

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pertukaran Pemimpin-Anggota

2.1.1.1 Pengertian Pertukaran Pemimpin-Anggota

Teori pertukaran pimpinan-anggota pertama kali diperkenalkan pada tahun 1975 oleh Dansereau, Graen dan Casman yang kemudian Graen memperkenalkan kembali teori pertukaran pimpinan-anggota ini pada tahun 1976 melalui penelitiannya. Dansereau, Graen, dan Casmen menjelaskan bahwa teori pertukaran pimpinan-anggota merupakan teori hubungan interpersonal terjalin dan berkembang antara pimpinan dan bawahan. Menurut Morrow (2005) dalam Amirudin (2011:2) pertukaran pimpinan-anggota adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervise dengan karyawan yang mampu meningkatkan kerja keduanya. Menurut Oktavianda (2018:182) pertukaran pimpinan-anggota merupakan suatu hubungan atasan dan bawahan yang terjalin di dalam perusahaan. Menurut Truckenbrodt (2000) dalam Amirudin (2011:2) pertukaran pimpinan-anggota adalah hubungan dan interaksi (pertukaran diadik) antara atasan dan bawahan, sebagai menentang sifat, perilaku, situasional gaya pemimpin, atau variabel lainnya.

Teori pertukaran pemimpin-anggota merupakan teori yang mendukung terciptanya para pemimpin didalam dan diluar grup (Robbins, 2016:257). Pertukaran pemimpin-anggota merupakan konsep yang menggambarkan bagaimana berkembangnya hubungan antar pribadi sepanjang waktu saat kedua

pihak saling mempengaruhi dan menegosiasikan peran bawahan dalam organisasi (Gary Yukl, 2009:140).

Menurut Casimir (2014:368) Teori pertukaran pimpinan-anggota didasarkan pada hubungan diadik antara pemimpin dan pengikut mereka dalam unit kerja organisasi. Pertukaran pimpinan-anggota merupakan bentuk pertukaran sosial proksimat menghasilkan baik kewajiban untuk pemimpin untuk melakukan satu baik pekerjaan dan emosi positif terhadap organisasi karena pemimpin (yaitu atasan langsung) adalah wakil terkemuka dari organisasi bagi karyawan (Casimir, 2014:378).

Peneliti menarik kesimpulan bahwa pertukaran pemimpin anggota adalah peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang mampu meningkatkan kinerja keduanya.

2.1.1.2 Tingkat Hubungan Pertukaran Pemimpin-Anggota

Menurut Yukl (2009:141) dalam hubungan pertukaran pemimpin anggota, terdapat hubungan pertukaran rendah yang tingkat saling mempengaruhi yang relative rendah juga. Pada hubungan pertukaran yang rendah, bawahan hanya perlu melakukan pekerjaan sesuai dengan peran yang formal, misalnya kewajiban, peraturan, prosedur standar, dan arahan yang sah dari pemimpin, selanjutnya bawahan akan menerima tunjangan standar untuk pekerjaan itu.

Selain hubungan pertukaran rendah, terdapat pula hubungan pertukaran tinggi, dasar untuk membuat hubungan pertukaran tinggi adalah pengendalian

pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahan. Hasil ini meliputi pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab, dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, berpartisipasi dalam membuat sebagian besar keputusan pemimpin, penghargaan yang nyata seperti kenaikan gaji, tunjangan khusus seperti jadwal kerja yang lebih baik dan kantor yang lebih besar, dukungan dan persetujuan pribadi, dan kemudahan karier bawahan seperti merekomendasikan promosi, memberikan penugasan pengembangan yang memiliki jarak penglihatan yang tinggi.

Karyawan atau bawahan yang memiliki hubungan pertukaran tinggi memiliki kewajiban dan biaya tambahan. Bawahan yang memiliki hubungan pertukaran tinggi juga diharapkan mampu bekerja lebih keras, memiliki komitmen yang lebih besar kepada sasaran tugas, setia kepada pemimpin dan mampu berbagi sebagian tanggung jawab administratif pemimpinnya, sebagai imbalan atas pengaruh, status, dan tunjangan yang lebih besar. Hubungan pertukaran tinggi berkembang secara bertahap selama periode waktu, menilai melalui penguatan perilaku timbal balik saat siklus pertukaran berulang secara terus-menerus.

Truckenbrodt (2000) dalam Hans (2018) menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi dilihat dari hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan, dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu in group dan out group. Perbedaan antara dua kelompok ini adalah tingkat kedekatan hubungan dan interaksi antara pimpinan dan bawahan. Karyawan yang memiliki hubungan dan

interaksi yang tinggi antara pimpinan dan bawahan masuk dalam kelompok in group dan di luar kelompok in group adalah kelompok out group.

Menurut Robbins (2015:257) individu dalam *in group* lebih dipercaya, memperoleh jumlah perhatian dari pemimpin yang tidak seimbang, dan lebih cenderung untuk menerima hak-hak khusus.

2.1.1.3 Karakteristik Pertukaran Pemimpin-Anggota

Menurut Casimir (2014:369) karakteristik hubungan pertukaran kepemimpinan-anggota yang tinggi adalah sebagai berikut:

1. Adanya sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan
2. Timbul kepercayaan baik dari atasan kepada bawahan maupun kepercayaan bawahan terhadap atasan
3. Terpenuhinya kewajiban atasan dan bawahan
4. Memiliki pertimbangan yang matang sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.1.4 Tahapan Pertukaran Pemimpin-Anggota

Teori *leader-member exchange* berfokus pada hubungan yang terjadi dan berkembang antara pimpinan dan anggota. Menurut Yukl (2009:141) dalam teori ini, hubungan antara pimpinan dan anggota melalui tiga tahapan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tahapan pengujian awal

Pada tahap pengujian awal, pemimpin dan bawahan melakukan evaluasi terhadap motif dan sikap sumber daya satu sama lain, potensi sumber daya yang akan dipertukarkan, dan membangun harapan bersama.

2. Tahapan pembersihan pengaturan pertukaran

Pada tahap ini pemimpin dan anggota saling mempercayai, anggota mengembangkan kesetiaan dan rasa hormat mereka.

3. Tahapan matang

Pada tahap ini pertukaran yang didasarkan pada kepentingan sendiri diubah menjadi komitmen bersama terhadap misi dan sarana unit kerja.

2.1.1.4 Indikator Leader Member Exchange

Terdapat tiga indikator menurut Casimir (2014:369) yaitu sebagai berikut:

1. *Respect*, saling menghormati satu sama lain antara atasan dan bawahan dapat membentuk hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.
2. *Trust*, rasa saling percaya antara atasan dan bawahan membantu terbentuknya hubungan atasan dan bawahan.
3. *Obligation*, suatu kewajiban akan berpengaruh dan berkembang menjadi hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Indikator pertukaran pemimpin-anggota menurut Liden dan Maslyn (1998) dalam Yogi Harthantyo (2017:4) yaitu:

1. Memiliki rasa saling percaya antara bawahan dan atasan.
2. Menjalin hubungan yang akrab lebih dari hubungan kerja.
3. Saling memberikan dukungan positif
4. Saling mendengarkan pendapat
5. Bersedia melakukan pekerjaan melebihi uraian pekerjaan.
6. Memiliki kerjasama yang baik
7. Saling mengakui kemampuan yang dimiliki
8. Menghargai kinerja masing- masing

Menurut Gary Yukl (2009: 142) pertukaran pemimpin-anggota dapat diukur dengan saling mempercayai, rasa hormat, dukungan dan kesetiaan. Indikator dari variabel leader member exchange diambil dari teori Truckenbrodt (2000) dalam Amirudin (2011:3) adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat perlakuan-perlakuan khusus yang diberikan pimpinan kepada karyawan, yaitu pemberian motivasi atau insentif dari kantong pribadi pemimpin.
- b. Tingkat perhatian yang memadai dari pimpinan terhadap karyawan, yaitu pertemuan rutin yang dilakukan supervisor dan marketing untuk mengetahui perkembangan target yang harus dikumpulkan marketing
- c. Tingkat kepercayaan pimpinan terhadap karyawan dan sebaliknya, yaitu kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan mengenai kinerja karyawan

- d. Tingkat kesediaan menerima tambahan tanggung jawab dari perusahaan, yaitu kesediaan bawahan menerima tugas tambahan atau lembur.
- e. Tingkat kesediaan karyawan untuk menerima tugas yang tidak terstruktur.

Menurut Suhermin (2012:215) kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) diukur dengan indikator:

1. Afeksi (pengaruh)
2. Loyalitas
3. Kontribusi
4. Penghargaan Profesi

2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Roadhes dan Eisenberger (2002) dalam Yogi Harthantyo (2017:3) persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan merupakan tingkat sejauh mana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Robbins dan Judge, 2015:47).

Endah (2015:44) menyatakan bahwa Persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan.

POS merupakan bentuk pertukaran sosial terpencil menghasilkan emosi positif terhadap organisasi dan kewajiban untuk organisasi untuk melakukan pekerjaan seseorang dengan baik. Emosi positif dan norma timbal balik biasanya akan mempengaruhi individu untuk rela melakukan yang terbaik dan prinsip dasar ini berlaku tidak hanya untuk hubungan pribadi tetapi juga untuk hubungan antara karyawan dan organisasi mereka (Casimir, 2014:378).

Menurut Yogi Harthantyo (2017:4) Perceived organizational support (POS) merupakan bentuk anggapan karyawan mengenai sejauh mana dukungan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002:699), para karyawan yakin bahwa organisasi mempunyai tujuan dan orientasi, baik positif maupun negatif terhadap mereka, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap penghargaan akan kontribusi dan kesejahteraan karyawan tersebut.

Penulis menarik kesimpulan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi yang karyawan berikan dan mengenai sejauh mana organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawannya.

2.1.2.2 Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi

Berdasarkan dari teori dukungan organisasi dari Eisenberger et al. (1986) dalam Hans (2018:513) ada tiga kategori utama dari persepsi karyawan yang dapat membentuk persepsi dukungan organisasi, yaitu:

1. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merupakan cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan (Greenberg, 1990). Shore (1995) juga menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat terhadap *perceived organizational support* (POS). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

2. Dukungan Atasan

Atasan juga bertindak sebagai perwakilan dari organisasi yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Melalui tanggung jawab tersebut, karyawan mampu melihat seberapa besar kontribusi organisasi apakah berorientasi kepada karyawan atau justru tidak menguntungkan karyawan. Selain itu, evaluasi-evaluasi yang diberikan karyawan kepada organisasi juga turut berkontribusi terhadap *perceived organizational support* (POS).

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja

Shore (1995) berpendapat bahwa pengakuan terhadap sumber daya manusia memiliki kontribusi yang positif dengan *perceived organizational support* (POS).

2.1.2.3 Aspek Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Endah (2015:45), *perceived organizational support* memiliki aspek sebagai berikut:

a. Penghargaan pada kontribusi karyawan

Penghargaan perusahaan terhadap kontribusi atau usaha yang telah dilakukan karyawan berupa pengakuan dan perhatian, gaji dan promosi, serta akses informasi atau bentuk lainnya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

b. Perhatian atau peduli terhadap kesejahteraan karyawan

Perhatian organisasi dapat berupa memperhatikan kesejahteraan karyawan, mendengarkan pendapat atau keluhan karyawan dan memperhatikan pekerjaan karyawan.

2.1.2.4 Indikator Perceived Organizational Support

Indikator *perceived organizational support* menurut Rhoades & Eisenberger (2002:699) dalam Hans (2018:512), yaitu:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

2.1.3 Komitmen Afektif

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Afektif

Menurut Kaswan (2012: 293) Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

Menurut Roberto (2017:91) komitmen afektif adalah kekuatan hasrat karyawan untuk bekerja pada organisasi karena setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1990) dalam jurnal Muchtar Hidayat (2010:13) komitmen afektif merupakan komitmen berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.

Penulis menarik kesimpulan bahwa komitmen afektif merupakan keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai organisasi agar tetap di organisasi.

2.1.3.2 Proses Pembentukan Komitmen Afektif

Komitmen dalam organisasi terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi maupun dari individu. Proses terbentuknya komitmen afektif menurut Roberto (2017:91) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik organisasi, yang mempengaruhi perkembangan komitmen afektif adalah sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada karyawan.
2. Karakteristik individu yang mempengaruhi komitmen afektif yaitu gender dan usia, meskipun bergantung pada beberapa kondisi karyawan sendiri seperti status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi karyawan mengenai kompetensinya.
3. Pengalaman kerja. Yang mempengaruhi proses terbentuknya komitmen afektif yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi karyawan yang mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi karyawan, dan variasi kemampuan yang digunakan karyawan.

2.1.3.3 Indikator Komitmen Afektif

Menurut He (2008) dalam Hans (2018:524) ada beberapa indikator bahwa karyawan memiliki komitmen afektif terhadap perusahaan. Indikator tersebut adalah:

1. Merasa sangat senang jika bekerja di organisasi tersebut hingga pensiun.
Karyawan merasakan bahwa dengan bekerja di organisasi merupakan sebuah kenyamanan karena organisasi memberikan dukungan kepada karyawan sehingga karyawan ingin bekerja hingga pensiun.

2. Menikmati diskusi tentang organisasi dengan orang di luar organisasi. Ketika karyawan bertukar pikiran mengenai organisasi dengan orang diluar organisasi, karyawan bangga dan senang untuk membicarakan organisasi.

3. Merasa bahwa masalah yang ada dalam organisasi juga menjadi masalah dari karyawan.

Ketika organisasi sedang dilanda masalah, karyawan turut merasakan masalah tersebut dan berusaha untuk membantu mencari jalan keluar dari masalah yang sedang dihadapi.

4. Organisasi memiliki arti penting bagi karyawan.

Karyawan menganggap organisasi sebagai bagian dari dirinya, bukan hanya sebagai tempat untuk mendapatkan penghasilan, melainkan juga tempat dimana karyawan dapat mengembangkan dirinya.

5. Memiliki keterkaitan emosi dengan organisasi.

Karyawan berpikir dan turut merasakan bahwa kehadirannya merupakan hal yang penting bagi organisasi dan begitu pun sebaliknya.

6. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi kepada orang luar.

Menjadi sebuah kebanggan bagi karyawan ketika karyawan menceritakan tentang organisasinya kepada orang luar.

7. Karyawan merasa sulit untuk memiliki keterikatan dengan organisasi lain.

Karyawan telah memiliki keterikatan yang tinggi dengan organisasi sehingga karyawan merasa sulit untuk bekerja dengan organisasi lain.

Indikator Komitmen Afektif menurut Tjun Han (2012:112) adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
- b. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
- c. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
- d. Terikat secara emosional dengan organisasi
- e. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pension
- f. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi

Menurut Meyer & Allen (1993) dalam jurnal Nydia (2012:27) ada 4 indikator Komitmen afektif:

1. Karyawan merasa bahagia bekerja sama dalam organisasi
2. Karyawan menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi
3. Karyawan peduli terhadap masalah yang terjadi dalam perusahaan
4. Karyawan memiliki kelekatan emosional terhadap perusahaan

2.1.4 Hasil Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah leader-member exchange dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif. Berikut ini adalah penelitian yang dilakukan oleh berbagai peneliti yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Ada beberapa perbedaaan dan persamaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1	Yogi Harthantyo dan Mudji Rahardjo (2017)	Judul: Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Afektif Metode: Analisis linier berganda Sampel: total sampling sebanyak 120 responden	<i>Leadermember exchange</i> (LMX) dan <i>perceived organizational support</i> (POS) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi.	Persamaan: penulis dan peneliti menggunakan variabel dependen dan variabel indepen yang sama Perbedaan: jumlah responden yang berbeda antara penulis dan peneliti, sampel peneliti menggunakan teknik sampling, dan objek penelitian dan jumlah unit analisis yang berbeda.
2	Asrori (2016)	Judul: Keterikatan Antara <i>Leader-Member Exchange</i> , <i>Perceived Organizational Support</i> , Komitmen Afektif dan Kinerja Studi ini menyatukan sampel probabilitas metode dan teknik simple random sampling Sampel: Simple random sampling dengan 201 sampel dari 1.250 populasi	Pertukaran anggota pemimpin dan dukungan organisasi yang dirasakan interaksi positif pada komitmen afektif karyawan	Persamaan: penulis dan peneliti bersama-sama meneliti tentang pengaruh pertukaran atasan-bawahan dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif. perbedaan: perbedaan terletak pada metode penelitian dan jumlah sampling.
3	Hans Christian Tjandra, Agus Wijaya, dan sienny Thio (2018)	Judul: Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Hotel di Surabaya Metode: kuantitatif kausal sampel: pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling.	dalam penelitian ini <i>perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif	Persamaan: peneliti dan penulis sama-sama meneliti pengaruh <i>perceived organizational support</i> terhadap komitmen afektif Perbedaan: peneliti hanya meneliti <i>perceived organizational support</i> terhadap komitmen afektif, sedangkan penulis meneliti pengaruh leader member exchange dan persepsi dukungan organisasi.
4	Suhermin (2012)	Judul: Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi	dalam penelitian ini, variabel pertukaran pemimpin-bawahan dan dukungan	Persamaan: peneliti dan penulis sama-sama meneliti tentang <i>Leader-member exchange</i> terhadap

		Dukungan Organisasi dan Pertukaran Pemimpin-Anggota Terhadap Komitmen Organisasional Metode: Kuantitatif Sampel: penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel sensus sebanyak 92 responden	organisasi memberikan peningkatan pemberdayaan kerja profesional yang berdampak pada komitmen organisasional	komitmen afektif. Metode yang digunakan sama-sama menggunakan kuantitatif. Perbedaan: peneliti melakukan penelitian variabel dukungan organisasi sedangkan penulis melakukan penelitian tentang dukungan organisasi yang dipersepsikan.
5	D. Wahyuni Ariani (2010)	Judul: Hubungan Pertukaran Pemimpin-Pengikut, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Metode: Analisis Data menggunakan Range Skala dan Regresi Linier Sederhana Sampel: nonprobability sampling dengan 430 karyawan perusahaan yang berbeda	Hasil analisis tiga model persamaan regresi menunjukkan bahwa hubungan pertukaran pemimpin-pengikut, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional abadi berpengaruh secara signifikan pada komitmen organisasional afektif	Persamaan: peneliti dan penulis sama-sama meneliti tentang Leader-member exchange terhadap komitmen afektif. Perbedaan: pwnwlti tidak melakukan penelitian tentang variabel persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif.
6	Deepakshi Jaiswal dan Rajib Lochan Dhar (2016)	Judul: Impact of Perceived Organizational Support, Psychological Empoworment and Leader Member Exchange on Commitment and its subsequent Impact on Service quality Metode: regresi berganda bersama dengan analisis factor Sampel: 436 karyawan dan 1.320 pelanggan dari 34 hotel menggunakan teknik convenience sampling	LMX berhubungan positif dengan komitmen organisasi. POS berhubungan positif dengan komitmen organisasi. PE berhubungan positif dengan komitmen organisasi. OC berhubungan positif dengan kualitas layanan. OC bertindak sebagai mediator antara LMX dan kualitas layanan. OC bertindak sebagai mediator antara POS dan kualitas layanan. OC bertindak sebagai mediator antara PE dan kualitas layanan.	Persamaan: terdapat variabel yang sama sama diteliti oleh peneliti dan penulis Perbedaan: penulis tidak meneliti tentang psychological empoworment

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
7	Gian Casimir (2014)	Judul: The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance Metode: analisis linier berganda Sampel: 428 responden	LMX dan POS memiliki efek sinergis pada komitmen afektif. Komitmen afektif memediasi baik hubungan antara LMX dan kinerja peran dan hubungan antara POS dan kinerja dalam peran.	Persamaan: peneliti dan penulis sama-sama meneliti tentang Leader-member exchange, persepsi dukungan organisasi, dan komitmen afektif. Perbedaan: peneliti menjadikan komitmen afektif memediasi antara leader-member exchange dan kinerja peran serta persepsi dukungan organisasi dan kinerja dalam peran.
8	Robert Einsenberger (2010)	Judul: Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Metode: Cross sectional Organizational Embodiment Sampel: 251 karyawan layanan sosial di Amerika dan 346 karyawan di beberapa organisasi Portugis	hasil dari penelitian ini adalah hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota dan komitmen afektif menjadi lebih besar saat organisasi pengawas perwujudan meningkat.	Persamaan: peneliti dan penulis sama-sama melakukan penelitian tentang Leader-Member Exchange dan Komitmen afektif Perbedaan: tidak ada variabel persepsi dukungan organisasi pada penelitian ini

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi diperlukan hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahannya, pembuatan peras antara seorang pemimpin dengan bawahan merupakan gambaran dari teori pertukaran pemimpin-anggota. Teori pemimpin-anggota ini sebelumnya dikenal sebagai teori hubungan dua arah vertikal karena teori ini berfokus pada proses pengaruh timbal balik dari seseorang yang memiliki otoritas (pemimpin) kepada orang lainnya (bawahan).

Seorang pemimpin mampu mengembangkan hubungan pertukaran dengan masing-masing bawahannya, namun kebanyakan pemimpin membuat hubungan pertukaran dengan beberapa karyawan saja, dimana karyawan tersebut lebih dipercaya, sehingga karyawan tersebut bekerja lebih keras dan berusaha untuk tidak mengecewakan atasannya, dan atasan akan berusaha untuk memberikan tugas yang lebih menantang kepada karyawan tersebut daripada karyawan lainnya.

Dalam hubungan pertukaran pemimpin anggota terdapat tingkat saling mempengaruhi yang tinggi (in-group) dan tingkat mempengaruhi yang rendah (out-group). Pemimpin yang memperlakukan karyawannya dengan baik akan memiliki hubungan yang baik antara keduanya termasuk kedalam hubungan in-group. Pemimpin yang memperlakukan karyawannya dengan baik akan merangsang karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya agar tidak mengecewakan atasannya, sedangkan karyawan yang ada pada hubungan out-group atasan yang berpendapat bahwa karyawan lain bekerja dengan tidak atau kurang baik yang akhirnya atasan membatasi peluang yang dimiliki karyawan untuk berhasil dibawah kepemimpinannya, sehingga tingkat out-group pada Wisma Pendawa harus ditekan.

Berdasarkan hubungan baik yang diciptakan oleh pemimpin kepada karyawannya, maka karyawan tersebut akan merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan kepada mereka karena pemimpin merupakan wakil terkemuka dari organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan menjadikan karyawan memiliki persepsi tentang sejauh mana organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawannya, dan sejauh mana organisasi menilai

kontribusi yang karyawan berikan untuk organisasi. Persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, karena hal itu karyawan akan memberikan perhatian yang lebih atas dukungan dari organisasi. Dengan memberikan perhatian yang lebih, kepedulian karyawan juga akan meningkat, sehingga komitmen afektif pada karyawan akan mulai terbentuk.

Komitmen afektif merupakan kelekatan emosional karyawan terhadap organisasi, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat cenderung setia kepada organisasi karena karyawan tersebut memiliki keinginan untuk bertahan. Saat organisasi berhasil meyakinkan karyawan untuk mengikuti nilai-nilai organisasi, dan memprioritaskan tujuan organisasi, serta mampu meyakini karyawan untuk mempertahankan keanggotannya, maka organisasi berhasil menumbuhkan komitmen afektif pada karyawannya. Sehingga dengan kata lain apabila pemimpin mampu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan dan organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawannya, maka organisasi mampu menciptakan perasaan wajib bagi karyawan untuk peduli terhadap organisasi, sehingga dengan perasaan itulah komitmen afektif pada karyawan akan terbentuk dengan sendirinya.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel

2.2.1.1 Keterkaitan Pertukaran Pemimpin-Anggota dengan Komitmen Afektif

Gary Yukl (2009:141) dalam bukunya kepemimpinan dalam organisasi mengatakan bahwa cukup banyak penelitian yang menguji pertukaran pemimpin-

anggota dan menemukan hubungan pertukaran yang menurun biasanya berkorelasi dengan kejelasan peran yang lebih besar, kepuasan yang lebih tinggi komitmen organisatoris yang lebih kuat, dan kinerja bawahan yang lebih baik.

Hubungan berkualitas tinggi melibatkan LMX di mana pemimpin berada memperhatikan dan mendukung pengikut sementara pengikut berkomitmen untuk dan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan pemimpin: Kebalikannya berlaku untuk hubungan berkualitas rendah menurut Dansereau et al., (1975) dalam Casimir (2014:368).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yogi Harthantyo (2017) mengemukakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, yang mana artinya semakin baik penerapan pertukaran pemimpin-anggota maka akan semakin baik juga komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan. Selanjutnya dalam penelitiannya yang berjudul keterikatan antara leader member exchange, perceived organizational support, komitmen afektif dan kinerja karyawan oleh Asrori (2016) menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif pada komitmen afektif, sehingga saat kedekatan atasan terhadap bawahannya meningkat maka perasaan positif karyawan terhadap perusahaan akan ikut meningkat.

Selanjutnya Deepakshi (2016) menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi. LMX dan komitmen organisasi afektif tetap ada signifikan secara statistik pada SOE meskipun rendah.

2.2.1.2 Keterkaitan Persepsi Dukungan Organisasi Dengan Komitmen Afektif

Persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosial emosi seperti pertalian keanggotaan dan dukungan emosi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hamper semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya (Asrori, 2016:27). Menurut Rhoades (2002) dalam Yogi Harthantyo (2017:3) dengan menciptakan perasaan karyawan wajib untuk peduli terhadap organisasi, dan dengan melalui perasaan peduli karyawan, maka secara emosional akan membentuk komitmen afektif pada karyawan tersebut.

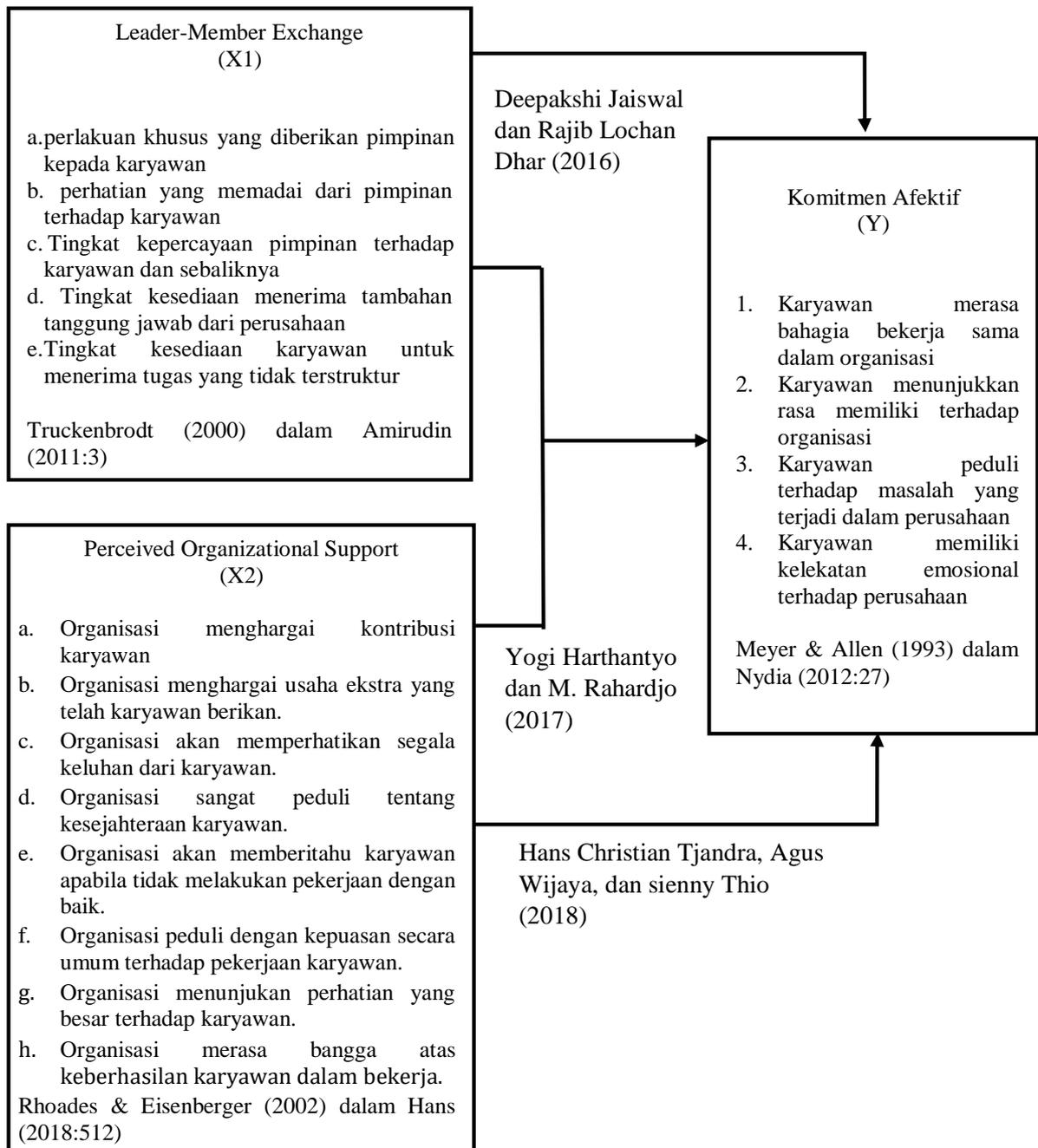
Menurut Asrori (2016:30) dalam penelitiannya POS berpengaruh pada komitmen afektif. Hal ini menunjukkan karyawan dengan tingkat bahwa keberadaanya diperhatikan organisasi akan mengakibatkan karyawan memeiliki perasaan yang kuat terhadap organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara signifikan berpengaruh positif dengan komitmen afektif.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Yogi Harthantyo (2017:2) terdapat pernyataan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen afektif.

2.2.1.3 Keterkaitan Pertukaran Pemimpin-Anggota Dan Persepsi Dukungan Organisasi Dengan Komitmen Afektif

Menurut Yogi Harthantyo (2017) dalam penelitiannya yang dilakukan di Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi menggunakan metode penelitian analisis berganda

dan menggunakan sampling sebanyak 120 responden diketahui bahwa hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Paradigma Penelitian:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:64) “hipotesis merupakan jawaban sementara rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Menurut Uma Sekaran (2017:94) “hipotesis dapat didefinisikan sebagai pernyataan sementara, namun dapat diuji, yang memprediksi apa yang ingin ditemukan dalam data empiris”.

Berdasarkan masalah penelitian yang telah dicantumkan, berikut ini hipotesis yang disimpulkan:

H1 = terdapat pengaruh leader-member exchange terhadap komitmen afektif karyawan

H2 = terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif karyawan.

H3 = terdapat pengaruh leader-member exchange dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif karyawan.