digital unggul untuk mendukung agenda transformasi digital perusahaan. Meskipun program ini menawarkan berbagai peluang pengembangan

kariier yang terstruktur, jumlah pelamar yang berasal dari perguruan tinggi unggulan bidang Teknologi Informasi masih belum optimal dibandingkan potensi yang tersedia. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya tantangan dalam membangun daya tarik program di kalangan talenta digital yang menjadi target utama rekrutmen.

Program ini tidak hanya berfungsi sebagai jalur rekrutmen, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun *Employer branding* BRI di mata talenta muda Indonesia. Dalam struktur BFLP Spesialis IT, peserta mendapatkan pelatihan intensif, pengalaman lintas fungsi, mentoring dari eksekutif senior, serta penugasan dalam proyek digital. Harapannya, lulusan BFLP tidak hanya mumpuni secara teknis, tetapi juga memiliki visi kepemimpinan dan pemahaman mendalam terhadap ekosistem perbankan. Dengan kata lain, program ini adalah fondasi bagi terbentuknya pemimpin transformasional di era digital banking.

Berdasarkan data pelamar program BFLP IT selama tahun 2024, diperoleh data sebagai berikut :



Gambar 1. 1
Diagram pelamar BLFP IT jurusan IT

Tabel 1. 1
Top 10 Universitas IT Indonesia Edurank 2024

TOP 10 Universitas Jurusan IT di Indonesia versi Edurank 2024	
Ranking	Universitas
1	Universitas Bina Nusantara
2	Universitas Telkom
3	Universitas Indonesia
4	Institut Teknologi Sepuluh Nopember
5	Institut Teknologi Bandung
6	Universitas Kristen Satya Wacana
7	Universitas Gajah Mada
8	Universitas Diponegoro
9	Universitas Islam Negri Syarif Hidayatullah Jakarta

TOP 10 Universitas Jurusan IT di Indonesia versi Edurank 2024	
10	Universitas Airlangga

Berdasarkan data pelamar program *Brilian Future Leader Program* (BFLP) Spesialis IT selama tahun 2024 tersebut di atas, tercatat hanya **13% pelamar berasal dari 10 universitas terbaik di Indonesia** pada jurusan **Teknologi Informasi (TI)**, sedangkan **87% pelamar lainnya berasal dari Universitas di luar kategori top 10**. Komposisi ini menunjukkan bahwa meskipun program BFLP IT telah dikenal di kalangan pencari kerja muda, minat dari talenta digital unggulan masih relatif terbatas.

Kondisi tersebut mencerminkan tantangan yang dihadapi BRI dalam upaya menarik talenta top digital muda di tengah semakin ketatnya persaingan perekrutan tenaga kerja IT antara sektor teknologi, startup, dan lembaga keuangan. Banyak talenta digital dari universitas unggulan lebih memilih berkarier di perusahaan teknologi seperti Google, Gojek, Tokopedia, Shopee, dan Traveloka, yang dikenal menawarkan kompensasi menarik, budaya kerja inovatif, dan fleksibilitas tinggi.

Salah satu pertanyaan penting yang muncul adalah: sejauh mana BFLP Spesialis IT mampu bersaing dengan program serupa di sektor lain? Apa persepsi talenta IT terhadap program ini? Faktor-faktor apa yang dianggap krusial oleh talenta muda ketika mempertimbangkan sebuah jalur karier? Selain dari aspek kompensasi, talenta digital saat ini juga mempertimbangkan nilai-nilai perusahaan,

fleksibilitas kerja, akses terhadap teknologi baru, serta kesempatan untuk berkontribusi pada proyek yang berdampak. Oleh karena itu, strategi *Employer branding* harus berbasis pada pemahaman yang mendalam terhadap ekspektasi generasi *milenial* dan *Gen Z* sebagai populasi dominan dalam pasar kerja TI.

Secara akademik, studi mengenai daya tarik program manajemen talenta di sektor keuangan Indonesia, khususnya yang berbasis teknologi, masih terbatas. Mayoritas literatur fokus pada isu-isu seperti *employee retention*, *job satisfaction*, dan *digital leadership* tanpa secara spesifik mengkaji persepsi awal terhadap program pengembangan SDM. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan tersebut dengan menyediakan insight empiris mengenai bagaimana talenta digital memandang program BFLP Spesialis IT BRI, serta strategi apa yang dapat meningkatkan efektivitas promosi dan positioning program tersebut di pasar tenaga kerja.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik BFLP Spesialis IT, khususnya dari perspektif talenta digital muda. Selain itu, penelitian ini juga ingin memahami bagaimana BRI dapat menyusun strategi *Employer branding* yang adaptif, inovatif, dan mampu bersaing di tengah pasar tenaga kerja yang semakin dinamis dan kompetitif. Melalui pendekatan kualitatif berbasis studi kasus, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen SDM serta masukan strategis bagi praktisi HR dan pengambil kebijakan di sektor keuangan

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka masalah dalam penelitian ini yaitu belum optimalnya program Brilian Future Leader Program (BFLP) Spesialis IT dalam menarik pelamar dari universitas-universitas terbaik di Indonesia. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi pengembangan program tersebut.

Masalah penelitian tersebut kemudian dapat diturunkan menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa saja faktor utama yang memengaruhi talenta digital khususnya alumni universitas terbaik di Indonesia untuk mendaftar dan mengikuti program BFLP Spesialis IT ?
2. Bagaimana persepsi talenta digital terhadap program BFLP Spesialis IT BRI dibandingkan program serupa di industri teknologi dan startup?
3. Apa strategi yang dapat dilakukan BRI untuk meningkatkan daya tarik program BFLP Spesialis IT di tengah persaingan perekrutan talenta digital?

1.3. Tujuan dan Manfaat Hasil Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang akan menjadi fokus dalam thesis ini, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah

1. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis daya tarik program BFLP Spesialis IT BRI khususnya bagi talenta digital muda alumni Universitas terbaik di Indonesia.
2. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program BFLP Spesialis IT

agar lebih menarik bagi talenta digital muda untuk mengikuti program tersebut.

1.3.2. Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat secara teoritis, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi organisasi lain yang sedang menghadapi tantangan dalam memperoleh dan mempertahankan talenta digital. Temuan penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi daya tarik organisasi, persepsi talenta digital, serta pentingnya pengelolaan *Employer Branding* dapat menjadi referensi bagi perusahaan sektor perbankan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), maupun organisasi lain yang sedang menjalankan transformasi digital.
2. Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi pengelolaan talenta (*talent management*), strategi rekrutmen, serta penguatan *Employer Branding* yang lebih sesuai dengan karakteristik dan preferensi generasi talenta digital. Dengan demikian, manfaat penelitian tidak hanya terbatas pada konteks organisasi yang menjadi objek penelitian, tetapi juga memiliki relevansi yang lebih luas bagi organisasi yang menghadapi tantangan serupa dalam era transformasi digital. Mengidentifikasi faktor-faktor yang paling memengaruhi persepsi dan minat talenta digital terhadap program BFLP Spesialis IT.
3. Secara akademik, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, *Employer Branding*, *Talent Attraction*,

dan pengelolaan talenta digital. Selain itu, penelitian ini memperkaya kajian mengenai strategi organisasi dalam menarik talenta digital pada sektor perbankan yang hingga saat ini masih relatif terbatas dibandingkan penelitian pada sektor teknologi.

1.4. Sistematika Penulisan

Seluruh rangkaian penulisan ini disusun untuk mempermudah pembaca dalam mendapatkan gambaran secara jelas dari penelitian yang dilakukan. Sistematika penulisan adalah sebagai berikut

Bab I. Pendahuluan

Penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan dan pembahasan masalah.

Bab II Landasan Teori

Penjabaran teori-teori yang digunakan mengenai pengertian Kredit Kepemilikan Properti, *Housing/mortgage Ecosystem*, dan hal-hal yang mendukung analisis strategi *Housing/mortgage Ecosystem*.

Bab III. Metode Penelitian

Di bab ini akan dijelaskan mengenai pendekatan yang diterapkan dalam penulisan ini, termasuk bahan dan materi penelitian, instrumen pengukuran, serta teknik pengumpulan data.

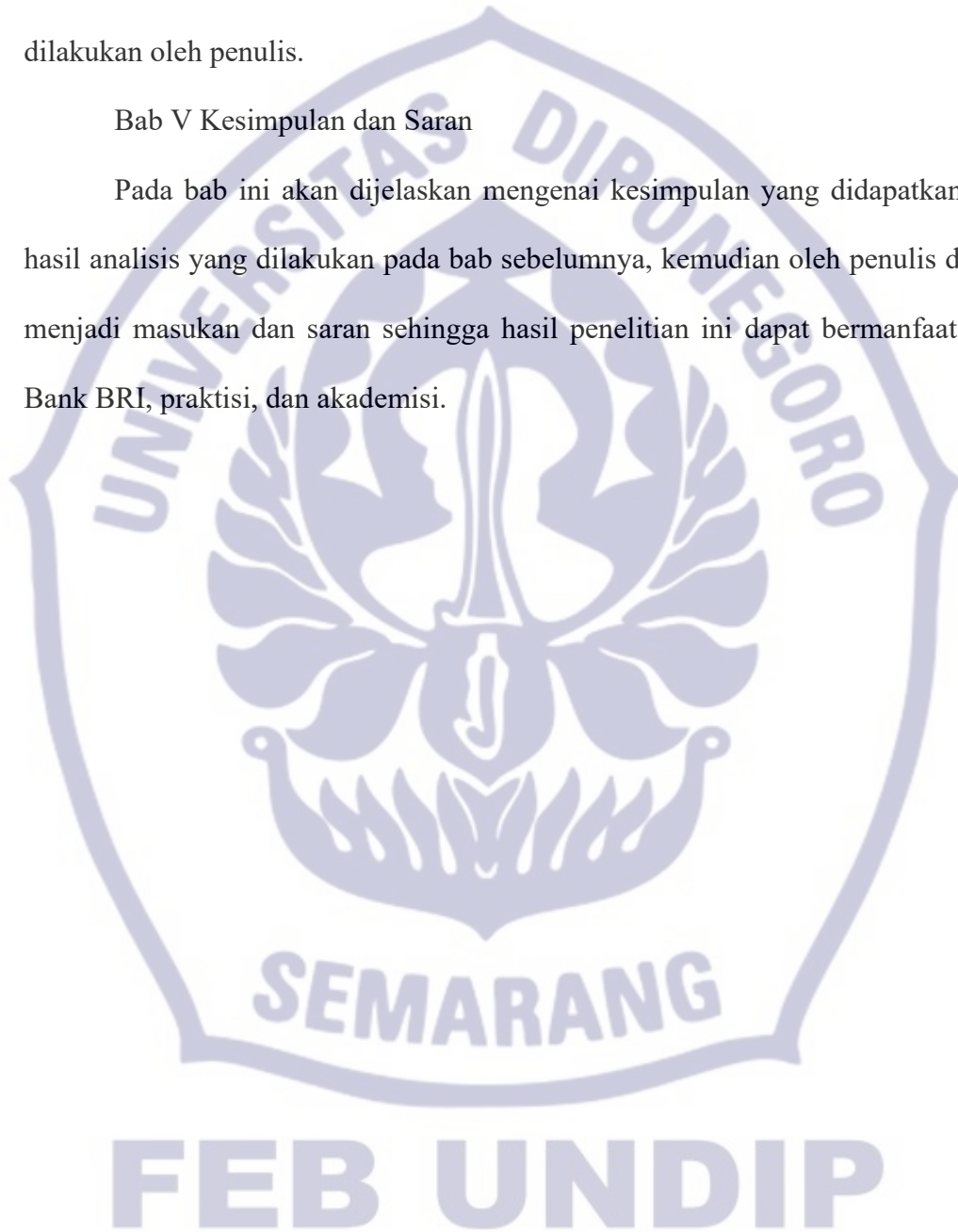
Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini membahas secara detail hasil olah data yang didapatkan oleh penulis

dari metode penelitian yang telah ditentukan dan digunakan sebelumnya. Pada bab ini juga akan diuraikan proses penelitian dan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan yang didapatkan dari hasil analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya, kemudian oleh penulis diolah menjadi masukan dan saran sehingga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi Bank BRI, praktisi, dan akademisi.



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Konsep *Talent war* dan Persaingan Talenta IT

Konsep "*talent war*" pertama kali diperkenalkan oleh *McKinsey & Company* pada akhir 1990-an, menggambarkan persaingan sengit antar organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan individu dengan kompetensi tinggi, khususnya dalam bidang-bidang yang langka dan bernilai strategis. Michaels et al. (2001) menegaskan bahwa dalam era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge economy*), keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas dan kapabilitas sumber daya manusianya. *Talent war* menjadi semakin relevan seiring dengan meningkatnya kompleksitas bisnis dan ketergantungan pada inovasi teknologi.

Beechler & Woodward (2009) menyatakan bahwa *talent war* adalah fenomena global yang mendorong organisasi untuk mengembangkan sistem manajemen talenta yang tangguh dan fleksibel. Dalam industri teknologi informasi (TI), fenomena ini sangat terasa karena pertumbuhan kebutuhan akan talenta digital tidak diimbangi oleh jumlah lulusan dengan keterampilan yang sesuai. Hal ini mendorong organisasi untuk tidak hanya menawarkan gaji yang tinggi, tetapi juga menciptakan proposisi nilai kerja (*employee value proposition/EVP*) yang menarik.

Di Indonesia, laporan dari McKinsey (2022) mengungkapkan bahwa Indonesia membutuhkan lebih dari 9 juta talenta digital hingga tahun 2030. Sementara itu, World Economic Forum (2023) menunjukkan bahwa kebutuhan global terhadap tenaga kerja IT meningkat lebih dari 35% setiap tahun, dengan

kesenjangan keterampilan yang semakin melebar. Fenomena ini mendorong perusahaan-perusahaan besar, termasuk bank dan startup, untuk mengembangkan program-program rekrutmen strategis guna menjaring dan mempertahankan talenta terbaik. Dalam konteks ini, program seperti *Brilian Future Leader Program* (BFLP) Spesialis IT dari BRI menjadi relevan untuk dikaji dalam kerangka persaingan perekrutan talenta digital.

Employer branding dan Reputasi Organisasi *Employer branding* adalah upaya sistematis perusahaan dalam menciptakan citra positif sebagai tempat kerja yang ideal (Backhaus & Tikoo, 2004). Dalam konteks talenta muda, faktor yang diperhatikan mencakup nilai organisasi, inovasi, gaya kepemimpinan, serta fleksibilitas kerja. *Employer branding* yang kuat akan memengaruhi persepsi awal dan keputusan kandidat untuk bergabung.

2.2. *Employer branding* dan Reputasi Organisasi

Konsep *Employer branding* semakin mendapatkan perhatian dalam manajemen sumber daya manusia modern, khususnya dalam upaya organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. *Employer branding* didefinisikan oleh Backhaus dan Tikoo (2004) sebagai proses sistematis untuk menciptakan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik di mata calon karyawan. Citra ini dibentuk melalui berbagai elemen, termasuk budaya organisasi, nilai-nilai perusahaan, gaya kepemimpinan, kebijakan pengembangan karier, serta persepsi terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pekerjaan (*work-life balance*).

Employer branding memiliki dimensi internal dan eksternal. Dimensi internal berkaitan dengan bagaimana karyawan yang sudah ada memandang perusahaan sebagai tempat kerja, sedangkan dimensi eksternal menyangkut persepsi pasar tenaga kerja terhadap organisasi. Berthon et al. (2005) menambahkan bahwa *Employer branding* bukan hanya soal promosi citra, tetapi harus disertai pengalaman nyata di tempat kerja yang sesuai dengan janji merek perusahaan (employer value proposition).

Dalam konteks talenta IT, *Employer branding* menjadi krusial karena kelompok ini memiliki preferensi kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi *milenial* dan *Gen Z* cenderung menempatkan nilai-nilai seperti fleksibilitas kerja, lingkungan yang kolaboratif, keterlibatan dalam inovasi, dan kejelasan jalur pengembangan karier sebagai indikator penting dalam memilih tempat bekerja (Chhabra & Sharma, 2014). Oleh karena itu, perusahaan harus mampu merancang strategi *Employer branding* yang tidak hanya menjual narasi, tetapi juga menawarkan pengalaman kerja yang autentik.

Dalam literatur, *Employer branding* telah terbukti berpengaruh terhadap intensi melamar kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan. Kabel dan Turban (2001) menunjukkan bahwa organisasi dengan reputasi kuat sebagai employer akan cenderung menarik pelamar kerja berkualitas lebih tinggi. Sementara itu, Lievens dan Highhouse (2003) menekankan pentingnya identitas organisasi dan daya tarik simbolik (symbolic attraction) dalam membentuk persepsi terhadap tempat kerja. Hal ini berarti bahwa asosiasi merek organisasi dengan nilai-nilai tertentu seperti inovatif, progresif, atau peduli sosial akan memengaruhi

keputusan kandidat untuk melamar.

Dalam kasus BRI, tantangan dalam membangun *Employer branding* adalah bagaimana mereposisi citra sebagai bank tradisional menjadi organisasi yang juga unggul di bidang teknologi. Untuk menarik talenta IT, BRI perlu menyampaikan pesan bahwa mereka memiliki lingkungan kerja yang inovatif, proyek-proyek teknologi strategis, serta jalur karier yang jelas bagi para profesional digital. *Employer branding* menjadi jembatan antara kebutuhan organisasi dan harapan talenta digital di tengah persaingan pasar tenaga kerja yang ketat.

Dengan demikian, *Employer branding* bukan hanya alat pemasaran, melainkan strategi organisasi yang menyeluruh, yang mencerminkan identitas, budaya, dan nilai dari tempat kerja. Dalam konteks penelitian ini, *Employer branding* menjadi variabel penting dalam menjelaskan daya tarik program BFLP Spesialis IT BRI dan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi persepsi serta keputusan talenta untuk memilih BRI sebagai tempat pengembangan karier di bidang teknologi.

2.3. Program *Management Trainee* Sebagai Strategi Pengembangan Talenta

Program *Management Trainee* (MT) telah menjadi salah satu strategi unggulan yang digunakan oleh berbagai organisasi untuk membangun kapabilitas kepemimpinan jangka panjang. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, program MT diakui sebagai bentuk pengembangan talenta strategis (*strategic talent development*), di mana organisasi secara sadar menginvestasikan sumber daya

untuk mengidentifikasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk menjadi pemimpin di masa depan (Collings & Mellahi, 2009).

Program MT umumnya dirancang dengan kerangka pengembangan yang terstruktur. Menurut Thunnissen (2016), komponen utama program MT yang efektif meliputi rotasi kerja lintas divisi, pelatihan formal dan informal, mentoring oleh pimpinan senior, serta keterlibatan dalam proyek-proyek strategis. Tujuannya bukan hanya untuk memperkenalkan peserta pada berbagai fungsi organisasi, tetapi juga untuk mengasah kemampuan adaptasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, serta pemahaman terhadap dinamika organisasi secara menyeluruh.

Dalam konteks transformasi digital, program MT juga harus memasukkan elemen penguasaan teknologi dan pemikiran inovatif sebagai kompetensi utama. Deloitte (2022) menyatakan bahwa program MT yang berfokus pada talenta digital harus memberikan akses pada proyek berbasis teknologi, mendorong pendekatan agile, serta menanamkan budaya eksperimentasi dan growth mindset. Ini menjadi semakin penting karena tantangan bisnis saat ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan kompleksitas sosial, perubahan perilaku konsumen, dan disrupsi yang cepat.

Dalam konteks sektor perbankan, program MT memainkan peran penting dalam menciptakan pemimpin yang dapat menjembatani antara sistem keuangan tradisional dan teknologi digital. Untuk menarik talenta IT, program MT harus dapat menyampaikan nilai strategis dari peran peserta, prospek karier jangka panjang, serta keterlibatan dalam proyek yang berdampak besar. Talenta digital saat ini tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga misi, kesempatan untuk belajar, dan

tempat kerja yang memberikan makna (*purpose-driven workplace*).

Dalam hal ini, *Brilian Future Leader Program* (BFLP) Spesialis IT BRI merupakan contoh nyata dari upaya organisasi untuk menyelaraskan kebutuhan internal dengan ekspektasi eksternal. Program ini menyediakan pelatihan berbasis proyek, mentoring, serta rotasi kerja yang memungkinkan peserta mengembangkan kompetensi teknis dan manajerial secara seimbang. Untuk dapat bersaing dengan program serupa di sektor teknologi dan startup, BFLP perlu terus berinovasi dalam pendekatan pengembangan peserta, serta membangun narasi kuat mengenai nilai strategis dari keterlibatan dalam transformasi digital perbankan di Indonesia.

2.4. Faktor Penentu Daya Tarik Program MT

Daya tarik suatu program *Management Trainee* (MT) tidak hanya bergantung pada keberadaannya sebagai jalur pengembangan karier, tetapi juga pada atribut-atribut spesifik yang dirasakan relevan oleh calon peserta. Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi keputusan individu untuk bergabung dalam program MT, khususnya dalam konteks industri berbasis teknologi dan generasi muda yang memiliki preferensi kerja yang dinamis.

Kompensasi dan benefit menjadi faktor utama dalam menarik talenta, sebagaimana dijelaskan oleh Lepak dan Snell (2002). Dalam era kompetisi global, gaji pokok yang kompetitif, bonus berbasis kinerja, dan tunjangan tambahan seperti asuransi kesehatan, program kepemilikan saham, serta insentif berbasis proyek sangat berpengaruh terhadap persepsi kandidat. Terlebih dalam industri teknologi,

bentuk kompensasi non-konvensional seperti opsi saham dan fleksibilitas lokasi kerja menjadi semakin lazim dan diharapkan.

Faktor berikutnya adalah jalur pengembangan karier. Menurut Garavan et al. (2012), program MT yang menawarkan struktur rotasi kerja antar divisi, pelatihan berkelanjutan, serta jalur promosi yang jelas mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen peserta terhadap organisasi. Generasi muda tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga peluang untuk belajar, berkembang, dan naik jabatan dalam waktu yang wajar. Oleh karena itu, transparansi terhadap rencana pengembangan karier menjadi elemen krusial.

Budaya kerja dan fleksibilitas organisasi juga menjadi sorotan utama. Studi oleh Hofstede (2010) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka terhadap perbedaan, serta memberikan ruang bagi kreativitas dan inovasi sangat dihargai oleh talenta digital. Fleksibilitas dalam hal waktu kerja, sistem hybrid, serta keterbukaan terhadap ide baru menjadi simbol dari organisasi yang progresif. Perusahaan yang menunjukkan empati terhadap keseimbangan hidup-karya cenderung memiliki daya tarik lebih tinggi.

Dalam dunia yang cepat berubah, akses terhadap teknologi dan pembelajaran mutakhir menjadi indikator penting. Noe et al. (2014) menekankan bahwa organisasi yang memberikan kesempatan pelatihan berbasis teknologi terbaru, sertifikasi kompetensi digital, serta kesempatan menghadiri forum-forum internasional memiliki keunggulan dalam menarik dan mempertahankan talenta. Hal ini berlaku terutama di sektor perbankan yang tengah menjalani digitalisasi proses dan layanan.

Terakhir, reputasi organisasi dan employer image turut memengaruhi persepsi terhadap program MT. Berthon et al. (2005) menjelaskan bahwa merek organisasi sebagai tempat kerja yang 'ideal' (ideal employer) terbentuk dari berbagai faktor: keberhasilan bisnis, kontribusi sosial, visi perusahaan, serta citra publik secara keseluruhan. Perusahaan yang secara aktif membangun narasi positif mengenai kontribusinya terhadap masyarakat dan keberlanjutan cenderung dipersepsi lebih menarik oleh talenta muda yang memiliki orientasi nilai.

Dalam konteks BRI, kelima faktor ini harus dipertimbangkan secara holistik dalam merancang dan mempromosikan program BFLP Spesialis IT. Meskipun memiliki keunggulan dari sisi stabilitas dan skala operasi, BRI harus mampu menampilkan dirinya sebagai organisasi inovatif, fleksibel, dan suportif terhadap pertumbuhan individu. Hanya dengan pendekatan yang menyeluruh terhadap elemen-elemen daya tarik inilah program MT di sektor perbankan dapat bersaing dengan program sejenis dari perusahaan teknologi dan startup yang telah lebih dahulu dikenal oleh talenta digital.

2.5. Benchmark Program MT Perusahaan Digital

Dalam menghadapi era digital yang penuh tantangan, banyak perusahaan teknologi dan startup di Indonesia telah meluncurkan program *Management Trainee* (MT) yang dirancang secara khusus untuk menarik dan mengembangkan talenta muda berbakat di bidang teknologi. Deloitte (2023) mencatat bahwa program seperti Tokopedia Future Leaders, Gojek Tech *Management Trainee* Program, dan Telkom Digital Talent Development Program (DDP)

merupakan benchmark penting dalam lanskap program pengembangan talenta digital di Indonesia.

Program Tokopedia Future Leaders, misalnya, menawarkan pengalaman belajar berbasis proyek (*project-based learning*), di mana peserta diberikan tanggung jawab nyata dalam proyek strategis perusahaan sejak hari pertama. Durasi program yang relatif singkat, yaitu 12–18 bulan, dengan rotasi cepat di berbagai unit bisnis, menjadikan program ini sangat menarik bagi generasi muda yang menginginkan percepatan karier.

Gojek Tech MT memiliki pendekatan yang lebih terfokus pada inovasi teknologi. Peserta program tidak hanya terlibat dalam proses coding dan pengembangan produk digital, tetapi juga dilibatkan dalam desain sistem, integrasi aplikasi, hingga penerapan *machine learning*. Budaya kerja Gojek yang sangat agile dan meritokratis memberikan ruang bagi peserta untuk menyampaikan ide-ide inovatif, sekaligus meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap produk yang dikembangkan.

Sementara itu, Telkom DDP merupakan contoh program MT yang menggabungkan orientasi kepemimpinan digital dan transformasi organisasi. Telkom tidak hanya melatih peserta di bidang teknis, tetapi juga mengembangkan soft skills, seperti manajemen proyek, komunikasi strategis, dan problem solving berbasis data. Selain itu, Telkom membuka akses bagi peserta untuk mengikuti pelatihan dan sertifikasi internasional, yang memperkuat daya saing individu di pasar tenaga kerja global.

Karakteristik umum dari ketiga program tersebut antara lain:

- Durasi singkat dengan rotasi cepat (fast track leadership development)
- Keterlibatan dalam proyek strategis dan berbasis teknologi real-time
- Budaya kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan berbasis inovasi
- Fasilitas kerja yang mendukung produktivitas dan kreativitas
- Dukungan dari mentor dan eksekutif senior Perusahaan

Perbandingan ini menjadi penting bagi BRI dalam merancang program MT yang mampu bersaing secara kualitas dan daya tarik. BFLP Spesialis IT dapat memanfaatkan elemen-elemen terbaik dari benchmark tersebut untuk menyusun pendekatan pelatihan yang lebih adaptif, mengedepankan tantangan nyata, serta memberikan ruang bagi inovasi dan kepemimpinan digital. Dengan belajar dari praktik terbaik industri teknologi, institusi keuangan seperti BRI dapat membangun posisi yang kuat sebagai tempat kerja pilihan (*employer of choice*) di bidang IT.

2.6. Model Konseptual Talent Attraction

Model konseptual dalam penelitian ini dibangun berdasarkan integrasi dua teori utama, yaitu teori *Employer branding* dari Backhaus & Tikoo (2004) dan teori person-organization fit dari Kristof (1996). Kedua teori ini saling melengkapi dalam menjelaskan bagaimana organisasi dapat menarik dan mempertahankan talenta, terutama dalam konteks *talent war* di bidang teknologi informasi. Teori *Employer branding* menekankan pentingnya penciptaan citra organisasi sebagai tempat kerja yang ideal, sedangkan person-organization fit menggarisbawahi pentingnya

kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi sebagai determinan utama dalam proses seleksi dan retensi karyawan.

Dalam konteks BFLP Spesialis IT, kedua teori ini memberikan dasar konseptual untuk memahami bagaimana talenta digital membentuk persepsi terhadap program pengembangan karier yang ditawarkan oleh BRI. Model ini memetakan hubungan antara berbagai faktor yang memengaruhi persepsi talenta digital terhadap program MT dan implikasinya terhadap keputusan untuk melamar serta bertahan dalam organisasi.

Secara umum, model ini mengidentifikasi dua kategori faktor yang mempengaruhi daya tarik program MT:

1. Faktor Internal Organisasi

- *Employer branding*: citra dan reputasi BRI sebagai tempat kerja inovatif dan progresif.
- Budaya organisasi: sejauh mana budaya kerja di BRI mencerminkan nilai kolaborasi, inovasi, dan pengembangan berkelanjutan.
- Jalur pengembangan karier: kejelasan struktur promosi, pelatihan, dan pembelajaran yang tersedia bagi peserta program.
- Gaya kepemimpinan: keterbukaan, dukungan, dan inspirasi dari pemimpin yang terlibat langsung dalam mentoring.
- Peluang pengembangan diri: akses terhadap proyek strategis, pelatihan bersertifikasi, dan exposure internasional.

2. Faktor Eksternal

- Citra industri: persepsi umum terhadap industri perbankan sebagai

tempat berkarier di bidang IT.

- Reputasi perusahaan: bagaimana publik memandang BRI dalam hal inovasi, keberlanjutan, dan digitalisasi.
- Tren kerja generasi muda: preferensi *Gen Z* dan *milenial* terhadap fleksibilitas, makna kerja, dan keseimbangan hidup.
- Dinamika pasar kerja TI: kompetisi dengan perusahaan teknologi dan startup dalam menarik talenta terbaik.

Ketika faktor-faktor tersebut berinteraksi dan membentuk persepsi positif di benak talenta digital, maka kemungkinan besar akan muncul intensi untuk melamar dan bertahan dalam program BFLP. Dengan kata lain, *Employer branding* dan kesesuaian nilai menjadi pendorong utama terbentuknya persepsi yang positif, yang pada gilirannya akan memengaruhi perilaku pencarian kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Model ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga evaluatif. Organisasi dapat menggunakan model ini untuk menilai kekuatan dan kelemahan strategi *Employer branding* mereka. Misalnya, jika ditemukan bahwa persepsi negatif muncul karena kurangnya fleksibilitas kerja atau ketidakjelasan jalur karier, maka intervensi dapat difokuskan pada aspek tersebut. Ilustrasi konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

***Employer branding* + Person-Organization Fit → Persepsi Talenta →**

Intensi untuk Melamar dan Bertahan

Dalam konteks BFLP Spesialis IT BRI, model ini membantu menjelaskan bagaimana persepsi talenta digital terbentuk berdasarkan kombinasi antara

pengalaman yang dijanjikan oleh organisasi dan harapan yang dibawa oleh kandidat. Sebagai contoh, talenta digital yang menghargai budaya inovasi dan fleksibilitas kerja akan lebih tertarik jika BRI mampu menunjukkan bahwa kedua nilai tersebut tercermin dalam desain program dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, strategi *Employer branding* perlu selaras dengan realitas organisasi agar persepsi yang terbentuk tidak bersifat *misleading*.

Model ini juga membuka ruang bagi analisis kualitatif yang lebih mendalam, seperti studi naratif mengenai pengalaman kandidat, serta eksplorasi nilai-nilai dominan yang dipegang oleh talenta digital Indonesia. Dengan mengintegrasikan perspektif teoritis dan konteks empiris, model ini diharapkan dapat menjadi kerangka yang berguna dalam merancang program MT yang lebih relevan, menarik, dan kompetitif di tengah *talent war* yang semakin sengit.

2.7. Penelitian Terdahulu dan Riset Gap

Penelitian mengenai daya tarik program *Management Trainee* (MT) dalam konteks transformasi digital dan strategi *Employer branding* masih terbatas, khususnya di sektor perbankan. Namun, beberapa studi relevan dapat dijadikan landasan untuk memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas program MT dalam menarik dan mempertahankan talenta, khususnya di bidang teknologi informasi.

Cappelli (2008) menekankan pentingnya pendekatan manajemen talenta berbasis kompetensi. Dalam studinya, mengungkapkan bahwa pengembangan sistem rekrutmen dan pelatihan yang berbasis pada kompetensi inti organisasi dapat

meningkatkan tingkat retensi karyawan dan efisiensi organisasi. Dalam konteks program MT, hal ini berarti organisasi perlu mengembangkan struktur pelatihan yang tidak hanya menasar keterampilan teknis, tetapi juga kompetensi manajerial dan kepemimpinan.

Tansley et al. (2013) mengeksplorasi peran kombinasi insentif finansial dan lingkungan kerja dalam membangun loyalitas karyawan. Mereka menemukan bahwa meskipun kompensasi menjadi faktor utama, nilai-nilai organisasi, gaya kepemimpinan, dan kesempatan pengembangan pribadi memainkan peran penting dalam menciptakan keterikatan emosional dengan organisasi. Studi ini relevan dengan konteks generasi *milenial* dan *Gen Z*, yang lebih menghargai fleksibilitas dan pengembangan diri dibandingkan hanya insentif finansial semata.

Bersin (2015) memperkenalkan konsep pengalaman karyawan (*employee experience*) sebagai penentu daya tarik organisasi. Pengalaman yang dimaksud mencakup seluruh siklus perjalanan karyawan, mulai dari proses rekrutmen, orientasi, pengembangan karier, hingga lingkungan kerja yang mendukung. Bersin berargumen bahwa pengalaman positif akan meningkatkan citra organisasi sebagai *employer of choice*, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap efektivitas program *Employer branding*. Hal ini mengindikasikan bahwa program MT tidak hanya dinilai dari kurikulumnya, tetapi juga dari bagaimana peserta merasakan keterlibatan dan penghargaan selama mengikuti program.

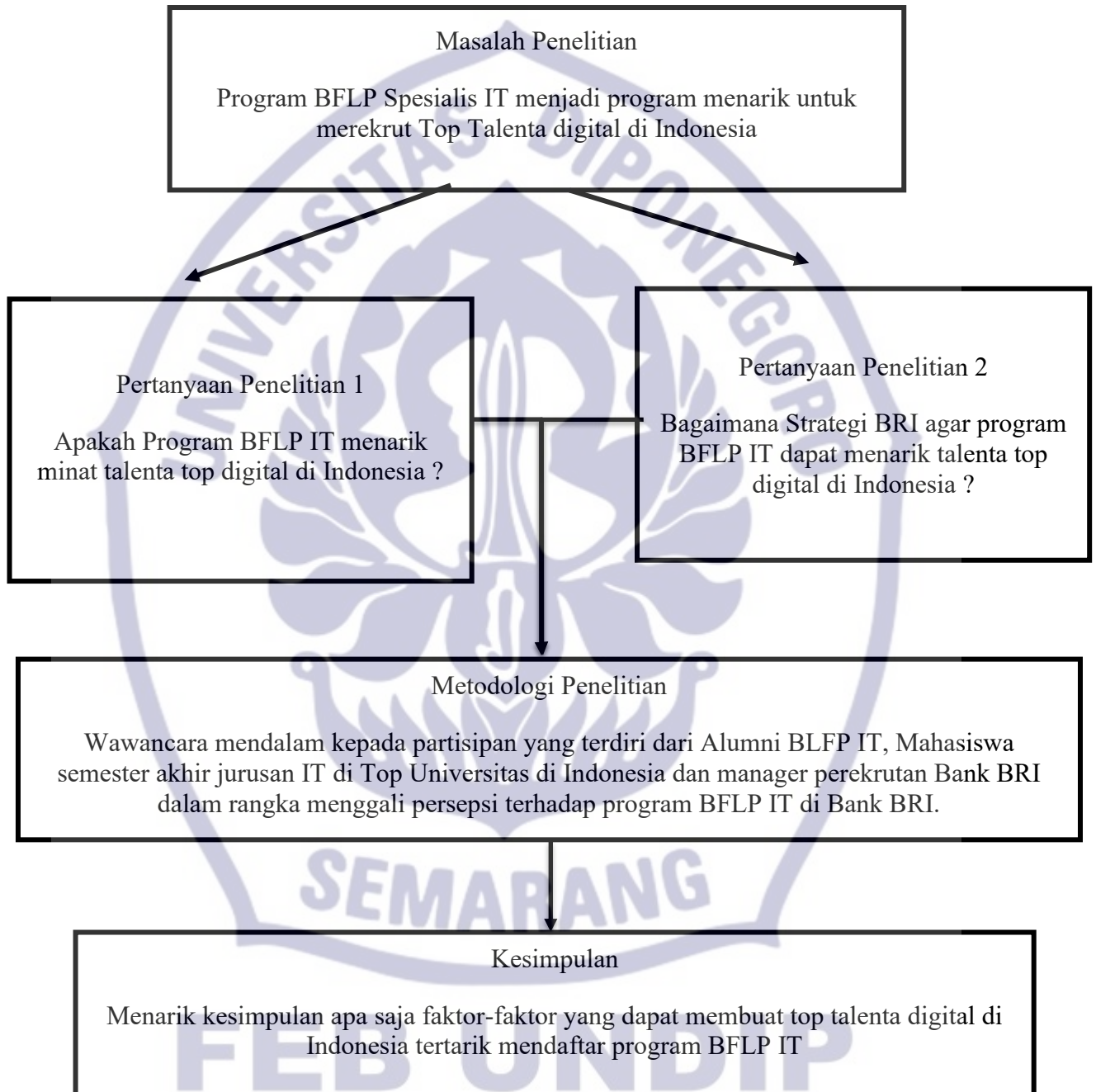
Sementara itu, Hidayat dan Sari (2020) melakukan studi pada konteks BUMN di Indonesia dan menemukan bahwa *Employer branding* di perusahaan milik negara masih memiliki kelemahan dalam menjangkau generasi *milenial*. Citra

perusahaan yang terlalu birokratis dan kurang fleksibel menjadi hambatan utama dalam menarik talenta muda. Studi ini sangat relevan bagi BRI yang juga merupakan bagian dari BUMN dan sedang berupaya memodernisasi citra perusahaannya agar selaras dengan harapan generasi muda.

Meskipun keempat studi tersebut memberikan wawasan penting, namun tidak secara langsung membahas daya tarik program MT berbasis teknologi dalam sektor perbankan. Kebanyakan literatur fokus pada aspek general *Employer branding*, pengembangan SDM secara umum, atau manajemen talenta di sektor teknologi dan startup. Oleh karena itu, masih terdapat celah riset (research gap) dalam memahami bagaimana strategi *Employer branding* dapat diterapkan secara efektif pada program MT di institusi keuangan seperti BRI, khususnya untuk menarik talenta digital.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menggali lebih dalam bagaimana persepsi talenta digital terhadap program BFLP Spesialis IT terbentuk. Selain itu, penelitian ini juga akan mengevaluasi sejauh mana elemen-elemen seperti budaya organisasi, nilai perusahaan, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan karier berkontribusi terhadap persepsi tersebut. Dengan pendekatan kualitatif, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam pengembangan strategi *Employer branding* yang lebih kontekstual dan adaptif terhadap kebutuhan talenta digital masa kini.

2.8. Alur Penelitian



Gambar 2. 1
Alur Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif di mana data yang dihasilkan merupakan data deskriptif. Data ini didapatkan dari hasil observasi maupun wawancara yang dituangkan baik itu secara lisan maupun tertulis. Proses penelitian kualitatif menggunakan berbagai metode yang diterapkan, antara lain mengajukan pertanyaan, mengumpulkan data tertentu dari sumber, dan menganalisis data secara deduktif (Creswell, 2014).

Menurut Moleong (2012), penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, termasuk perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan mereka, secara holistik. Hal ini dilakukan melalui metode deskriptif yang menggunakan kata-kata dan bahasa, dalam konteks alami yang spesifik, serta dengan memanfaatkan berbagai teknik alami. Penelitian ini mengadopsi pendekatan studi kasus, yang melibatkan analisis kompleksitas situasi kehidupan nyata. Metode studi kasus digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang isu-isu yang disajikan dalam bentuk kegiatan atau peristiwa (Creswell & Poth, 2016).

Dengan memilih studi kasus terhadap program BFLP Spesialis IT, penelitian ini juga menekankan pada eksplorasi mendalam terhadap dinamika internal program, mulai dari struktur pelatihan, strategi komunikasi, ekspektasi peserta, hingga tantangan dalam implementasi *Employer branding* oleh organisasi

sebesar BRI. Desain ini memungkinkan peneliti untuk melihat keterkaitan antara elemen internal organisasi dan respons eksternal dari pasar tenaga kerja digital.

Dalam kerangka pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya di bidang *Employer branding* dan talent acquisition, pendekatan kualitatif studi kasus seperti ini berkontribusi pada pengayaan wawasan teoretis dan kontekstual yang belum banyak dieksplorasi di Indonesia. Sebagian besar studi sebelumnya di bidang ini masih dominan menggunakan pendekatan kuantitatif yang terfokus pada model statistik dan pengujian hipotesis, padahal aspek persepsi dan nilai sangat esensial dalam praktik manajemen modern.

Dengan demikian, pemilihan pendekatan dan jenis penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang bersifat kontekstual dan aplikatif bagi pihak internal BRI maupun pihak lain yang ingin memahami bagaimana organisasi sektor publik seperti Bank BUMN membangun daya tarik sebagai *employer of choice* di mata generasi muda yang kritis dan digital-native.

3.2. Jenis dan Sumber data

Jenis serta sumber data yang dipergunakan untuk menjadi bagian analisis penelitian ini adalah data-data berjenis kualitatif. Pada umumnya data kualitatif merujuk pada hasil observasi atau hasil wawancara dengan narasumber yang belum dapat diukur secara langsung karena bukan merupakan bilangan. Berbeda dengan data kuantitatif yang berbentuk angka sehingga harus diolah dengan alat statistika, data kualitatif ini biasanya diolah dengan analisis mendalam atas informasi yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan narasumber

3.2.1. Data Primer

Jenis data kualitatif yang dipilih peneliti untuk dipergunakan di dalam penyusunan thesis ini adalah data primer. Data tersebut merupakan data yang didapatkan secara langsung dari metode pengumpulan data di lapangan, baik dari hasil observasi, dokumentasi, maupun hasil dari peneliti saat melakukan kegiatan wawancara mendalam. Dalam konteks penelitian ini, data tersebut berupa sebuah transkrip wawancara. Hasil dari wawancara ini diperoleh melalui keterangan yang diberikan oleh narasumber terkait atas pertanyaan-pertanyaan yang sudah dibuat di dalam pertanyaan panduan wawancara mendalam pada lampiran. Wawancara yang dilakukan bersifat wawancara semi terstruktur.

3.2.2. Data Sekunder

Sumber data sekunder penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, majalah, dokumenter, dan artikel berita yang berkaitan dengan penelitian. Data lainnya dapat berupa dokumen pendukung yang diperoleh dari internal perusahaan yang dapat menunjang penelitian. Data ini diperlukan untuk mempersiapkan tinjauan literatur dan implikasi teoritis.

3.3. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin memahami secara mendalam bagaimana strategi *Employer branding* Bank BRI, khususnya melalui program *Brilian Future Leader Program (BFLP)* Spesialis IT, membentuk persepsi dan daya tarik bagi talenta digital muda. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara komprehensif pengalaman,

pandangan, serta motivasi para responden dalam menilai daya tarik program tersebut di tengah kompetisi perekrutan talenta digital di Indonesia.

Data utama diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber kunci (*key informants*) yang terdiri atas manajer rekrutmen dan pengelola program BFLP di BRI Corporate University, serta talenta digital muda yang menjadi target atau peserta program BFLP Spesialis IT. Analisis mendalam dilakukan terhadap hasil wawancara tersebut untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang mencerminkan persepsi, preferensi, dan ekspektasi para talenta digital terhadap BRI sebagai *employer of choice* di sektor keuangan dan teknologi. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menggambarkan bagaimana BRI dapat memperkuat citra dan strategi rekrutmennya agar semakin relevan bagi generasi profesional digital masa kini.

3.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Rakyat Indonesia (BRI), khususnya pada *Divisi Human Capital Strategy, BRI Corporate University dan Divisi Information Technology*, serta komunitas kampus yang menjadi target rekrutmen BFLP Spesialis IT. Lokasi wawancara meliputi kantor pusat BRI Jakarta, kegiatan daring melalui platform Zoom, dan observasi online melalui media sosial rekrutmen BRI. Penelitian dilaksanakan selama bulan November 2025 s.d. Januari 2026. Subjek penelitian meliputi: alumni dan peserta aktif BFLP Spesialis IT, mahasiswa tingkat akhir atau lulusan baru dari bidang teknologi informasi, serta manajer HR yang terlibat langsung dalam pengembangan strategi *Employer branding* BRI.

Diharapkan pendekatan triangulasi subjek ini mampu memberikan pandangan yang komprehensif terhadap daya tarik program tersebut.

3.5. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel menggunakan teknik non probability sampling. Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2018) Non probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel dengan tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi saat akan dipilih sebagai sampel. Yang artinya tidak semua anggota populasi dapat dipilih menjadi sampel pada penelitian. Karena hal tersebut, penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yang artinya jenis pemilihan sampel berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan oleh peneliti. Dari penentuan sampel tersebut, subjek yang dipilih merupakan responden yang pemegang kepentingan dan pengguna yang relevan dengan penelitian. Adapun kriteria subjek partisipan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berusia antara 21–30 tahun. Rentang usia ini dipilih karena mewakili kelompok usia produktif awal yang merupakan target utama program pengembangan kepemimpinan seperti BFLP Spesialis IT. Selain itu, kelompok usia ini didominasi oleh generasi *milenial* dan *Gen Z*, yang dikenal memiliki ekspektasi kerja, preferensi nilai, dan perilaku karier yang khas, sehingga relevan dalam konteks *Employer branding* dan talent attraction. Memiliki latar belakang pendidikan atau keahlian di bidang teknologi informasi (TI). Fokus penelitian ini adalah pada daya tarik

program BFLP Spesialis IT terhadap talenta digital. Oleh karena itu, partisipan harus memiliki keterkaitan akademik atau profesional dengan bidang TI agar dapat memberikan perspektif yang sesuai terhadap kompetensi teknis, ekspektasi karier, serta daya tarik program MT berbasis teknologi.

2. Memiliki pengetahuan atau pengalaman langsung dengan program BFLP Spesialis IT. Kategori ini mencakup tiga sub-kelompok partisipan :

- Peserta aktif atau alumni BFLP Spesialis IT, yang memiliki pengalaman langsung mengikuti program
- Kandidat potensial, yakni mahasiswa tingkat akhir atau lulusan baru bidang TI yang pernah mengikuti proses seleksi atau memperoleh informasi tentang program ini melalui media promosi atau kegiatan kampus
- Perancang atau pelaksana program (HR/talent acquisition BRI), yaitu pihak internal BRI yang terlibat dalam desain, promosi, atau pelaksanaan BFLP Spesialis IT, sebagai sumber triangulasi data.

Jumlah partisipan penelitian direncanakan sebanyak 6 partisipan, dengan distribusi sebagai berikut:

- 2 orang peserta aktif atau alumni BFLP Spesialis IT
- 2 orang kandidat potensial mahasiswa semester akhir jurusan Information Technology
- 2 orang perwakilan dari unit kerja pengelola program BFLP di BRI (HR Division dan BRI Corporate University)

3.6. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis metode dalam pengumpulan data. Kedua metode yang digunakan yaitu wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) dan dokumentasi (*documentation*). Objek dokumentasi diambil dari rekaman suara dan foto objek penelitian yang berada di Kantor Pusat Bank BRI yang berada di Jalan Jenderal Sudirman No 44-46 Jakarta 10210 dan Universitas yang menjadi objek penelitian

3.6.1. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dipilih sebagai metode pengumpulan data untuk mendapatkan gambaran mengenai daya tarik program BFLP Spesialis IT. Wawancara mendalam digunakan dalam penelitian umumnya untuk menggali informasi dari narasumber yang bersifat pengalaman dan pandangan pribadi mereka terhadap suatu kasus. Tentunya informasi yang diperoleh dari narasumber adalah informasi yang telah disaring berdasarkan lingkup penelitian. Wawancara dilakukan pada narasumber yang memiliki pengalaman dan mengetahui program BFLP Spesialis IT. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, menurut Sugiyono (Sugiyono, 2018) jenis wawancara ini termasuk dalam kategori *in-depth interview*, hal yang dilakukan pada wawancara semi terstruktur yaitu dengan mengajukan pertanyaan secara bebas dibandingkan wawancara terstruktur namun masih tetap berada pada pedoman wawancara yang sudah disusun. Tujuan dari wawancara semi terstruktur ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang di ajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Wawancara yang dilakukan peneliti kali ini membutuhkan waktu kurang

lebih 20-30 menit.

3.6.2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses pengumpulan data-data sekunder di luar wawancara. Data-data sekunder ini meliputi arsip-arsip, catatan peristiwa, data pegawai, dan dokumen pendukung lain yang dianggap perlu untuk digunakan dalam melengkapi kebutuhan penelitian dan menjawab rumusan masalah. Data-data sekunder tersebut diperoleh dari internal perusahaan atas seizin perusahaan untuk kemudian diserahkan kepada peneliti untuk dimanfaatkan untuk keperluan akademik.

3.7. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif teknik analisis biasanya terdiri dari 5 fase (Yin, 2016) yaitu :

1. Menyusun (*compiling*)
2. Membongkar (*disassembling*)
3. Merakit kembali dan menyusun (*reassembling and arraying*)
4. Menafsirkan (*interpreting*)
5. Menyimpulkan (*concluding*)

Dari kelima fase diatas kemudian dalam prosesnya data akan diuji, dikategorisasi, dan ditabulasi berdasarkan proposisi.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif kualitatif. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menarik data dengan metode pengumpulan data yang telah ditentukan yaitu wawancara mendalam, kemudian

hasil wawancara ini dicatat untuk dikembangkan sebagai narasi penelitian. Catatan ini dapat berupa transkrip percakapan yang diperoleh dari hasil rekaman wawancara. Selain itu penelitian ini juga akan menggunakan teknik triangulasi untuk mengukur keabsahan validitas dan reliabilitas data dan teknik koding untuk mengkategorikan data. Dari proses ini, peneliti kemudian menyusun hasil wawancara sesuai dengan dimensi variabel *Experiential Marketing* yang telah ditentukan. Dalam proses terakhir, peneliti akan memasukkan hasil narasi ke dalam format struktur laporan final yang dilampirkan pula di dalam thesis ini.

3.8. Teknik Triangulasi

Validitas dan reliabilitas data diuji menggunakan teknik triangulasi. Metode ini memungkinkan keabsahan dan kebenaran data diperiksa dengan cara mencari hal lain di luar data yang nantinya diperlukan peneliti sebagai pembanding terhadap sumber data yang diperoleh dari proses pengumpulan data. Data yang nantinya didapat dari proses wawancara akan diuji kebenarannya dengan beberapa sumber lain. Sumber-sumber lain dalam uji validitas dan reliabilitas tersebut dapat berupa sumber sekunder seperti berita, laporan perusahaan, laporan lembaga, dan sumber sekunder lainnya yang sekiranya akan relevan digunakan peneliti dalam memastikan keabsahan data.

Robert K. Yin dalam bukunya yang berjudul "*Case Study Research and Applications*" menyatakan bahwa triangulasi diperlukan untuk memberikan data secara akurat dari beberapa sumber yang didapatkan dari pengumpulan data (Yin, 2018). Dalam penelitian kualitatif, kekuatan dalam isi penelitian adalah hasil dari

studi kasus itu sendiri sehingga kualitas penelitian juga tergantung dari validitas data yang diterima. Triangulasi digunakan untuk menentukan konvergensi data yang telah dikompilasi dari seluruh sumber yang ada untuk menilai kekuatan temuan studi kasus dan untuk meningkatkan konstruksi validitas tindakan yang digunakan dalam studi kasus. Dengan teknik ini, data-data yang didapatkan dari hasil wawancara mendalam akan dibandingkan dengan data hasil observasi dan data-data dari studi dokumen yang dilakukan oleh peneliti.

3.9. Teknik Koding

Dalam penelitian kualitatif data koding atau pengkodean data-data memegang peranan penting dalam proses analisis data, dan menentukan kualitas abstraksi data hasil penelitian. Pengkodean pada dasarnya menarik sejumlah besar bahan bersama menjadi lebih bermakna. Pengkodean dimaksudkan sebagai alat untuk merangkum segmen-segmen data, selain itu merupakan cara untuk mengelompokkan rangkuman-rangkuman data tersebut menjadi sejumlah kecil tema. Pengkodean dalam penelitian kualitatif bersifat meringkas, menonjolkan pesan, menangkap esensi dari suatu porsi data, baik itu data berbasis bahasa atau data visual (Corbin & Straus, 2008). Teknik coding yang akan digunakan adalah teknik pengkodean axial/terporos, axial coding menempatkan kembali data-data yang diperoleh dengan cara baru dengan membuat hubungan antara kategori dan sub kategorinya (Corbin & Straus, 2008). Berdasarkan teknik tersebut, data hasil wawancara akan dibandingkan dan diidentifikasi.

3.10. Tata Cara Wawancara

Dalam melakukan wawancara, peneliti menyusun desain wawancara yang akan dituangkan ke dalam pedoman wawancara. Pedoman ini berisi tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam proses wawancara mendalam. Wawancara dalam penelitian kualitatif biasanya bersifat terbuka, dirancang dengan semangat penemuan dan eksplorasi, dan ditujukan untuk menghasilkan informasi yang diharapkan dapat mengisi kesenjangan dalam pengetahuan yang ada. Kesenjangan pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan antara peneliti dan narasumber terkait dengan rumusan masalah yang digagas. Naskah penelitian ini memberikan contoh studi kualitatif pediatrik yang mengilustrasikan masalah utama yang muncul saat melaporkan dan mengevaluasi studi kualitatif (Wu, Thompson, Aroian, McQuaid, & Deatrick, 2016).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Program *Brilian Future Leader Program (BFLP) Spesialis IT* merupakan salah satu inisiatif strategis PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam rangka mendukung transformasi digital perusahaan. Program ini dirancang sebagai jalur akselerasi karier bagi talenta muda di bidang teknologi informasi yang dipersiapkan untuk menjadi pemimpin masa depan di lingkungan BRI.

Dalam beberapa tahun terakhir, industri perbankan mengalami perubahan yang signifikan terkait perkembangan teknologi digital. Digitalisasi layanan perbankan, pemanfaatan data analytics dan data *science*, serta peningkatan kebutuhan akan sistem keamanan digital telah mendorong organisasi perbankan untuk memperkuat kapabilitas teknologi informasi. Dalam konteks tersebut, kebutuhan terhadap talenta digital menjadi semakin krusial.

Program BFLP Spesialis IT hadir sebagai respons strategis terhadap kebutuhan tersebut dalam rangka mempersiapkan pemimpin talenta digital BRI. Program ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme rekrutmen, tetapi juga sebagai sarana pengembangan talenta melalui pendekatan yang terstruktur. Peserta program mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan di BRI Corporate University, *On The Job Training* secara langsung di Unit Kerja BRI, serta keterlibatan dalam proyek-proyek strategis yang berkaitan dengan transformasi digital BRI.

4.2. Deskripsi Subjek Penelitian

Penelitian ini melibatkan tiga kelompok subjek yang dipilih secara purposive, yaitu peserta program BFLP Spesialis IT, mahasiswa tingkat akhir jurusan teknologi informasi, serta pihak pengelola program dari fungsi sumber daya manusia (*Human Capital*) BRI.

Pemilihan ketiga kelompok subjek tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa masing-masing kelompok memiliki perspektif yang berbeda namun saling melengkapi dalam memahami daya tarik program BFLP IT. Peserta program BFLP IT merupakan individu yang telah dan sedang mengalami secara langsung proses pembelajaran dan pengembangan dalam program BFLP IT. Oleh karena itu, subjek penelitian mampu memberikan informasi yang mendalam terkait pengalaman, manfaat, serta tantangan yang dihadapi selama mengikuti program.

Mahasiswa tingkat akhir jurusan teknologi informasi dipilih sebagai representasi dari talenta potensial yang menjadi target utama rekrutmen program BFLP IT. Persepsi subjek penelitian mencerminkan pandangan eksternal terhadap daya tarik program serta preferensi karier generasi muda khususnya Gen Z di bidang teknologi.

Subjek penelitian terakhir adalah pihak pengelola program yang mampu memberikan perspektif strategis terkait tujuan program, desain kurikulum, serta tantangan yang dihadapi dalam menarik talenta digital. Dengan melibatkan ketiga kelompok tersebut, penelitian ini memungkinkan adanya triangulasi data yang dapat meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil penelitian.

4.3. Hasil Penelitian Berdasarkan Perspektif Subjek

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para partisipan, diperoleh beberapa tema utama yang memengaruhi daya tarik program BFLP Spesialis IT bagi talenta digital di Indonesia. Analisis dilakukan menggunakan teknik axial coding dengan mengelompokkan data ke dalam beberapa kategori utama.

Tema-tema utama yang muncul dalam penelitian ini meliputi:

1. Reputasi dan *employer branding* BRI di bidang transformasi digital
2. Peluang pengembangan karier program BFLP IT
3. Kompensasi dan stabilitas pekerjaan
4. Lingkungan kerja dan budaya organisasi
5. Tantangan persepsi industri perbankan bagi talenta IT

Secara empiris, responden dari kelompok peserta program menekankan bahwa kejelasan jalur karier dan struktur program yang sistematis menjadi daya tarik utama. Temuan ini sejalan dengan penelitian Backhaus dan Tikoo (2004) yang menyatakan bahwa *employer branding* berfungsi untuk membangun proposisi nilai (*employee value proposition*) yang memberikan kejelasan manfaat bagi karyawan. Selain itu, Berthon et al. (2005) juga menegaskan bahwa dimensi pengembangan karier merupakan salah satu faktor fungsional utama dalam meningkatkan daya tarik organisasi. Dengan demikian, temuan empiris dalam penelitian ini mengonfirmasi bahwa aspek *career development* merupakan determinan utama dalam menarik talenta, khususnya pada organisasi yang menawarkan program pengembangan terstruktur seperti BFLP.

4.3.1. Perspektif Peserta Program BFLP IT

Hasil wawancara mendalam terhadap peserta program BFLP IT menunjukkan bahwa, Peserta tidak hanya memaknai program ini sebagai mekanisme rekrutmen, namun sebagai suatu kesatuan dalam *career acceleration pathway* yang memberikan kejelasan arah perkembangan profesional dalam jangka menengah hingga panjang. Hal ini menunjukkan bahwa peserta secara aktif melakukan evaluasi rasional terhadap nilai yang ditawarkan program, khususnya dalam konteks kepastian karier (*career certainty*) dan keberlanjutan pengembangan kompetensi. Hal tersebut tercermin dalam pernyataan salah satu peserta.

“Saya melihat BFLP ini sebagai kesempatan untuk mempercepat karier, karena ada jalur yang jelas dan exposure ke berbagai unit. Selain itu, BRI itu perusahaan besar, jadi ada rasa aman untuk jangka panjang.”

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa daya tarik utama program terletak pada dua dimensi utama, yaitu dimensi fungsional berupa *career development* yang terstruktur, serta dimensi simbolik berupa reputasi organisasi yang memberikan rasa aman dan prestise. Temuan ini sejalan dengan konsep *employer branding* yang dikemukakan oleh Backhaus dan Tikoo (2004), yang menyatakan bahwa organisasi membangun daya tarik melalui kombinasi nilai fungsional dan simbolik yang membentuk *employee value proposition*. Selain itu, Berthon et al. (2005) juga menegaskan bahwa dimensi pengembangan karier dan nilai ekonomi merupakan faktor utama dalam membentuk daya tarik organisasi di mata calon karyawan.

Dalam konteks tersebut, *employer branding* BRI berfungsi sebagai

attraction factor yang kuat pada tahap awal, khususnya dalam membangun persepsi mengenai stabilitas dan kredibilitas organisasi. Selanjutnya, daya tarik tersebut diperkuat oleh desain program yang sistematis, yang mampu memberikan pengalaman belajar terstruktur melalui *on the job training* dan keterlibatan dalam proyek-proyek teknologi. Peserta secara aktif menilai bahwa pengalaman ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperluas pemahaman terhadap integrasi antara teknologi dan proses bisnis perbankan. Dengan demikian, program BFLP IT mampu menciptakan nilai tambah dalam bentuk *learning experience* yang komprehensif.

Namun demikian, dalam narasi peserta juga muncul refleksi kritis yang menunjukkan adanya evaluasi terhadap pengalaman menjalani program dibandingkan dengan ekspektasi awal yang dibentuk. Peserta mengidentifikasi adanya kesenjangan antara ekspektasi awal dengan pengalaman aktual, khususnya dalam hal kecepatan inovasi dan fleksibilitas kerja. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu responden.

“Dari sisi pembelajaran memang bagus, tapi kalau dibandingkan dengan perusahaan teknologi, ritme inovasinya terasa lebih lambat. Jadi perlu penyesuaian.”

FEB UNDIP

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa peserta secara implisit menggunakan *benchmark* perusahaan teknologi dalam mengevaluasi pengalaman peserta di organisasi. Dalam hal ini, muncul persepsi bahwa meskipun program memiliki kekuatan dalam aspek pengembangan karier, lingkungan organisasi belum sepenuhnya mampu memenuhi ekspektasi talenta digital yang cenderung mengutamakan *innovation agility* dan *workplace flexibility*. Temuan ini sejalan dengan konsep *person-organization fit* yang dikemukakan oleh Kristof (1996), yang menekankan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan karakteristik organisasi menjadi determinan utama dalam membentuk sikap dan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, temuan ini juga dapat dikaitkan dengan dinamika *talent war* sebagaimana dijelaskan oleh Michaels et al. (2001), di mana organisasi tidak hanya bersaing dalam menawarkan kompensasi atau stabilitas, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan preferensi generasi talenta digital yang lebih adaptif, inovatif, dan fleksibel. Dalam konteks ini, organisasi perbankan menghadapi tantangan struktural dalam menyeimbangkan kebutuhan akan tata kelola yang ketat dengan tuntutan inovasi yang cepat.

Hal ini memperkuat argumentasi bahwa dalam konteks manajemen talenta modern, daya tarik organisasi merupakan hasil dari interaksi antara nilai yang ditawarkan (*value proposition*) dan persepsi individu terhadap kesesuaian nilai tersebut dengan kebutuhan dan ekspektasi mereka.

4.3.2. Perspektif Mahasiswa Tingkat Akhir Jurusan IT

Dalam konteks ini, subjek penelitian tidak memiliki pengalaman langsung terhadap program, sehingga proses pembentukan persepsi cenderung bersifat

inferensial dan berbasis pada representasi simbolik organisasi. Dengan kata lain, subjek penelitian mengandalkan informasi sekunder dan *perceived image* dalam mengevaluasi daya tarik organisasi dan program yang ditawarkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mahasiswa secara umum telah mengenal BRI sebagai organisasi dengan reputasi kuat dan tingkat stabilitas yang tinggi, namun belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai karakteristik spesifik program BFLP Spesialis IT. Hal ini tercermin dalam pernyataan salah satu responden sebagai berikut.

“Saya tahu BRI itu besar dan stabil, tapi kalau program IT-nya seperti apa, jujur belum terlalu kebayang.”

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya pemisahan yang cukup jelas antara *corporate image* dan *program awareness*. Dalam hal ini, *employer branding* BRI berhasil membentuk persepsi sebagai organisasi yang kredibel dan stabil, namun persepsi tersebut belum secara efektif mentransformasikan citra tersebut ke dalam pemahaman terkait proposisi nilai (*value proposition*) dari program BFLP IT. Temuan ini sejalan dengan pandangan Backhaus dan Tikoo (2004), yang menegaskan bahwa keberhasilan *employer branding* tidak hanya terletak pada pembentukan citra organisasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengkomunikasikan nilai spesifik yang relevan bagi target kandidat.

Lebih lanjut, kondisi ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif *signaling theory* (Spence, 1973), yang menyatakan bahwa calon karyawan membentuk persepsi terhadap organisasi berdasarkan sinyal informasi yang tersedia. Dalam konteks penelitian ini, keterbatasan informasi mengenai program BFLP IT dan

aktivitas transformasi digital organisasi menyebabkan sinyal yang diterima oleh mahasiswa menjadi tidak lengkap, sehingga menghasilkan persepsi yang kurang komprehensif dan cenderung bias terhadap citra umum organisasi.

Dalam konteks preferensi karier, mahasiswa secara aktif menunjukkan orientasi yang lebih kuat terhadap perusahaan teknologi dan *startup*. Hal ini didasarkan pada persepsi bahwa sektor teknologi menawarkan lingkungan kerja yang lebih mampu mengakomodasi kebutuhan akan fleksibilitas, inovasi, serta peluang pengembangan diri yang lebih cepat dan dinamis. Salah satu responden menyampaikan:

“Kalau di IT, saya cari tempat yang bisa eksplorasi dan cepat berkembang. Biasanya itu ada di startup atau perusahaan teknologi.”

Hal ini menegaskan bahwa mahasiswa menggunakan parameter evaluasi yang berbeda dalam menilai daya tarik organisasi, yaitu dengan menekankan pada aspek *learning agility*, *innovation exposure*, dan *workplace flexibility*. Temuan ini sejalan dengan konsep *talent war* yang dikemukakan oleh Michaels et al. (2001), yang menyatakan bahwa organisasi perlu menyesuaikan proposisi nilainya dengan perubahan preferensi tenaga kerja, khususnya generasi talenta digital yang lebih adaptif dan berorientasi pada pengembangan diri. Selain itu, mahasiswa juga secara eksplisit mengaitkan rendahnya daya tarik program dengan keterbatasan informasi yang mereka terima terkait aktivitas proyek digital yang dilakukan oleh BRI. Sebagaimana dinyatakan oleh salah satu peserta.

“Kalau BRI lebih sering menunjukkan project digitalnya, mungkin persepsinya akan beda. Sekarang masih kebayangannya bank biasa.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa persepsi mahasiswa tidak sepenuhnya didasarkan pada kondisi objektif organisasi, melainkan sangat dipengaruhi oleh tingkat intensitas aktivitas komunikasi organisasi. Dalam hal ini, kurangnya komunikasi strategis mengenai transformasi digital menyebabkan terbentuknya citra yang tidak sepenuhnya mencerminkan realitas internal organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan *Lievens dan Highhouse* (2003), yang menekankan bahwa atribut simbolik organisasi, seperti citra inovatif dan budaya kerja, memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk daya tarik organisasi di mata calon kandidat.

Kondisi tersebut juga mengindikasikan adanya potensi ketidaksesuaian antara nilai dan ekspektasi talenta digital dengan persepsi terhadap organisasi, yang dapat dijelaskan melalui konsep *person-organization fit* (Kristof, 1996). Dalam konteks ini, mahasiswa cenderung membandingkan organisasi perbankan dengan perusahaan teknologi yang dianggap lebih sesuai dengan preferensi, sehingga menghasilkan kecenderungan untuk memilih organisasi yang dipersepsikan lebih *fit* dengan nilai dan aspirasi mereka.

Hal ini mengakibatkan, program BFLP IT belum mampu membangun *positioning* yang kuat di benak talenta digital, sehingga dapat dikatakan kalah bersaing dengan organisasi lain yang lebih unggul dalam menampilkan citra inovasi dan fleksibilitas. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks persaingan talenta digital, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas program, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola persepsi melalui komunikasi yang strategis dan selaras dengan preferensi target kandidat.

4.3.3. Perspektif Pemilik Program (Pengelola BFLP IT – HR BRI)

Hasil wawancara mendalam terhadap pengelola program BFLP IT menunjukkan bahwa, BFLP Spesialis IT diposisikan sebagai instrumen strategis dalam mendukung agenda transformasi digital organisasi, sekaligus sebagai mekanisme utama dalam membangun *talent pipeline* yang berkelanjutan untuk kebutuhan kepemimpinan digital di masa depan. Dalam hal ini, program tidak hanya dirancang untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek akan talenta teknologi, tetapi juga untuk mengembangkan kapabilitas kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan aspek teknologi dan bisnis dalam kerangka transformasi organisasi secara menyeluruh.

Subjek penelitian secara eksplisit memandang bahwa keberhasilan program tidak hanya diukur dari jumlah talenta yang akan direkrut, namun hal yang lebih mendasar adalah kualitas talenta yang mampu dikembangkan serta kontribusinya terhadap agenda strategis organisasi. Perspektif ini sejalan dengan konsep *strategic talent management* yang dikemukakan oleh Collings dan Mellahi (2009), yang menekankan pentingnya organisasi dalam mengidentifikasi dan mengembangkan posisi-posisi kunci melalui pendekatan yang terintegrasi dan berorientasi jangka panjang.

Subjek penelitian juga menyadari bahwa dalam konteks persaingan industri, khususnya dengan perusahaan teknologi dan *startup*, tantangan utama bukan hanya pada desain program, melainkan pada kemampuan organisasi dalam membangun daya tarik yang relevan dan kompetitif bagi talenta digital. Hal ini tercermin dalam pernyataan berikut:

“Tantangan terbesar kami adalah bersaing dengan perusahaan teknologi yang menawarkan fleksibilitas dan lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan ekspektasi talenta IT.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kompetisi dalam *talent war* tidak hanya bersifat ekonomis, tetapi juga bersifat simbolik dan kultural. Organisasi tidak lagi hanya bersaing dalam aspek kompensasi, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan nilai, preferensi, dan aspirasi talenta digital. Temuan ini sejalan dengan pandangan Michaels et al. (2001), yang menegaskan bahwa dalam kondisi persaingan talenta yang tinggi, organisasi dituntut untuk mengembangkan proposisi nilai yang mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Lebih lanjut, pengelola program juga mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kondisi internal organisasi dengan persepsi eksternal yang terbentuk di kalangan talenta digital.

“Sebenarnya BRI sudah banyak melakukan transformasi digital, tapi memang belum semua terekspos ke kandidat, jadi persepsinya masih sebagai bank konvensional.”

Pernyataan ini menguatkan temuan mengenai adanya *communication gap*, yaitu ketidakseimbangan antara upaya transformasi yang dilakukan dengan tingkat eksposur informasi yang diterima oleh calon kandidat. Dalam perspektif *signaling theory* (Spence, 1973), kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi belum mampu mengirimkan sinyal yang kuat dan konsisten mengenai identitasnya sebagai organisasi yang inovatif, sehingga kandidat membangun persepsi berdasarkan informasi yang terbatas dan cenderung bersifat generalisasi.

Kondisi tersebut juga dapat dijelaskan melalui konsep atribut simbolik

organisasi yang dikemukakan oleh Lievens dan Highhouse (2003), yang menyatakan bahwa persepsi kandidat terhadap organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh citra simbolik dibandingkan kondisi objektif. Dalam konteks penelitian ini, meskipun secara internal BRI telah melakukan berbagai inisiatif transformasi digital, namun kurangnya visibilitas dan narasi yang kuat menyebabkan citra tersebut belum dipahami di benak talenta digital.

Dalam merespons kondisi tersebut, BRI telah melakukan berbagai inisiatif strategis, seperti penguatan *employer branding* berbasis digital, peningkatan aktivitas *campus engagement*, serta pengembangan kurikulum program yang lebih adaptif terhadap kebutuhan industri. Upaya ini menunjukkan adanya kesadaran organisasi terhadap pentingnya membangun daya tarik yang selaras dengan karakteristik talenta digital. Namun demikian, efektivitas dari inisiatif tersebut masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal konsistensi komunikasi dan kemampuan menjangkau target talenta secara lebih luas dan tepat.

4.4. Analisis Faktor-Faktor Daya Tarik Program BFLP IT

Secara konseptual, temuan ini menunjukkan bahwa daya tarik program merupakan konstruksi multidimensional yang melibatkan aspek fungsional, simbolik, serta persepsi yang dibentuk melalui proses komunikasi organisasi. Salah satu faktor yang paling dominan adalah *employer branding*, yang berperan sebagai pembentuk persepsi awal (*initial attraction*) bagi calon kandidat. Reputasi BRI sebagai perusahaan besar dengan tingkat stabilitas yang tinggi memberikan rasa aman (*job security*) dan kebanggaan (*organizational prestige*) bagi calon pelamar.

Temuan ini sejalan dengan konsep *employer branding* yang dikemukakan oleh Backhaus dan Tikoo (2004), yang menyatakan bahwa citra organisasi sebagai tempat bekerja menjadi determinan utama dalam menarik kandidat. Selain itu, Berthon et al. (2005) juga menegaskan bahwa dimensi simbolik, seperti reputasi dan prestise organisasi, memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk daya tarik organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa citra BRI sebagai organisasi yang inovatif, khususnya dalam konteks digital, masih belum terbentuk secara kuat di kalangan talenta digital. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara citra stabilitas dengan citra inovasi, Dimana dalam konteks persaingan talenta digital menjadi faktor krusial. Dalam perspektif atribut simbolik organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Lievens dan Highhouse (2003), citra inovatif dan dinamis merupakan elemen penting dalam menarik kandidat yang memiliki orientasi pada pengembangan teknologi dan kreativitas.

Faktor berikutnya yang memiliki pengaruh signifikan adalah peluang pengembangan karier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur program yang jelas, didukung oleh sistem mentoring dan on the job training, memberikan nilai tambah yang kuat bagi peserta program. Talenta yang telah bergabung dalam program secara aktif memaknai hal ini sebagai bentuk kepastian karier (*career certainty*) dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi secara sistematis. Temuan ini sejalan dengan Berthon et al. (2005) yang mengidentifikasi *development value* sebagai salah satu dimensi utama dalam membentuk daya tarik organisasi, khususnya bagi individu yang memiliki orientasi jangka panjang

terhadap pengembangan karier.

Kompensasi dan stabilitas pekerjaan juga menjadi faktor yang dipertimbangkan oleh kandidat, meskipun dalam beberapa kasus faktor ini tidak menjadi penentu utama bagi talenta digital. Hal ini disebabkan oleh adanya kecenderungan talenta digital untuk lebih mengutamakan pengalaman kerja yang dinamis dibandingkan manfaat finansial semata berupa kompensasi. Temuan ini memperkuat konsep *talent war* yang dikemukakan oleh Michaels et al. (2001), yang menyatakan bahwa organisasi harus mampu menawarkan proposisi nilai yang lebih luas, tidak hanya terbatas pada kompensasi, tetapi juga mencakup pengalaman kerja dan peluang pengembangan diri.

Budaya kerja dan lingkungan organisasi juga terbukti memengaruhi minat kandidat, khususnya dalam aspek fleksibilitas kerja dan tingkat inovasi. Talenta digital menunjukkan preferensi yang kuat terhadap organisasi yang memberikan ruang eksplorasi, kreativitas, serta kebebasan dalam bekerja. Dalam konteks tersebut, organisasi perbankan menghadapi tantangan dalam menyesuaikan karakteristik lingkungan kerja yang cenderung formal dan terstruktur dengan ekspektasi talenta digital yang lebih dinamis. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui konsep *person-organization fit* (Kristof, 1996), yang menekankan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan karakteristik organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk daya tarik dan keputusan karier.

Faktor terakhir yang bersifat kritis adalah persepsi terhadap tingkat inovasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi ini tidak selalu mencerminkan kondisi aktual, melainkan sangat dipengaruhi oleh informasi yang

diterima oleh kandidat. Dalam hal ini, pengelola program secara eksplisit mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kondisi internal organisasi dengan persepsi eksternal. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu responden:

“Transformasi digital di BRI sebenarnya sudah berjalan, tapi memang belum semua diketahui oleh kandidat.”

Pernyataan tersebut mengindikasikan adanya *communication gap* yang signifikan, di mana organisasi belum mampu mengonversi realitas internal menjadi persepsi eksternal yang positif. Dalam perspektif *signaling theory* (Spence, 1973), kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi belum mengirimkan sinyal yang cukup kuat dan konsisten kepada pasar tenaga kerja, sehingga kandidat membangun persepsi berdasarkan informasi yang terbatas.

Dalam merespons kondisi tersebut, pengelola program telah melakukan berbagai inisiatif strategis, seperti penguatan *employer branding* berbasis digital, peningkatan aktivitas *campus engagement*, serta pengembangan kurikulum program yang lebih adaptif terhadap kebutuhan industri. Upaya ini mencerminkan pendekatan *strategic talent management* sebagaimana dikemukakan oleh Collings dan Mellahi (2009), yang menekankan pentingnya integrasi antara strategi bisnis dan strategi pengelolaan talenta. Namun demikian, efektivitas dari inisiatif tersebut masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal konsistensi komunikasi dan kemampuan menjangkau target talenta digital secara lebih luas dan tepat sasaran.

4.5. Analisis Gap Persepsi Talenta Digital

Integrasi antar perspektif menunjukkan adanya hubungan kausal yang kuat antara kondisi internal organisasi, proses komunikasi, dan konstruksi persepsi eksternal. Peserta BFLP IT dan pengelola program secara konsisten mengonfirmasi bahwa program memiliki kualitas yang baik dalam aspek pengembangan karier dan kontribusi terhadap transformasi digital. Namun, mahasiswa sebagai target talenta menunjukkan bahwa kualitas tersebut belum sepenuhnya terkonversi menjadi daya tarik yang efektif di pasar tenaga kerja. Kondisi ini menegaskan adanya dua bentuk kesenjangan utama, yaitu *communication gap* dan *expectation gap*.

Temuan ini sejalan dengan konsep employer branding yang dikemukakan oleh Backhaus dan Tikoo (2004), yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam menarik talenta tidak hanya ditentukan oleh nilai yang ditawarkan (*value proposition*), tetapi juga oleh bagaimana nilai tersebut dikomunikasikan dan dipersepsikan oleh calon karyawan. Dalam konteks ini, meskipun BRI telah memiliki program pengembangan talenta yang kuat, ketidakefektifan dalam proses komunikasi menyebabkan nilai tersebut belum sepenuhnya dipahami oleh target talenta.

Communication gap muncul akibat ketidakefektifan organisasi dalam mengomunikasikan nilai dan aktivitas digitalnya kepada talenta digital. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui perspektif atribut simbolik organisasi yang dikemukakan oleh Lievens dan Highhouse (2003), yang menekankan bahwa persepsi kandidat terhadap organisasi lebih banyak dibentuk oleh citra simbolik dibandingkan atribut objektif. Dengan kata lain, meskipun organisasi telah melakukan transformasi

digital secara substansial, keterbatasan dalam eksposur informasi menyebabkan talenta digital tetap membangun persepsi bahwa organisasi bersifat konvensional.

Di sisi lain, *expectation gap* muncul akibat ketidaksesuaian antara karakteristik organisasi dengan preferensi talenta digital, khususnya terkait fleksibilitas kerja, kecepatan inovasi, dan lingkungan kerja yang dinamis. Temuan ini selaras dengan konsep *person-organization fit* yang dikemukakan oleh Kristof (1996), yang menegaskan bahwa ketidaksesuaian antara nilai individu dan karakteristik organisasi dapat menurunkan tingkat ketertarikan kandidat terhadap organisasi. Dalam konteks ini, talenta digital yang memiliki orientasi pada inovasi dan fleksibilitas cenderung membandingkan organisasi perbankan dengan perusahaan teknologi yang lebih adaptif terhadap perubahan.

Selain itu, fenomena kesenjangan ini juga dapat dipahami dalam kerangka *talent war* sebagaimana dijelaskan oleh Michaels et al. (2001), di mana organisasi dituntut untuk tidak hanya memiliki program pengembangan talenta yang unggul, tetapi juga mampu menyesuaikan proposisi nilainya dengan dinamika preferensi tenaga kerja. Dalam kondisi persaingan yang tinggi, kegagalan dalam mengelola persepsi dapat menyebabkan organisasi kehilangan daya saing dalam menarik talenta terbaik.

4.6. Triangulasi Data

Untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil penelitian, peneliti melakukan triangulasi sumber data dengan membandingkan hasil wawancara dari tiga kelompok subjek, yaitu peserta program BFLP Spesialis IT, mahasiswa tingkat

akhir jurusan teknologi informasi, serta pengelola program. Pendekatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa temuan penelitian tidak bersifat parsial, melainkan mencerminkan realitas yang lebih komprehensif melalui konfirmasi lintas perspektif.

Secara metodologis, triangulasi sumber merupakan salah satu teknik yang direkomendasikan dalam penelitian kualitatif untuk menguji konsistensi data dan memperkuat keabsahan temuan, sebagaimana dikemukakan oleh Denzin (1978) dan diperkuat oleh Creswell (2014), yang menyatakan bahwa penggunaan berbagai sumber data memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam serta mengurangi potensi bias subjektivitas. Dalam konteks penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan mengidentifikasi kesamaan (*convergence*) dan perbedaan (*divergence*) temuan antar subjek.

Hasil triangulasi menunjukkan adanya konsistensi yang kuat pada beberapa temuan utama.

1. Reputasi organisasi BRI sebagai institusi yang besar dan stabil secara konsisten diakui oleh seluruh kelompok subjek sebagai kekuatan utama dalam membentuk daya tarik program. Temuan ini memperkuat konsep *employer branding* yang dikemukakan oleh Backhaus dan Tikoo (2004), di mana citra organisasi berperan sebagai faktor awal dalam menarik kandidat. Selain itu, dimensi simbolik berupa prestise dan kredibilitas organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Berthon et al. (2005) juga terbukti menjadi elemen yang secara konsisten memengaruhi persepsi daya tarik.
2. Pentingnya pengembangan karier sebagai faktor daya tarik juga muncul

secara konsisten dari perspektif peserta dan pengelola, serta diakui sebagai faktor potensial oleh mahasiswa. Struktur program yang jelas, adanya mentoring, serta rotasi kerja dipersepsikan sebagai bentuk *development value* yang memberikan kepastian arah karier. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menempatkan pengembangan karier sebagai salah satu determinan utama dalam menarik dan mempertahankan talenta, khususnya dalam konteks organisasi yang mengadopsi pendekatan *strategic talent management* (Collings dan Mellahi, 2009).

3. Persepsi terhadap tingkat inovasi organisasi terutama inovasi digital juga muncul sebagai faktor kunci yang memengaruhi minat kandidat, meskipun terdapat variasi dalam tingkat persepsi antar subjek. Peserta dan pengelola cenderung memiliki pemahaman yang lebih positif terhadap upaya transformasi digital organisasi, sedangkan mahasiswa menunjukkan persepsi yang lebih terbatas. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi terhadap inovasi tidak hanya ditentukan oleh kondisi objektif organisasi, tetapi juga oleh tingkat eksposur informasi yang diterima oleh masing-masing kelompok. Hal ini sejalan dengan *signaling theory* (Spence, 1973), yang menjelaskan bahwa individu membentuk persepsi berdasarkan sinyal yang tersedia di lingkungan eksternal.

Di sisi lain, hasil triangulasi juga menunjukkan adanya perbedaan persepsi yang signifikan, terutama dalam hal tingkat pemahaman terhadap program BFLP Spesialis IT. Peserta dan pengelola memiliki pemahaman yang lebih mendalam terkait struktur, tujuan, dan manfaat program, sementara mahasiswa sebagai calon

talenta digital memiliki pemahaman yang relatif terbatas. Perbedaan ini menunjukkan adanya kesenjangan informasi yang berdampak pada pembentukan persepsi dan tingkat ketertarikan terhadap program.

Perbedaan persepsi tersebut juga dapat dijelaskan melalui konsep *person-organization fit* (Kristof, 1996), di mana tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana individu memahami nilai dan karakteristik organisasi. Dalam konteks ini, keterbatasan pemahaman mahasiswa terhadap program menyebabkan terbentuknya persepsi yang belum sepenuhnya mencerminkan nilai yang sebenarnya ditawarkan oleh organisasi.

4.7. Analisis Mendalam dan Sintesis Temuan

Secara konseptual, penelitian ini mengidentifikasi adanya dua bentuk kesenjangan utama, yaitu *communication gap* dan *expectation gap*, yang secara simultan memengaruhi tingkat daya tarik program dalam konteks persaingan *talent war*. *Communication gap* terjadi ketika organisasi belum mampu mengomunikasikan secara efektif berbagai inisiatif transformasi digital yang telah dilakukan, sehingga informasi yang diterima oleh calon kandidat menjadi terbatas dan tidak merepresentasikan kondisi aktual organisasi secara utuh. Kondisi ini menyebabkan terbentuknya persepsi yang cenderung parsial dan bias terhadap citra organisasi sebagai institusi yang konvensional.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif *signaling theory* (Spence, 1973), yang menyatakan bahwa individu membentuk persepsi berdasarkan sinyal informasi yang tersedia di lingkungan eksternal. Dalam konteks

penelitian ini, keterbatasan eksposur terhadap aktivitas digital organisasi menyebabkan sinyal yang diterima oleh talenta digital menjadi lemah dan tidak konsisten, sehingga menghambat proses pembentukan citra organisasi sebagai entitas yang inovatif.

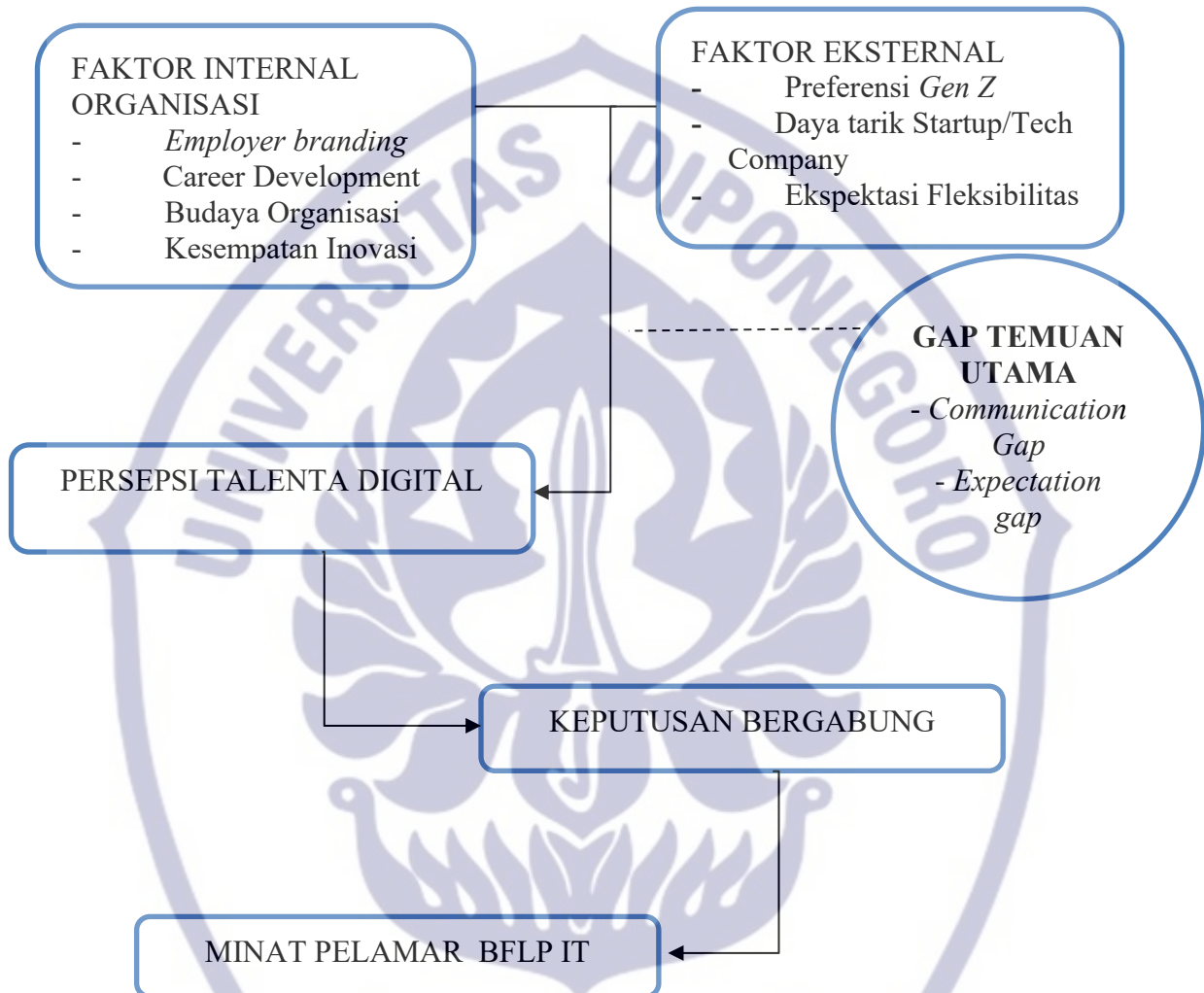
Di sisi lain, *expectation gap* muncul akibat ketidaksesuaian antara karakteristik organisasi dengan preferensi talenta digital, khususnya dalam aspek fleksibilitas kerja, kecepatan inovasi, serta lingkungan kerja yang dinamis. Talenta digital cenderung memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap organisasi yang mampu menyediakan ruang eksplorasi, kreativitas, dan pengembangan diri secara cepat. Kondisi ini sejalan dengan konsep *person-organization fit* yang dikemukakan oleh Kristof (1996), yang menekankan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan karakteristik organisasi menjadi faktor kunci dalam membentuk daya tarik dan keputusan karier.

Sintesis temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa daya tarik program BFLP Spesialis IT merupakan hasil interaksi antara faktor fungsional dan faktor simbolik. Faktor fungsional, seperti peluang pengembangan karier, kompensasi, dan stabilitas pekerjaan, memberikan dasar rasional bagi kandidat dalam mengevaluasi organisasi. Sementara itu, faktor simbolik, seperti citra inovasi, budaya kerja, dan reputasi organisasi, berperan dalam membentuk persepsi emosional dan identitas organisasi di mata kandidat. Temuan ini sejalan dengan konsep *employer branding* yang dikemukakan oleh Backhaus dan Tikoo (2004) serta Berthon et al. (2005), yang menegaskan bahwa daya tarik organisasi merupakan kombinasi dari atribut fungsional dan simbolik.

Penelitian ini menemukan bahwa meskipun faktor fungsional program telah relatif kuat, faktor simbolik khususnya terkait citra inovasi dan fleksibilitas belum sepenuhnya terbentuk secara optimal. Dalam hal ini, atribut simbolik organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Lievens dan Highhouse (2003) menjadi sangat penting, karena persepsi kandidat terhadap organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh citra yang terbentuk dibandingkan kondisi objektif yang sebenarnya.

Dalam konteks persaingan *talent war*, sebagaimana dikemukakan oleh Michaels et al. (2001), organisasi dituntut untuk tidak hanya menawarkan kompensasi yang kompetitif, tetapi juga mampu membangun proposisi nilai yang relevan dengan kebutuhan dan preferensi talenta digital. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menarik talenta tidak hanya bergantung pada apa yang ditawarkan (*value proposition*), tetapi juga pada bagaimana nilai tersebut dikomunikasikan (*value communication*) dan dipersepsikan (*perceived value*) oleh calon kandidat.

4.8. Model Hasil Penelitian



Gambar 4.1
Model Hasil Penelitian

Model penelitian menunjukkan bahwa daya tarik program dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu faktor internal organisasi dan faktor eksternal yang berasal dari karakteristik talenta digital serta dinamika industri. Faktor internal organisasi meliputi *Employer branding*, program pengembangan karier melalui BFLP IT, budaya organisasi, serta kesempatan untuk terlibat dalam inovasi teknologi. Faktor-faktor ini merupakan value proposition yang ditawarkan oleh

organisasi kepada calon kandidat. Di sisi lain, faktor eksternal mencakup preferensi talenta digital, khususnya generasi muda di bidang teknologi informasi, serta pengaruh dari perusahaan teknologi dan startup yang menawarkan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan inovatif. Faktor eksternal ini turut membentuk cara pandang talenta digital terhadap suatu organisasi.

Faktor - faktor tersebut kemudian berinteraksi dalam membentuk persepsi talenta digital terhadap program BFLP Spesialis IT. Persepsi ini menjadi faktor kunci yang memengaruhi minat untuk melamar, yang pada akhirnya menentukan keputusan kandidat untuk bergabung dengan organisasi. Namun demikian, dalam proses tersebut ditemukan adanya kesenjangan antara kondisi internal organisasi dengan persepsi eksternal talenta digital. Kesenjangan ini terdiri dari dua bentuk utama, yaitu *communication gap* dan *expectation gap*.

Communication gap terjadi ketika organisasi belum mampu mengomunikasikan secara efektif berbagai inisiatif transformasi digital yang telah dilakukan, sehingga tidak sepenuhnya diketahui oleh calon kandidat. Sementara itu, *expectation gap* muncul akibat perbedaan antara ekspektasi talenta digital terhadap fleksibilitas dan inovasi dengan citra organisasi yang masih dipersepsikan sebagai konvensional. Kedua jenis kesenjangan tersebut menjadi faktor penghambat utama dalam meningkatkan daya tarik program BFLP Spesialis IT, meskipun secara substansi program memiliki kualitas yang baik.

Hasil penelitian yang diperoleh dari perspektif responden menunjukkan bahwa daya tarik program BFLP Spesialis IT tidak hanya dipengaruhi oleh atribut objektif program, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana atribut tersebut

dipersepsikan oleh talenta digital. Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang erat antara faktor empiris di lapangan dengan konsep employer branding dalam literatur manajemen sumber daya manusia.

Secara empiris, responden dari kelompok peserta program menekankan bahwa kejelasan jalur karier dan struktur program yang sistematis menjadi daya tarik utama. Temuan ini sejalan dengan penelitian Backhaus dan Tikoo (2004) yang menyatakan bahwa employer branding berfungsi untuk membangun proposisi nilai (employee value proposition) yang memberikan kejelasan manfaat bagi karyawan. Selain itu, Berthon et al. (2005) juga menegaskan bahwa dimensi pengembangan karier merupakan salah satu faktor fungsional utama dalam meningkatkan daya tarik organisasi. Dengan demikian, temuan empiris dalam penelitian ini mengonfirmasi bahwa aspek career development merupakan determinan utama dalam menarik talenta, khususnya pada organisasi yang menawarkan program pengembangan terstruktur seperti BFLP.

Hasil survei juga menunjukkan bahwa talenta digital, khususnya mahasiswa tingkat akhir, lebih memprioritaskan aspek fleksibilitas dan inovasi dibandingkan stabilitas organisasi. Temuan ini memperkuat konsep talent war yang dikemukakan oleh Michaels et al. (2001), yang menyatakan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan perubahan preferensi tenaga kerja, terutama dalam menghadapi generasi baru yang memiliki nilai dan ekspektasi berbeda. Dalam konteks ini, preferensi terhadap fleksibilitas dan lingkungan kerja yang dinamis mencerminkan karakteristik talenta digital yang lebih mengutamakan learning agility dan innovation exposure dibandingkan job security semata.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan persepsi antara internal organisasi dan eksternal talenta digital, yang dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai communication gap dan expectation gap. Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif person-organization fit (Kristof, 1996), yang menekankan bahwa ketidaksesuaian antara nilai individu dan persepsi terhadap organisasi dapat menurunkan tingkat ketertarikan kandidat. Selain itu, Kabel dan Turban (2001) juga menyatakan bahwa persepsi terhadap reputasi dan atribut organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan kandidat untuk melamar.

Hal ini sejalan dengan pandangan Lievens dan Highhouse (2003), yang menekankan bahwa atribut simbolik organisasi, seperti citra inovatif dan budaya kerja, memiliki peran penting dalam membentuk daya tarik organisasi, bahkan seringkali lebih dominan dibandingkan atribut objektif.

Selain itu, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa visibilitas aktivitas digital organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi talenta digital. Hal ini sejalan dengan Bersin (2015) yang menyatakan bahwa pengalaman dan narasi organisasi yang dikomunikasikan secara eksternal menjadi faktor kunci dalam membangun employer of choice di era digital. Dalam hal ini, organisasi perlu mengelola komunikasi secara strategis agar mampu menciptakan persepsi yang selaras dengan kondisi aktual.

Integrasi antara hasil survei dan literatur menunjukkan bahwa daya tarik program BFLP Spesialis IT merupakan hasil dari interaksi antara atribut internal organisasi, karakteristik talenta digital, serta efektivitas komunikasi dalam

membentuk persepsi. Temuan ini tidak hanya mengonfirmasi teori yang ada, tetapi juga memperkaya pemahaman mengenai pentingnya pengelolaan persepsi sebagai bagian integral dari strategi talent attraction di era transformasi digital.



BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Daya Tarik Program Brilian Future Leader Program Spesialis IT(Management Trainee) Bank Rakyat Indonesia di Tengah Persaingan Perekrutan Talenta Digital di Indonesia*, dengan metode wawancara mendalam, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Daya tarik program merupakan hasil interaksi antara faktor internal organisasi dan faktor eksternal yang berasal dari karakteristik talenta digital. Faktor internal meliputi *employer branding*, peluang pengembangan karier, kompensasi dan stabilitas pekerjaan, budaya kerja, serta tingkat inovasi organisasi. Sementara itu, faktor eksternal mencakup preferensi talenta digital, khususnya generasi muda di bidang teknologi informasi, serta pengaruh kompetisi dari perusahaan teknologi dan *startup* yang menawarkan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan inovatif.

Temuan ini sejalan dengan konsep *employer branding* yang dikemukakan oleh Backhaus dan Tikoo (2004), serta Berthon et al. (2005) yang menekankan bahwa daya tarik organisasi dibentuk oleh kombinasi atribut fungsional dan simbolik. Selain itu, dalam konteks *talent war* (Michaels et al., 2001), organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan proposisi nilainya dengan dinamika preferensi tenaga kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa daya tarik program tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan

konstruksi multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi antara nilai yang ditawarkan organisasi dan ekspektasi pasar tenaga kerja.

2. Terdapat kesenjangan antara persepsi eksternal dengan kondisi internal organisasi. Meskipun BRI telah melakukan berbagai inisiatif transformasi digital, talenta digital masih memandang BRI sebagai institusi yang konvensional dan kurang inovatif dibandingkan perusahaan teknologi. Persepsi ini dipengaruhi oleh keterbatasan informasi serta kurangnya eksposur terhadap aktivitas digital organisasi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif *signaling theory* (Spence, 1973), yang menyatakan bahwa individu membentuk persepsi berdasarkan sinyal informasi yang diterima dari lingkungan eksternal. Selain itu, konsep *person-organization fit* (Kristof, 1996) juga menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara nilai individu dan persepsi terhadap organisasi dapat memengaruhi tingkat ketertarikan kandidat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi talenta digital tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi aktual organisasi, melainkan merupakan hasil konstruksi informasi yang diterima dan diinterpretasikan oleh individu.

3. Penguatan *employer branding* berbasis digital dan peningkatan efektivitas komunikasi organisasi menjadi strategi yang paling relevan. Organisasi perlu mengkomunikasikan secara lebih efektif berbagai inisiatif transformasi digital yang telah dilakukan, serta menyesuaikan pendekatan rekrutmen dengan karakteristik talenta digital yang mengutamakan fleksibilitas, inovasi, dan peluang pengembangan diri.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Lievens dan Highhouse (2003), yang menekankan pentingnya atribut simbolik dalam membentuk daya tarik organisasi, serta didukung oleh konsep *strategic talent management* (Collings dan Mellahi, 2009) yang menekankan integrasi antara strategi bisnis dan strategi pengelolaan talenta. Dengan demikian, strategi peningkatan daya tarik program perlu difokuskan pada pengelolaan persepsi dan komunikasi yang adaptif terhadap dinamika industri.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan *Employer Branding Theory*, *Signaling Theory*, dan *Person–Organization Fit Theory* dalam konteks persaingan memperoleh talenta digital pada era transformasi digital.

Pertama, hasil penelitian memperkuat konsep *Employer Branding Theory* yang menjelaskan bahwa daya tarik organisasi dipengaruhi oleh kombinasi atribut fungsional dan atribut simbolik yang dimiliki organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa reputasi BRI sebagai organisasi besar, stabilitas pekerjaan, dan peluang pengembangan karier yang terstruktur merupakan atribut fungsional yang secara konsisten dipersepsikan positif oleh subjek penelitian. Di sisi lain, persepsi mengenai inovasi organisasi, lingkungan kerja, dan citra digital organisasi berperan sebagai atribut simbolik yang turut memengaruhi tingkat daya tarik organisasi di mata talenta digital. Temuan ini sejalan dengan pandangan Backhaus

dan Tikoo (2004) yang menyatakan bahwa *Employer Branding* berfungsi sebagai mekanisme untuk membangun identitas organisasi yang mampu menarik kandidat potensial.

Kedua, penelitian ini memperkuat relevansi *Signaling Theory* dalam menjelaskan bagaimana talenta digital membentuk persepsi terhadap organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi yang diterima oleh mahasiswa dan calon kandidat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan persepsi mengenai daya tarik Program BFLP Spesialis TI. Meskipun organisasi telah melakukan berbagai inisiatif transformasi digital, informasi tersebut belum sepenuhnya diterima dan dipahami oleh target talenta digital. Kondisi ini menghasilkan *communication gap*, yaitu kesenjangan antara kondisi aktual organisasi dengan persepsi yang terbentuk pada calon kandidat. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas sinyal yang dikirimkan organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi pasar tenaga kerja.

Ketiga, hasil penelitian juga mendukung konsep *Person–Organization Fit Theory* yang menjelaskan bahwa individu cenderung tertarik pada organisasi yang dianggap memiliki kesesuaian dengan nilai, kebutuhan, dan preferensi pribadinya. Penelitian menemukan bahwa sebagian talenta digital lebih mengutamakan fleksibilitas kerja, inovasi, kecepatan belajar, dan kesempatan eksplorasi dibandingkan aspek stabilitas organisasi. Perbedaan antara preferensi talenta digital dengan citra organisasi yang masih dipersepsikan sebagai institusi perbankan konvensional menghasilkan *expectation gap* yang memengaruhi tingkat daya tarik program. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menarik

talenta digital tidak hanya bergantung pada kualitas program yang ditawarkan, tetapi juga pada tingkat kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan ekspektasi target talenta.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa daya tarik organisasi terbentuk melalui interaksi antara nilai yang ditawarkan organisasi melalui *Employer Branding*, sinyal yang diterima oleh calon kandidat sebagaimana dijelaskan dalam *Signaling Theory*, serta tingkat kesesuaian antara karakteristik organisasi dan preferensi individu sebagaimana dijelaskan dalam *Person-Organization Fit Theory*. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat sekaligus mengintegrasikan ketiga perspektif teoritis tersebut dalam menjelaskan fenomena daya tarik talenta digital pada sektor perbankan yang sedang menjalankan transformasi digital.

5.3. Implikasi Praktis

Pertama, BRI perlu memperkuat strategi *employer branding* dengan menekankan citra sebagai organisasi yang inovatif dan berbasis teknologi. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan eksposur proyek-proyek digital, publikasi aktivitas transformasi digital, serta pemanfaatan media digital yang relevan dengan target talenta. Pendekatan ini penting untuk membangun atribut simbolik yang kuat sebagaimana dikemukakan oleh Lievens dan Highhouse (2003).

Kedua, organisasi perlu mengembangkan pendekatan rekrutmen yang lebih adaptif terhadap karakteristik talenta digital. Kegiatan seperti *hackathon*, *campus engagement*, serta kolaborasi dengan institusi pendidikan dapat menjadi sarana

efektif dalam meningkatkan *awareness* dan pemahaman terhadap program. Strategi ini sejalan dengan pendekatan *strategic talent management* yang menekankan pentingnya membangun hubungan jangka panjang dengan sumber talenta.

Ketiga, organisasi perlu memperhatikan aspek budaya kerja, khususnya terkait fleksibilitas dan inovasi. Meskipun perubahan budaya merupakan proses jangka panjang, upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif menjadi penting dalam meningkatkan *person-organization fit* bagi talenta digital.

Keempat, organisasi perlu meningkatkan efektivitas komunikasi internal dan eksternal untuk mengurangi kesenjangan persepsi (*communication gap*). Hal ini mencakup penyampaian informasi yang lebih transparan, konsisten, dan terstruktur mengenai program BFLP IT serta peluang yang ditawarkan kepada calon kandidat.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jumlah responden yang terbatas, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi secara luas. Kedua, penelitian ini berfokus pada satu program, yaitu BFLP Spesialis IT, sehingga belum mencakup variasi program lain yang mungkin memiliki karakteristik berbeda. Ketiga, penelitian ini belum melibatkan informan yang memiliki kewenangan strategis dalam pengambilan keputusan pada tingkat organisasi, seperti pimpinan fungsi Human Capital, Talent Acquisition, maupun pengambil kebijakan terkait pengelolaan

talenta digital. Perspektif yang diperoleh dalam penelitian ini masih berfokus pada peserta program, calon talenta digital, dan pengelola program sebagai pelaksana operasional. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan pengambil keputusan strategis agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses perumusan kebijakan dan strategi organisasi dalam menarik talenta digital.

5.5. Saran untuk Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian yang lebih luas dan mendalam. Pertama, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji secara empiris hubungan antara faktor-faktor daya tarik dengan minat melamar dan keputusan bergabung, sehingga dapat menghasilkan temuan yang lebih *generalizable*. Kedua, penelitian komparatif antara sektor perbankan dan perusahaan teknologi dapat dilakukan untuk memahami perbedaan strategi *talent attraction* secara lebih komprehensif dalam konteks *talent war*.

Ketiga, penelitian mendatang dapat mengkaji lebih dalam mengenai karakteristik dan preferensi generasi talenta digital, khususnya dalam kaitannya dengan perubahan nilai dan ekspektasi terhadap dunia kerja. Keempat, penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi peran komunikasi organisasi dan media digital dalam membentuk *employer branding*, khususnya dalam perspektif *signaling theory*.

DAFTAR PUSTAKA

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching Employer branding*. Career Development International
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). *The global “war for talent.”* *Journal of International Management*
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: Dimensions of attractiveness in Employer branding.* *International Journal of Advertising*
- Bersin, J. (2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement.* *Deloitte Review*
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty.* Harvard Business Press.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). *Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness.* *International Journal of Organizational Analysis
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda.* *Human Resource Management Review.
- Corbin, J., & Straus, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J., & Poth, C. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing.* SAGE Publications.
- Deloitte. (2022). **Global Human Capital Trends 2022**. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Deloitte. (2023). *Indonesia’s Digital Talent Outlook 2023.* Deloitte Indonesia.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). *Mapping talent development: Definition, scope and architecture.* *European Journal of Training and Development*
- Hidayat, R., & Sari, R. (2020). *Employer branding dan preferensi kerja milenial pada BUMN.* *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa

- Hofstede, G. (2010). **Cultures and organizations: Software of the mind** (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kabel, D. M., & Turban, D. B. (2001). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Applied Psychology*
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**,
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. **Journal of Management**
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. **Personnel Psychology**
- McKinsey & Company. (2022). *The Digital Talent Gap in Southeast Asia*. <https://www.mckinsey.com>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif edisi revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Fundamentals of human resource management (6th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Wu, Y., Thompson, D., Aroian, K., McQuaid, E., & Deatrck, J. (2016). *Journal of Pediatric Psychology. Writing and Evaluating Qualitative Research Reports*, 41(5), 493–505.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition*. New York : The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Sixth Edition*.
- Tansley, C., Kirk, S., & Tietze, S. (2013). The currency of talent management – A reply to “talent management and the relevance of context.” **Human Resource Management Review**,
- World Economic Forum. (2023). **The Future of Jobs Report 2023**. <https://www.weforum.org/reports>

LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan

A. Narasumber Alumni dan atau Trainee BFLP IT

Pertanyaan	<ol style="list-style-type: none">1. Apa motivasi utama Anda untuk mendaftar ke program BFLP Spesialis IT BRI?2. Faktor apa yang paling memengaruhi keputusan Anda memilih BRI dibanding perusahaan lain di bidang teknologi atau keuangan?3. Bagaimana Anda menilai citra BRI sebagai <i>employer of choice</i> di kalangan talenta digital?4. Menurut Anda, bagian mana dari proses rekrutmen atau seleksi BFLP IT yang paling menarik atau berkesan?5. Bagaimana pengalaman Anda dalam mengikuti program BFLP IT sejauh ini apakah sesuai dengan ekspektasi awal?6. Menurut Anda, apakah program ini memberikan ruang yang cukup untuk pengembangan karier dan pembelajaran teknologi terbaru?7. Apa tantangan utama yang Anda rasakan sebagai peserta
------------	---

	<p>program BFLP IT di institusi perbankan seperti BRI?</p> <p>8. Bagaimana Anda menilai keseimbangan antara aspek teknologi, inovasi, dan nilai-nilai korporasi BRI dalam program ini?</p> <p>9. Apa saran Anda agar BRI dapat meningkatkan daya tarik BFLP IT bagi talenta digital muda di masa depan?</p>
--	--

B. Narasumber Mahasiswa Akhir Jurusan IT pada Top University

Pertanyaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Anda sudah pernah mendengar tentang program BFLP Spesialis IT dari BRI? Dari mana sumber informasinya? 2. Menurut Anda, bagaimana citra BRI dibandingkan dengan perusahaan teknologi atau startup sebagai tempat kerja bagi talenta IT? 3. Faktor apa yang membuat Anda tertarik atau kurang tertarik untuk mendaftar ke program BFLP IT? 4. Apakah menurut Anda, sektor perbankan mampu menyediakan lingkungan kerja yang menarik bagi profesional IT muda?
------------	---

	<p>5. Seberapa penting peran <i>Employer branding</i> dalam memengaruhi keputusan Anda memilih tempat kerja setelah lulus?</p> <p>6. Menurut Anda, apa yang perlu dilakukan BRI agar program BFLP IT lebih dikenal dan diminati oleh mahasiswa IT?</p> <p>7. Jika Anda diberi pilihan antara bekerja di perusahaan teknologi seperti Google, Gojek/Tokopedia/Shopee atau di BRI, faktor apa yang akan menentukan keputusan Anda?</p> <p>8. Apakah Anda menganggap BRI sebagai perusahaan yang inovatif dan relevan dengan perkembangan teknologi saat ini?</p>
--	--

C. Narasumber Manager perkerutan dan Manager Program BFLP IT

Pertanyaan	<p>3.1 Bagaimana strategi BRI dalam menarik dan mempertahankan talenta digital muda untuk mengikuti program BFLP Spesialis IT?</p> <p>3.2 Apa tantangan terbesar yang dihadapi BRI dalam bersaing dengan perusahaan teknologi atau startup dalam merekrut talenta IT terbaik?</p>
------------	---

	<p>3.3 Bagaimana BRI memposisikan <i>Employer branding</i>-nya di kalangan mahasiswa IT universitas top di Indonesia?</p> <p>3.4 Menurut Anda, faktor apa yang membuat sebagian talenta digital unggulan belum tertarik bergabung dengan BRI?</p> <p>3.5 Bagaimana peran BRI Corporate University dalam mendukung pengembangan kompetensi digital peserta BFLP IT?</p> <p>3.6 Apa indikator keberhasilan yang digunakan untuk menilai efektivitas program BFLP IT sebagai sarana pengembangan talenta digital?</p> <p>3.7 Menurut Anda, apa inovasi atau pembaruan yang perlu dilakukan agar BFLP IT semakin kompetitif di tengah persaingan talenta digital di Indonesia?</p> <p>3.8 Bagaimana Anda melihat tren kebutuhan talenta IT di industri perbankan ke depan, dan bagaimana BRI menyiapkan strategi rekrutmen jangka panjangnya?</p>
--	--

CURRICULUM VITAE

I. IDENTITAS DIRI		
Nama Lengkap	MUHAMMAD SUKRI HUSNANTO	
Gelar Akademik	S1 TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN	
Tempat, Tanggal Lahir	YOGYAKARTA, 14 DESEMBER 1986	
Jenis Kelamin	LAKI-LAKI	
Agama	ISLAM	
Instansi	PT. BANK RAKYAT INDONESIA, PERSERO (TBK)	
Jabatan	ASSISTANT VICE PRESIDENT	
Alamat Rumah	JALAN PERUM GAMBIRAN, BLOK A NO.3 KOTA YOGYAKARTA, DIY	
HP	08568219090	
E-mail	msukri1412@gmail.com	
Status Perkawinan	MENIKAH	
II. PENGALAMAN KERJA		
TRAINEE PPS BRI	Juli 2009 - Juli 2010	

	Staf BRI	Juli 2010 – Jan 2013
	Manager BRI	Jan 2013 – Febr 2018
	Senior Manager	Feb 2018 – April 2021
	Assistant Vice President	April 2021 s.d. sekarang

