



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

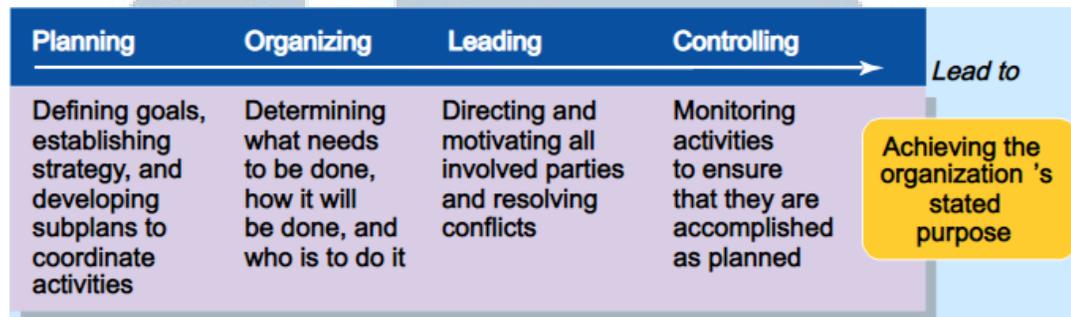
2.1.1 Manajemen

Menurut Bateman & Snell (2015), manajemen adalah proses bekerja dengan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer yang baik adalah manajer yang dapat melakukan hal tersebut secara efektif dan efisien. Efektif adalah mencapai tujuan organisasi, sedangkan efisien adalah melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang seminimal mungkin. Manajer yang baik juga merupakan manajer yang berfokus pada efektivitas dan efisiensi.

Menurut Burrow, Kleindl, & Becraft (2017), manajemen adalah proses mencapai tujuan dari perusahaan dengan memanfaatkan orang dan sumber daya lainnya secara efektif. Sumber daya lainnya termasuk uang, fasilitas, perlengkapan dan material. Bisnis dalam bentuk apapun membutuhkan seorang manajer yang dapat mengambil keputusan terkait dengan operasional, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Jika seorang manajer tidak mempunyai persiapan yang baik, maka masalah akan timbul.

Menurut Robbins & Coulter (2018), manajemen adalah aktivitas yang meliputi koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Koordinasi

dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain merupakan salah satu kewajiban yang dapat membedakan antara posisi manajerial dan non manajerial.



Sumber: Robbins & Coulter (2018)

Gambar 2.1 *Four Functions of Management*

Fungsi manajemen terbagi atas lima, yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Semua organisasi mempunyai tujuan, di mana untuk mencapai tujuan itu tersebut dibutuhkan seseorang yang dapat memberikan kontribusi. Orang tersebut adalah manajer. Manajer harus mempunyai kemampuan untuk:

1. *Planning*

Menetapkan tujuan, merencanakan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi strategi yang sudah direncanakan.

2. *Organizing*

Mengatur dan menyusun pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan, menentukan pekerjaan apa saja yang harus

diselesaikan, siapa yang bertanggung jawab, bagaimana mengelompokkan tugas, siapa melapor ke siapa, dan keputusan apa yang harus diambil.

3. *Leading*

Bekerja bersama dengan karyawan lainnya, memotivasi sesama rekan kerja, membantu menyelesaikan konflik, menetapkan cara berkomunikasi, menghadapi berbagai isu yang berhubungan dengan perilaku karyawan.

4. *Controlling*

Mengevaluasi keseluruhan pekerjaan yang dijalankan apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan atau belum, memonitori dan mengevaluasi kinerja dengan cara membandingkan standar kinerja dengan kinerja aktual.

Berdasarkan ketiga definisi manajemen di atas, peneliti menggunakan teori manajemen dari Burrow *et al.* (2017), yaitu manajemen adalah proses mencapai tujuan dari perusahaan dengan memanfaatkan orang dan sumber daya lainnya secara efektif.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2017) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses menarik, melatih, mengapresiasi, dan mengkompensasi karyawan, serta memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, dan keadilan. Semua hal tersebut termasuk kepada:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan)
2. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia dan merekrut calon pekerja
3. Melakukan seleksi terhadap calon pekerja
4. Melakukan orientasi dan pelatihan terhadap karyawan baru
5. Mengatur upah dan gaji (kompensasi karyawan)
6. Menyediakan insentif dan manfaat
7. Mengapresiasi kinerja
8. Melakukan komunikasi (wawancara, konseling, pendisiplinan)
9. Melatih karyawan dan mengembangkan manajer
10. Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan

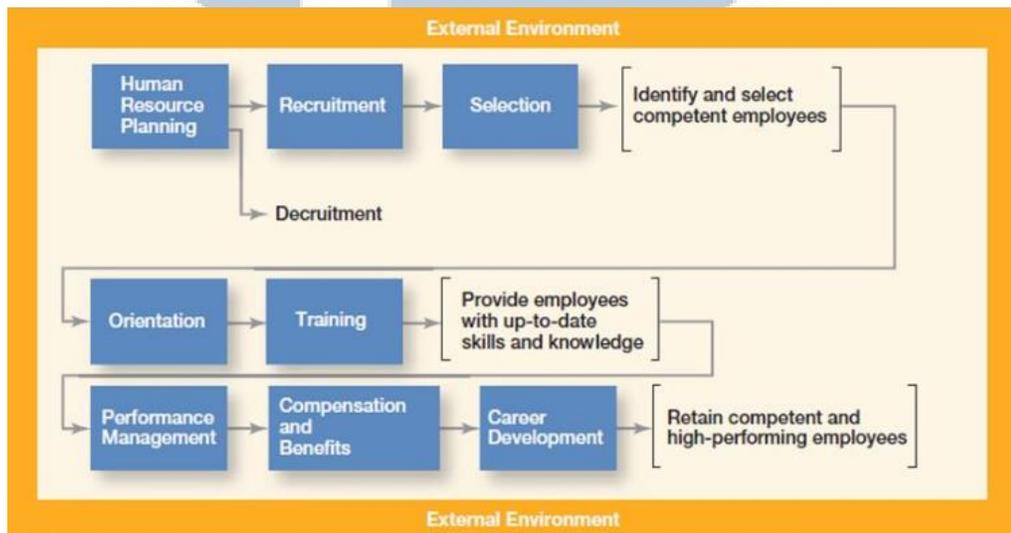
Menurut Bateman & Snell (2015), manajemen sumber daya manusia dulunya disebut dengan istilah manajemen personalia, di mana manajemen personalia adalah sistem formal untuk pengelolaan orang dalam suatu organisasi. Untuk itu, manajemen sumber daya manusia adalah aspek utama dari sebuah organisasi.

Dari semua sumber daya yang dibutuhkan dalam sebuah bisnis, salah satu yang dapat menentukan kesuksesan adalah karyawan. Karyawan mempunyai tanggung jawab atas penggunaan sumber daya secara efektif. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai segala aktivitas yang meliputi menarik, mengembangkan, dan mengkompensasi karyawan yang melakukan

pekerjaan perusahaan. Gaji, pelatihan, manfaat, lingkungan kerja, dan faktor-faktor lainnya dapat mempengaruhi produktivitas, kualitas performa, dan kepuasan karyawan terhadap perusahaan (Burrow *et al.*, 2017).

Penelitian ini menggunakan teori manajemen sumber daya manusia dari Dessler (2017), yaitu proses menarik, melatih, mengapresiasi, dan mengkompensasi karyawan, serta memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, dan keadilan.

2.1.3 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber: Robbins & Coulter (2018)

Gambar 2.2 HRM Process

Robbins & Coulter (2018) menjelaskan bahwa terdapat delapan proses dalam manajemen sumber daya manusia, tiga aktivitas pertama bertujuan untuk

mengidentifikasi dan memilih sumber daya manusia yang berkompeten. Dua aktivitas selanjutnya adalah untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan secara terus – menerus kepada karyawan. Tiga aktivitas terakhir adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempertahankan karyawan dengan potensi dan kinerja yang baik. Proses manajemen sumber daya manusia juga dapat di pengaruhi oleh faktor dari luar lingkungan.

2.1.4 Perceived Sustainable Organizational Support (PSOS)

Sikap dan perilaku sumber daya manusia adalah tolak ukur dari sebuah perusahaan di era kompetitif ini. Jika seorang karyawan merasa dianggap dan dihargai oleh perusahaannya, mereka akan merasa puas dan menganggap dirinya mempunyai komitmen terhadap perusahaan (Shumaila, Aslam, Sadaqat, Maqsood, & Nazir, 2012). Oleh karena itu, persepsi karyawan terhadap apa yang dilakukan perusahaan berperan penting dalam menentukan sikap dan perilaku karyawan (Waseem, 2010 dalam Kanten & Ulker, 2012).

Teori mengenai *organizational support* pertama kali diajukan oleh Eisenberger *et al.* pada tahun 1986, yaitu *perceived organizational support (POS)*. *Perceived sustainable organizational support (PSOS)* menurut App & Büttgen (2016) adalah sejauh mana karyawan memiliki kepercayaan terhadap perusahaannya dalam menghargai dan mempertahankan keseimbangan hidup. *Sustainable* artinya adalah karyawan menggunakan profesionalitas mereka dalam menciptakan produk atau jasa yang diinginkan, disaat yang sama perusahaan akan secara terus-menerus memenuhi

kebutuhan karyawan untuk mendukung perkembangan mereka (Kira & Lifvergren, 2014 dalam App & Büttgen, 2016).

Menurut Kanten & Ulker (2012), *POS* adalah keyakinan karyawan bahwa organisasinya peduli dan menghargai kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi. Menurut Wann-Yih & Htaik (2011), *POS* adalah bentuk kepercayaan karyawan yang berkaitan dengan seberapa besar organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawannya dan menghargai kontribusi mereka (Kanten & Ulker, 2012). Krishnan & Mary (2012) mempunyai pendapat yang kurang lebih sama, yaitu *POS* adalah sensitivitas dan pendapat karyawan mengenai sejauh mana organisasi mengakui dan menghargai keterlibatan mereka (Suifan, Abdallah, & Janini, 2018).

Organizational support dapat membawa pengaruh positif terhadap organisasi, seperti kebersamaan, loyalitas, dan dampak positif lainnya. Dampak positif lainnya yang dimaksud adalah meningkatkan kinerja, meningkatkan komitmen, mengurangi absen, meningkatkan kepuasan, menurunkan *stress*, dan meningkatkan kesehatan psikologi. Ketika karyawan merasakan dukungan dan pujian serta pengakuan dari organisasi, mereka akan merasakan adanya ikatan emosional dengan organisasi, di mana mereka akan berupaya untuk berpartisipasi lebih banyak demi mencapai tujuan organisasi (Altinoz, Cop, Cakiroglu, & Altinoz, 2016).

George *et al.* (1993) dalam Shumaila *et al.* (2012) berpendapat bahwa *organizational support* sangatlah penting karena dapat menjamin bantuan yang diberikan oleh organisasi untuk menghadapi kondisi yang menuntut, dan untuk melaksanakan pekerjaan yang efisien dan efektif. Karyawan perlu dinilai dan mereka

lebih mementingkan komitmen organisasi kepada mereka, dan dinilai oleh organisasi menghasilkan manfaat seperti gaji, promosi, kekaguman, bentuk bantuan lainnya, dan akses ke informasi yang dengannya mereka dapat membawa pekerjaan lebih baik. Karyawan percaya bahwa efek negatif atau positif terhadap mereka disebabkan oleh kontribusi dan kesejahteraan mereka.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi dari App & Büttgen (2016), yaitu *PSOS* adalah sejauh mana karyawan memiliki kepercayaan terhadap perusahaannya dalam menghargai dan mempertahankan keseimbangan hidup mereka.

2.1.5 Perceived Sustainable Supervisor Support (PSSS)

Gagnon & Michael (2004) dalam Hsu (2011) mendefinisikan *PSSS* sebagai seberapa besar dukungan yang dirasakan oleh karyawan dari *supervisor* mereka. Berdasarkan teori *social exchange relationships*, *perceived sustainable supervisor support (PSSS)* adalah persepsi karyawan tentang hubungan mereka dengan *supervisor* mereka dan sebagaimana bisa mereka mengandalkan *supervisor* dalam mengatasi masalah mereka (Hsu, 2011). Dalam teori *social exchange relationships*, karyawan akan tetap bertahan di sebuah perusahaan jika *supervisor* mereka menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka, mempunyai hubungan komunikasi yang baik, dan memperlakukan mereka dengan hormat (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sycharski, & Rhoades, 2002 dalam Hsu, 2011).

Menurut App & Büttgen (2016), *PSSS* adalah persepsi karyawan terhadap atasannya dalam memelihara kapabilitas kinerja karyawannya. Pengawasan langsung

yang dilakukan oleh *supervisor* terhadap karyawannya dapat mengakomodasi kebutuhan mereka yang akibatnya jika hal tersebut dilakukan secara terus-menerus dalam mempertahankan karyawan, mereka akan merasa bahwa mereka menerima dukungan yang sifatnya berkelanjutan. Karyawan juga akan menganggap tindakan *supervisor* ini sebagai bukti dari nilai-nilai organisasi.

Eisenberger *et al.* (2002) dalam mengartikan *PSSS* sebagai perasaan karyawan terhadap *supervisor* dalam menghargai mereka dan pekerjaan yang mereka lakukan. *PSSS* adalah aspek dukungan sosial dalam tempat kerja bagi karyawan (Bacharach & Bamberger, 2007). *Supervisor support* dapat menandakan tingkat dukungan dari organisasi kepada karyawan dan lingkungan kerja yang positif (Erdeji, Jovicic, Gacig, & Terzic, 2016). Menurut Dawley, Houghton, & Bucklew (2010), seringkali manajer bertindak atas nama organisasi di dalam hal mengkomunikasikan tujuan, strategi, kebijakan, harapan, dan lainnya kepada karyawan (Gordon, Adler, Day, & Sydnor, 2019).

Gilbreath dan Benson (2004) menyimpulkan bahwa tindakan *supervisor* secara signifikan terkait dengan kesejahteraan karyawan, termasuk kesehatan fisik dan mental mereka. Para peneliti menyatakan bahwa jika karyawan menilai perilaku *supervisor* mereka di atas rata-rata, maka probabilitas 63 persen bahwa skor kesejahteraan psikologis mereka juga akan di atas rata-rata (Arici, 2018). Dukungan *supervisor* yang suportif dapat meningkatkan kinerja organisasi (Arici, 2018). Basuil, Manegold, & Casper (2016) mengungkapkan bahwa ketika *supervisor* menggunakan

strategi tertentu untuk menciptakan suasana yang suportif, kinerja perusahaan akan turut meningkat melalui komitmen karyawan terhadap perusahaan (Arici, 2018).

Supervisor juga dapat membawa pengaruh negatif terhadap kesejahteraan karyawan. Kurangnya dukungan dari *supervisor* dapat meningkatkan *stress* dan bahkan menyebabkan depresi (Sparks, Faragher, & Cooper, 2001 dalam Gordon *et al.*, 2018). Oleh karena itu, untuk menciptakan adanya rasa kepercayaan dari karyawan, *supervisor* harus bertindak dengan integritas yang tinggi (Gatling, Shum, Brook, & Bai, 2017 dalam Gordon *et al.*, 2018). Tindakan seperti mendengarkan perselisihan, memberi tahu karyawan tentang pengambilan keputusan, menerapkan praktik yang berfokus pada karyawan, mengomunikasikan informasi perusahaan, memberikan *feedback*, dan mendorong karyawan untuk mengembangkan diri mereka sendiri dapat dilihat oleh karyawan sebagai bentuk dari *supervisor support* (Karatepe & Kaviti, 2016). Selain itu, karyawan sering melihat atasan mereka sebagai proksi organisasi (Eisenberger *et al.*, 2002 dalam Gordon, Tang, Day, & Adler, 2019).

Dari beberapa pengertian mengenai *PSSS* di atas, penelitian ini menggunakan pengertian dari App & Büttgen (2016) yang mendefinisikan *PSSS* sebagai persepsi karyawan terhadap atasannya dalam memelihara kapabilitas kinerja karyawannya.

2.1.6 Brand Distinctiveness

Brand distinctiveness tidak hanya dapat memberikan pengaruh positif terhadap *outcomes* perusahaan, melainkan dapat membedakan perusahaan dengan kompetitornya (Lievens & Highhouse, 2003 dalam App & Büttgen, 2016). Backhaus

& Tikoo (2004) menambahkan, perusahaan berupaya untuk menawarkan penawaran kerja yang unik. Jika sebuah perusahaan mempunyai keunikan secara positif, perusahaan tersebut dapat menciptakan konsep tersendiri. Oleh karena karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya untuk bekerja, maka sangat penting bagi karyawan untuk dapat mengekspresikan diri mereka sendiri, atau, dengan kata lain, untuk menekankan perbedaan dalam konteks ini (App & Büttgen, 2016).

Dalam konsep *marketing*, jika suatu *brand* menawarkan atribut yang berbeda, maka *brand* itu akan dipandang unik. Pelanggan akan mempunyai persepsi yang berbeda sehingga *brand* yang unik dapat menciptakan kesan yang tidak terlupakan dan akan terus menjadi pilihan pelanggan (Iacobucci, 2001).

Musso & Druica (2014) mendefinisikan *brand distinctiveness* sebagai kemampuan suatu *brand* untuk dikenali secara unik dan berbeda dari *brand* lainnya, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan keunikan baik pada tingkat individu maupun sosial. Menurut Zhou & Nakamoto (2007), *brand distinctiveness* adalah sejauh mana pelanggan percaya bahwa suatu *brand* berbeda dari *brand* lain. *Brand distinctiveness* dalam konteks *HR* dapat didefinisikan sebagai upaya perusahaan dalam menawarkan *unique employment* atau pekerjaan yang berbeda dari perusahaan lainnya (Ashford & Mael, 1989; Backhaus & Tikoo, 2004 dalam App & Büttgen, 2016).

Dari penjelasan di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa *brand distinctiveness* adalah ciri khas atau keunikan yang membuat satu *brand* dari perusahaan berbeda dengan *brand* dari perusahaan yang lain. Dalam konsep *employer*

branding, *brand distinctiveness* mengacu kepada persepsi karyawan terhadap *brand* dari perusahaannya dan bagaimana sebuah perusahaan memperlakukan karyawannya jika dibandingkan dengan perusahaan lain.

Definisi *brand distinctiveness* yang digunakan dalam penelitian ini adalah upaya perusahaan dalam menawarkan *unique employment* atau pekerjaan yang berbeda dari perusahaan lainnya (Ashford & Mael, 1989; Backhaus & Tikoo, 2004 dalam App & Büttgen, 2016).

2.1.7 Brand Trust

Brand trust menurut Chaudhuri & Holbrook (2001) dalam Frasquet, Descals, & Ruiz-Molina (2017) adalah keinginan pelanggan untuk bergantung kepada suatu *brand* oleh karena ekspektasi yang dimiliki bahwa *brand* tersebut akan membawa dampak positif. Zhou, Zhang, Su, & Zhou (2011) mendefinisikan *trust* sebagai kepercayaan pelanggan terhadap suatu *brand* bahwa *brand* tersebut dapat memberikan kepuasan bagi mereka. Dalam hal ini, Carroll & Ahuvia (2006) mengatakan bahwa *brand trust* adalah kepercayaan pelanggan terhadap suatu *brand* yang mereka anggap dapat memberikan manfaat. Menurut Pavlou, Liang & Xue (2007), *brand trust* adalah kemauan yang dimiliki oleh pelanggan pada umumnya dalam mengandalkan kemampuan *brand* untuk melakukan fungsinya (Chinomona, 2016).

Sama halnya dengan pemahaman terhadap konsep *marketing*, karyawan akan merasa percaya terhadap perusahaan jika karyawan merasa bahwa perusahaannya

memenuhi janji dan ekspektasi karyawannya (Kim, Shin, & Koo, 2018). Dalam konteks HR, *brand trust* mengacu kepada sejauh mana karyawan memiliki kepercayaan terhadap perusahaannya dalam memenuhi apa yang dijanjikan (Delgado-Ballester *et al.*, 2003 dalam App & Büttgen 2016). Berdasarkan beberapa definisi dan pengertian mengenai *brand trust* di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam konteks *employer branding*, *brand trust* adalah keinginan dan kepercayaan karyawan terhadap perusahaannya di mana mereka yakin bahwa perusahaan mereka dapat memberikan kepuasan dan manfaat bagi mereka.

Organisasi secara proaktif mampu mempengaruhi *brand trust* pelanggan, calon karyawan dan karyawan yang ada. *Trust* dalam organisasi berbeda dengan *trust* dalam hubungan antar manusia (Searle, Den Hartog, Weibel, Gillespie, Six, Hatzakis, & Skinner, 2011). *Brand trust* dianggap sebagai sesuatu yang fundamental terhadap perilaku pelanggan seperti *brand purchase behaviour* (Rampl & Kenning, 2014).

Karyawan akan merasa lebih percaya terhadap perusahaannya jika perusahaan berusaha untuk menyelesaikan masalah yang terjadi secara tidak terduga, seperti ketidakadilan (Napoli, Dickinson, Beverland, & Farrelly, 2014 dalam Kim *et al.*, 2018). Tidak jauh berbeda dengan konsep *marketing*, Delgado-Ballester (2004) dalam App & Büttgen (2016) mengatakan bahwa karyawan cenderung ingin mempunyai hubungan yang baik dengan perusahaan. Hubungan antara karyawan dan perusahaan dianggap penting karena mereka merasa akan membawakan dampak positif. Hubungan yang terjalin dengan baik akan memberikan kepuasan tersendiri

bagi karyawan, di mana mereka akan terus memberikan rasa hormat terhadap perusahaan.

Definisi *brand trust* yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi yang diutarakan oleh Delgado-Ballester *et al.* (2003) dalam App & Büttgen (2016), yaitu sejauh mana karyawan memiliki kepercayaan terhadap perusahaannya dalam memenuhi apa yang dijanjikan.

2.1.8 Brand Commitment

Brand commitment adalah keterikatan karyawan terhadap perusahaannya sebagaimana perusahaan yang mempekerjakan karyawannya sesuai dengan *branding* yang dilakukan oleh perusahaan tersebut (Backhaus and Tikoo, 2004 dalam App & Büttgen, 2016). Tingkat keterikatan karyawan terhadap *brand* perusahaan, yang mempengaruhi ketersediaan mereka untuk memberikan kontribusi ekstra demi mencapai tujuan perusahaan, yaitu menghasilkan kualitas baru dan kekuatan dari *brand* perusahaan adalah pengertian dari *brand commitment* (Burmam, Jost-Benz, & Riley, 2009 dalam Preez & Bendixen, 2015). Burmann *et al.* (2009) juga menambahkan bahwa riset menunjukkan *brand commitment* dapat mengarah ke sejumlah eksplorasi: salah satunya adalah kesediaan untuk bekerja lebih keras.

Menurut Burmann & Zeplin (2005) dalam Dechawatanapaisal (2018), *brand commitment* didefinisikan sebagai keterikatan psikologi karyawan terhadap *brand* perusahaan, yang akan mempengaruhi kepercayaan dan ketersediaan mereka untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan dan mengerahkan

upaya yang signifikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang berkomitmen secara efektif cenderung akan menetap di posisi tersebut, karena mereka ingin mempunyai keselarasan dengan nilai-nilai perusahaan. Oleh karena itu, perilaku ini dapat menimbulkan persepsi positif dan motivasi yang tinggi bagi karyawan untuk terus mendukung tujuan perusahaan dan menjadi karyawan yang loyal (Burmam & Zeplin, 2005 dalam Dechawatanapaisal, 2018).

Kimpakorn & Tocquer (2010) mempunyai pendapat berbeda dalam mendefinisikan *brand commitment*, yaitu hubungan aktif dengan organisasi yang membuat karyawan mau dan bangga berbagi pengetahuan mengenai *brand* perusahaan dengan orang lain. Karyawan secara psikologis dan efektif berkomitmen untuk mendukung *brand* dari perusahaan. Miles & Mangold (2004) mengasumsikan bahwa rendahnya *commitment* karyawan terhadap *brand* dari perusahaan dapat mengakibatkan dampak negatif dari mulut ke mulut tentang perusahaan atau kegagalan perusahaan dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan (Yang, Wan, & Wu, 2015).

Di dalam industri pelayanan, karyawan harus memahami makna dari *brand* perusahaan yang ada didalam benak pelanggan, tetapi yang lebih penting, karyawan harus berkomitmen untuk mendukung *brand* dan menyampaikan pengalaman *brand* yang konsisten kepada pelanggan. Intinya, karyawan yang bekerja di industri *hospitality* harus berkomitmen terhadap *brand* perusahaan. Jika sebuah perusahaan mempunyai *brand* yang kuat, maka ia juga harus mempunyai karyawan dengan *commitment* yang tinggi (Kimpakorn & Tocquer, 2010 dalam Yang *et al.*, 2015).

Dalam penelitian ini, definisi *brand commitment* yang digunakan adalah keterikatan karyawan terhadap perusahaannya sebagaimana perusahaan yang mempekerjakan karyawannya sesuai dengan *branding* yang dilakukan oleh perusahaan tersebut (Backhaus and Tikoo, 2004 dalam App & Büttgen, 2016).

2.2 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah yang sudah dipaparkan di bab sebelumnya, terdapat empat hipotesis dalam penelitian ini. Berikut penjelasan pengaruh antar variabel dan pengembangan hipotesisnya:

2.2.1 Pengaruh *Perceived Sustainable Organizational Support* terhadap *Brand Commitment*

Rhoades, Eisenberger, & Armeli (2001) mengungkapkan bahwa berdasarkan *organizational support theory*, *organizational support* meningkatkan sebagian *commitment* dengan menciptakan kewajiban untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi. Pandangan bahwa *organizational support* berkontribusi pada *commitment* didukung oleh hubungan positif yang biasa ditemukan antara *organizational support* dan *commitment* pada hasil studi sebelumnya.

Hasil studi sebelumnya menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan dari perusahaannya dapat membawa dampak positif, salah satunya adalah komitmen. Diasumsikan bahwa komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat meningkat saat karyawan merasa dihargai oleh perusahaannya, di mana hal ini dapat

memenuhi *need for affiliation* atau kebutuhan akan perhatian yang dibutuhkan oleh setiap orang. Karyawan kemudian akan menggunakan perusahaan sebagai identitas sosial mereka dan mengembangkan keterikatan atau komitmen terhadap perusahaan (Eisenberger *et al.*, 1986 dalam App & Büttgen, 2016).

Ashforth & Mael (1989) dalam App & Büttgen (2016) mengatakan bahwa karyawan akan merasakan dampak positif dari *PSOS* karena perusahaan berusaha membuat karyawannya merasa dihargai dan karyawan akan mempertahankan hubungan yang dimiliki dengan perusahaan. Oleh karena itu, *PSOS* cenderung menghasilkan *brand commitment* atau komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian App & Büttgen (2016), berbanding terbalik dengan hipotesis penelitian, *PSOS* dinyatakan tidak berpengaruh secara langsung terhadap *brand commitment*. Meskipun *PSOS* memberikan efek terhadap *brand commitment*, namun efek itu hanyalah bersifat mediasi. Kesimpulan dari hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *PSOS* saja tidak cukup untuk membuat karyawan berkomitmen terhadap *brand* dari perusahaan. Atas dasar inilah, maka peneliti ingin menguji kembali hipotesis:

H₁: *Perceived sustainable organizational support (PSOS)* berpengaruh positif terhadap *brand commitment*.

2.2.2 Pengaruh *Perceived Sustainable Supervisor Support* terhadap *Brand Commitment*

Kottke & Sharafinski (1988) mengatakan bahwa karyawan membedakan dukungan yang didapatkan dari perusahaan dengan dukungan yang didapatkan dari *supervisor*. Sama halnya dengan persepsi yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, mereka juga mempunyai persepsi tersendiri terhadap *supervisor*. Vallaster & de Chernatony (2005) menyatakan bahwa *supervisor* yang memberikan kejelasan mengenai *brand* perusahaan dapat berpengaruh terhadap *brand commitment*. Oleh karena itu, karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dari *supervisor* akan cenderung menunjukkan komitmen terhadap perusahaan (App & Büttgen, 2016).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Erickson & Roloff (2008), dikatakan bahwa memang betul, hasil riset menunjukkan bahwa dukungan dari *supervisor* secara signifikan dapat mempengaruhi perasaan karyawan mengenai pekerjaannya dan *commitment* mereka terhadap perusahaan.

Hasil penelitian dari App & Büttgen (2016) menunjukkan bahwa *PSSS* berpengaruh positif terhadap *brand commitment*. Hal ini dikarenakan umumnya karyawan mempunyai hubungan langsung dengan *supervisor*-nya yang mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada karyawannya, di mana karyawan menjadi lebih merasakan dukungan dari *supervisor*-nya.

Berdasarkan teori dari *social identity*, dapat diasumsikan bahwa dukungan *supervisor* dapat mengembangkan karyawan, status perusahaan, dan menguatkan *brand commitment*. Maka dari itu, dapat disimpulkan:

H₂: *Perceived sustainable supervisor support (PSSS)* berpengaruh positif terhadap *brand commitment*.

2.2.3 Pengaruh *Brand Distinctiveness* terhadap *Brand Commitment*

Perusahaan cenderung berusaha menawarkan pekerjaan atau *employment* yang unik atau berbeda dari perusahaan lainnya (Backhaus & Tikoo, 2004 dalam App & Büttgen, 2016). Oleh karena itu, karyawan akan mulai membandingkan perusahaan tempat mereka bekerja dengan perusahaan di sekitarnya. Karena sebagian besar waktu yang dihabiskan oleh karyawan adalah untuk bekerja, maka sangat penting bagi karyawan untuk dapat mengekspresikan diri mereka, atau dengan kata lain, mengembangkan konsep diri melalui perbedaan atau keunikan yang dimiliki oleh perusahaan.

Dengan mengkomunikasikan dukungan sebuah organisasi yang berorientasikan *sustainability*, organisasi atau perusahaan tersebut dapat menawarkan pekerjaan yang unik. Untuk karyawan yang menghadapi tuntutan pekerjaan yang meningkat, organisasi yang menyeimbangkan konsumsi tenaga kerja akan lebih menonjol dari para kompetitornya (Enhert, 2009 dalam App & Büttgen, 2016).

Perusahaan yang mempunyai keunikan dan perbedaan dari perusahaan lain dapat membuat karyawannya ingin terus mempertahankan hubungan dan keterikatan mereka dengan perusahaan demi meningkatkan konsep diri mereka. Karena *brand distinctiveness* dari perusahaan dapat menentukan sebagian dari *brand commitment*, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah (App & Büttgen, 2016):

H₃: *Brand distinctiveness* berpengaruh positif terhadap *brand commitment*.

2.2.4 Pengaruh *Brand Trust* terhadap *Brand Commitment*

Pentingnya kepercayaan terhadap suatu *brand* dapat mengarah kepada *brand commitment*. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa *brand trust* dapat mempengaruhi *brand commitment* (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 1999 dalam App & Büttgen, 2016). Dalam hal ini, kepercayaan terhadap perusahaan dapat menentukan kontribusi dan ketahanan hubungan karyawan yang dapat mendukung terciptanya hubungan jangka panjang dengan perusahaan (Chaudhuri and Holbrook, 2001 dalam App & Büttgen, 2016).

Menurut Morgan & Hunt (1994) dalam Erkmen & Hancer (2015), *trust* adalah faktor terkuat yang dapat mendorong *commitment*. Dalam konteks *branding*, *trust* merupakan faktor yang dapat meningkatkan *commitment* dan mengembangkan suatu hubungan (Bowden, 2009). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *brand trust* dapat meningkatkan *commitment* karyawan terhadap *brand* perusahaannya. *Brand*

trust juga dapat meningkat seiring dengan keterikatan dan komitmen dari karyawan terhadap *brand* perusahaannya dalam jangka waktu tertentu.

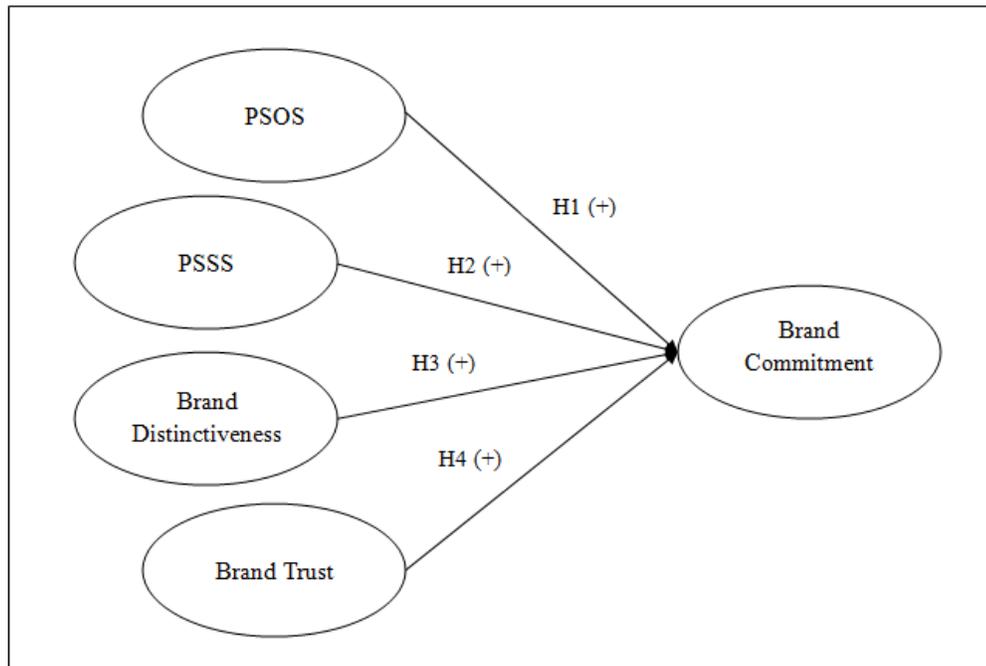
Trust dan *commitment* adalah elemen penting yang dapat menentukan orientasi jangka panjang terhadap perusahaan. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shergill & Lii (2005) menyimpulkan bahwa *trust* mempunyai efek positif terhadap *commitment* (Ercis, Unal, Candan, & Yildirim, 2012).

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *brand trust* dapat mengarah kepada *brand commitment*:

H₄: *Brand trust* berpengaruh positif terhadap *brand commitment*.

2.3 Model dan Hipotesis Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari jurnal yang berjudul “*Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?*” milik Stefanie App dan Marion Büttgen yang dipublikasikan pada tahun 2016. Terdapat satu variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini, yaitu *brand prestige*, karena peneliti tidak menemukan adanya fenomena di objek yang ingin diteliti. Model dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: “*Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?*”, modifikasi dari App & Büttgen (2016)

Gambar 2.3 Model Penelitian

H₁: *Perceived sustainable organizational support (PSOS)* berpengaruh positif terhadap *brand commitment*.

H₂: *Perceived sustainable supervisor support (PSSS)* berpengaruh positif terhadap *brand commitment*.

H₃: *Brand distinctiveness* berpengaruh positif terhadap *brand commitment*.

H₄: *Brand trust* berpengaruh positif terhadap *brand commitment*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Rhoades, Eisenberger, & Armeli (2001)	<i>American Psychological Association</i>	<i>Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support</i>	<i>Perceived organizational support</i> memediasi hubungan antara <i>organizational rewards</i> , <i>procedural justice</i> , dan <i>supervisor support</i> terhadap <i>affective commitment</i> . <i>Perceived organizational support</i> juga dikatakan mengarah kepada <i>affective commitment</i>
2	Ashforth & Mael (1989)	<i>Academy of Management</i>	<i>Social Identity Theory and the Organization</i>	Menurut <i>social identity theory</i> , individu mendefinisikan dirinya sebagai sebagian dari kelompok. <i>Identification</i> adalah persepsi kesatuan atau kepemilikan kelompok yang melibatkan pengalaman
3	Vallaster & de Chernatony (2005)	<i>Westburn Publishers</i>	<i>Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process</i>	Dari hasil penelitian yang didapatkan mengenai peran dari <i>leadership</i> , dapat dikatakan bahwa kesuksesan <i>internal branding building</i> bergantung pada perbedaan kognitif, afektif, komunikatif antara karyawan
4	Erickson & Roloff (2008)	<i>Emerald Insight</i>	<i>Reducing attrition after downsizing: Analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment</i>	<i>Organizational commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>perceived organizational & supervisor support</i> . Jenis kelamin juga memoderasi interaksi antara <i>perceived organizational & supervisor support</i>

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
5	Backhaus & Tikoo (2004)	<i>Emerald Insight</i>	<i>Conceptualizing and researching employer branding</i>	<i>Employer branding</i> adalah strategi baru dalam merekrut dan mempertahankan pekerja bertalenta dengan lingkungan yang semakin kompetitif. Konsep <i>employer branding</i> dapat sangat bermanfaat bagi <i>strategic human resources management</i>
6	Enhert (2009)	<i>Physica-Verlag</i>	<i>Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective</i>	Organisasi hanya akan bertahan jika mereka berhasil mengelola sumber dayanya. Jika asumsi ini benar, maka sumber daya harus sepenuhnya dijaga dan dihargai dari segi ekonomi
7	Erkmen & Hancer (2015)	<i>Science Direct</i>	<i>Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust"</i>	Hubungan antara <i>brand commitment</i> dan <i>brand citizenship behaviors</i> sepenuhnya dimoderasi oleh <i>brand trust</i> . Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa <i>brand citizenship behaviors</i> umumnya fokus kepada <i>brand commitment</i>
8	Ercis, Unal, Candan, & Yildirim (2012)	<i>Science Direct</i>	<i>The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions</i>	<i>Brand equity, value</i> dan <i>quality</i> tidak mempunyai efek terhadap <i>brand satisfaction</i> , tetapi mempunyai efek terhadap <i>brand trust</i>

Sumber: Data Penulis (2019)