BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Bab ini berisi penjelasan-penjelasan teoritis yang dapat mendukung penelitian. Teori yang diigunakan terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan *employer branding* sebagai mediasi.

2.1.1. Komitmen Organisasional

Luthans (2012) dalam Nurjanah *et al.* (2020) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kemauan yang kuat dan tinggi untuk menjadi anggota organisasi, serta meyakini dan menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi. Mowday *et al.* (1982) dalam Sarhan *et al.* (2020) mengartikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu pada suatu perusahaan yang diyakini dengan tulus dan persetujuan pada prinsip serta tujuan perusahaan, kesediaan untuk memberikan usaha lebih, dan keinginan untuk bertahan dalam suatu perusahaan (Mowday, 1979 & 1982 dalam Sarhan *et al.*, 2020).

Patiar & Wang (2016) dalam akan Makumbe (2024) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional bersedia berkonstribusi agar organisasi dapat berjalan dengan efektif. Mowday *et al.* (1979) dalam Marampa *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa karyawan yang berkomitmen pada suatu organisasi dapat berdampak pada kinerja organisasi. Mowday *et al.* (1979 &

1982) dalam Sarhan *et al.*, 2020 menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional memiliki kesediaan untuk memberikan usaha lebih demi kepentingan perusahaan, sehingga dapat mendukungg agar kinerja perusahaan semakin baik.

Peran pemimpin yang mampu menumbuhkan komitmen organisasional karyawan menjadi sangat penting, yaitu pemimpin transformasional (Nurjanah *et al.*, 2020). Kepemimpinan transformasional, didasarkan oleh kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Pemimpin meningkatkan ketertarikan karyawan dengan memberikan motivasi dan perhatian yang pada akhirnya juga meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Blasco *et. al.* (2014) dalam Botella-Carrubi *et al.* (2021) menyebutkan bahwa *employer branding* dapat mempengaruhi komitmen organsasional. Keinginan karyawan untuk tetap berada di suatu perusahaan juga dapat dipengaruhi oleh citra yang dimiliki perusahaan tersebut apakah dianggap sebagai tempat kerja yang tepat atau tidak. *Employer branding* bertujuan untuk mengembangkan ikatan komitmen karyawan bersamaan dengan visi misi yang ditetapkan perusahaan.

2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transfornasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi, menginspirasi, dan mengembangkan bawahannya. Kim & Park (2020) dalam Makumbe (2024) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah proses saat karyawan terinspirasi dan termotivasi untuk melakukan yang lebih dibandingkan kepentingan mereka demi kebaikan organisasi dengan

menggunakan metode inovatif dalam menghadapi situasi kerja yang kompleks. Menurut Bass (2000) dalam Agazu *et al.* (2025) kepemimpinan transformasional hadir dari pemimpin yang dapat menciptakan visi inspiratif yang dapat mendorong karyawan agar berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Bass & Riggio (2012) dalam Al-Husseini *et al.* (2021) terdapat empat dimensi kemampuan kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. *Idealised Influance*

   Pemimpin bertindak sebagai panutan untuk mewujudkan visi organisasi, menanamkan kekaguman, rasa hormat dan mencapai tujuan perusahaan.

b. *Inspirational motivation*

   Pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi dengan visi yang menarik dan masa depan yang jelas agar karyawan merasa optimis dan antusias dalam mencapai tujuan bersama.

c. *Intellectual stimulation*

   Pemimpin mendorong karyawan untuk semakin kreatif dan inovatif dalam pemecahan masalah baru dengan cara baru.

d. *Individualized consideration*

   Pemimpin bertindak sebagai mentor dengan memperhatikan kebutuhan setiap karyawan untuk mencapai prestasi. Dengan cara ini pemimpin juga dapat membangun hubungan interaktif dengan karyawan.

Kepemimpinan transformasional dapat membangun citra perusahaan yang baik di mata karyawan dan calon karyawan. Eliyana *et al.* (2019) dalam Makumbe

(2024) citra baik ini dapat dicapai dengan menyediakan kebutuhan karyawan secara baik, meningkatkan pengalaman kerja karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Manfaat yang diterima karyawan ini dapat menjadi dukungan karyawan yang dapat menghasilkan hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan karyawan. Pada akhirnya hal ini dapat mempengaruhi keinginannya untuk tetap bekerja di perusahaan (Makumbe, 2024).

2.1.3. *Employer branding*

Bharadwaj *et al.* (2022) mendefinisikan *employer branding* sebagai hal yang membedakan suatu organisasi, seperti memberikan pengalaman kerja yang berbeda bagi karyawan, serta menarik calon karyawan untuk berkerja dan berkembang di dalam perusahaannya. *Employer branding* berasal dari konsep branding pada produk yang kemudian diimplementasikan pada bidang sumber daya manusia untuk mempertahankan karyawan. Dengan kata lain, *employer branding* menggunakan konsep pemasaran pada sumber daya manusia untuk menargetkan retensi karyawan setia

Employer branding merupakan upaya untuk mendekati, menarik, dan mempertahankan sumber daya manusia (Zeeshan *et al.*, 2020). Bloom & McClellan (2016) dalam Zeeshan *et al.* (2020) berpendapat bahwa konsep *employer branding* merupakan strategi jangka panjang dari perusahaan untuk mengelola pandangan karyawan mengenai perusahaanya. Manfaat bagi perusahaan dengan memiliki *employer branding* yang kuat yaitu dapat mengurangi biaya rekrutmen karyawan, mengembangkan asosiasi karyawan, serta mempertahankan dan menawar upah

yang lebih rendah bagi karyawan serupa dengan *employer branding* yang lebih lemah.

Barrow & Mosley (2005) dalam Botella-Carrubi *et al.* (2021) menyatakan terdapat manfaat *employer branding* secara internal dan eksternal. Secara internal, *employer branding* dapat meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Secara eksternal, *employer branding* membuat perusahaan memperoleh citra sebagai "perusahaan pilihan pertama" yang memungkinkan perusahaan untuk merekrut dan mempertahankan kandidat yang tepat dan sesuai dengan budaya perusahaan.

Nanjundeswaraswamy *et al.* (2022) melakukan analisis terhadap dimensi-dimensi *employer branding*, menyimpulkan terdapat sembilan dimensi yang sering digunakan, yaitu:

a. *Career Development Opportunities (CDO)*

   CDO merupakan inisiatif perusahaan mengenai perencanaan karir, pemetaan karir, dan strategi pengembangan karir.

b. *Compensation and Benefits (CB)*

   CB merupakan segala bentuk manfaat finansial yang diterima karyawan.

c. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

   CSR merupakan nilai moral dan tanggung jawab sosial Perusahaan melalui investasi simbolis dan substantif kepada seluruh pemangku kepentingan.

d. *Organizational Culture (OC)*

   OC merupakan nilai dan keyakinan bersama yang ada dalam perusahaan.

e. *Training and Development (T&D)*

T&D adalah aktivitas dalam perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.

f. *Work Environment (WE)*

WE merupakan hal terkait pengakuan, kewajiban, kesempatan untuk berkonstribusi, pengambilan keputusan, kepentingan, serta hal-hal lain yang memberikan rasa percaya diri dari kondisi lingkungan pekerjaan.

g. *Work-life Balance (WLB)*

WLB merupakan kondisi di mana karyawan secara seimbang memprioritaskan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Employer branding menurut Du Preez & Bendixen (2015) dalam Zeeshan *et al.*, (2020) adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan citra pada karyawan dan calon karyawan bahwa perusahaan tersebut adalah tempat kerja yang menarik dan baik. Untuk mencapai citra tersebut peran pemimpin yang mampu menjadi panutan, memotivasi, dan menginspirasi melalui kepedulian dan pengembangan karyawan menjadi sangat penting, yaitu pemimpin transformasional

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
.	*The mediating effect of Employer branding on the relationship between transformational leadership and organisational commitment in the South African telecoms sector* (Makumbe W, 2024)	Variabel independen (X): Kepemimpinan Transformasional Variabel dependen (Y): Komitmen Organisasional Variabel Mediasi (M): *Employer branding* Kaitan dengan hipotesis: H1: Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasional H2: Kepemimpinan Transformasional → *Employer branding* H3: *Employer branding* → Komitmen Organisasional H4: Kepemimpinan Transformasional → *Employer branding* → Komitmen Organisasional	*Structural Equation Modeling (SEM)*	Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional dan *employer branding.Employer branding* memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional sekaligus memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen Organisasional terhadap manajer tingkat menengah pada sektor telekomunikasi di Afrika Selatan.
2.	*The influence of transformational leadership, jobsatisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the*	Variabel independen (X): Kepemimpinan Transformasional Variabel (Y): Komitmen Organisasional Kaitan dengan hipotesis H1: Kepemimpinan Transformasional →	*Partial Least Square (PLS)*	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional di Inspektorat Jenderal Kementerian

	Ministry of Educationand Culture (Siti Nurjanah, Vina Pebianti & Agung Wahyu Handaru, 2020)	Komitmen Organisasional		Pendidikan dan Kebudayaan.
3.	*Transformational Leadership and Corporate Reputation: Mediation Effects of Employer branding* (Zeeshan M, Qureshi T, Bashir S, Ahmed U, 2020)	Variabel independent (X): Kepemimpinan Transformasional Variabel dependen (Y): *Employer branding* Kaitan dengan hipotesis: H2: Kepemimpinan Transformasional → *Employer branding*	Regresi	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employer branding* di universitas negeri dan swasta di Punjab yang diakui oleh Komisi Pendidikan Tinggi Pakistan.
4.	*Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment* Botella-Carrubi D, Gil-Gomez H, Oltra-Badenes, Jabaloyes-Vivas J, 2021)	Variabel independent (X): *Employer branding* Variabel dependen (Y): Komitmen Organisasional Kaitan dengan hipotesis: H3: *Employer branding* → Komitmen Organisasional	Regresi	*Employer branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional di sektor automotif di Valencia, Spanyol.
5.	Transformational leadership and organizational commitment: unlocking the potential of collective teacher efficacy (Nassir M. & Benoliel P., 2025)	Variabel independen (X): Kepemimpinan Transformasional Variabel dependen (Y): Komitmen Organisasional Kaitan dengan hipotesis: H1: Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasional	*Structural Equation Modeling (SEM)*	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di *Arab educational system* di Israel.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian ini pernah dilakukan oleh Makumbe (2024) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Pemimpin transformasional berperan dalam membentuk perilaku karyawan dengan menyusun visi yang menarik dan memotivasi karyawan untuk mencapai visi tersebut. Nurjanah *et al.* (2020) melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap gaya kepemipinan transformasional, (Nassir & Benoliel, 2025) juga melakukan penelitian serupa dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional di *Arab educational system* di Israel. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional karyawan Toko Roti Mama *Bakery*.

2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employer branding*

Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Makumbe (2024) yang menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employer branding*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *employer branding* yang kuat dapat diciptakan oleh pemimpin transformasional yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan dan memberikan pengalaman kepada karyawan. Pemimpin transformasional berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang memberikan nilai unik dan lebih besar dibandingkan pesaing bagi calon karyawan berbakat. Zeeshan *et al.* (2020) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan *employer branding* yang signifikan dan positif. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employer branding* karyawan Toko Roti Mama *Bakery*.

2.3.3. Pengaruh *Employer branding* Terhadap Komitmen Organisasional

Makumbe (2024) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *employer branding* yang kuat dapat dibangun dengan mencapai keselarasan antara nilai-nilai organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki karyawan. Keselarsan ini membuat karyawan memiliki ketertarikan yang kuat dengan orgnasisasi. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa *employer branding* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Botella-Carrubi *et al.* (2021) dalam

penelitiannya yang menguji pengaruh empat faktor *employer branding* terhadap tiga dimensi komitmen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tindakan yang terkait dengan pengembangan profesional dan tunjangan memiliki dampak positif pada tiga dimensi komitmen. Tindakan yang ditujukan untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, serta komitmen normatif. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

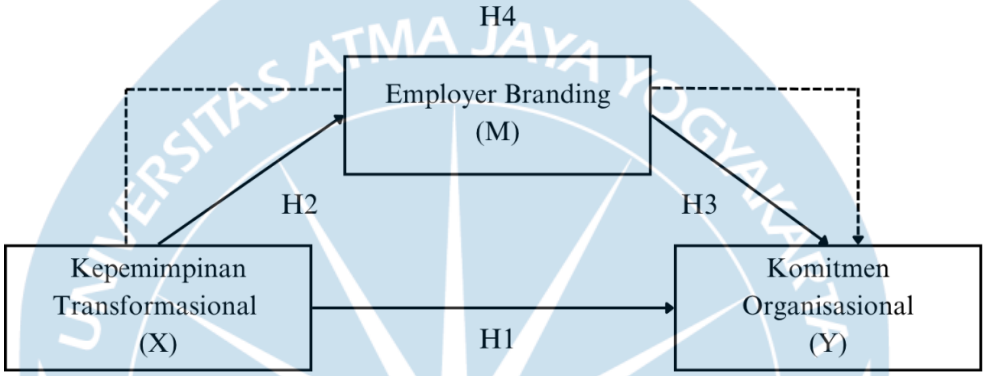
H3 : *Employer branding* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional di Toko Roti Mama *Bakery*.

2.3.4. Peran *Employer branding* sebagai Pemediasi Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Makumbe (2024) yang menunjukkan bahwa *employer branding* secara sebagian memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Dengan kata lain, penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi komitmen organisasi secara positif dengan *employer branding* sebagai pengantaranya. Benraïss-Noailles & Viot, (2021) mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional dapat membangun *employer branding,* hal ini dapat memicu karyawan untuk berkomitmen dan memiliki sikap positif terhadap perusahaan. Dari uraian di atas, maka dihasilkan hipotesis sebagai berikut :

H4 : *Employer branding* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional di Toko Roti Mama *Bakery*.

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Makumbe (2024)

Hipotesis 1 dalam kerangka penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi juga tingkat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Hipotesis 2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap *employer branding* yang menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan akan mempengaruhi tingkat *employer branding* yang dimiliki perusahaan secara positif. Hipotesis 3 menunjukkan bahwa *employer branding* berpengaruh terhadap komitmen organisasional,yang berarti semakin baik pandangan karyawan atau calon karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat kerja yang baik, maka komitmen organisasional yang dimiliki

karyawan akan semakin tinggi. H4 menunjukkan *employer branding* sebagai variabel yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional yang berarti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung, yaitu melalui perantara *employer branding*.