

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian awal pada bab ini akan menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian uraian dasar teori dari hasil penelitian terdahulu terkait *Internal service quality*, *Perceived organizational support*, *Leader-member exchange*, dan Komitmen organisasional yang diambil dari berbagai sumber. Sedangkan bagian akhir bab ini akan menjelaskan kerangka penelitian serta perumusan hipotesis dalam penelitian.

2.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) telah digunakan untuk menjelaskan bagaimana karyawan mengembangkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi mereka. SET menunjukkan bahwa individu memulai, mempertahankan atau mengakhiri hubungan pertukaran mereka berdasarkan rasio manfaat yang dirasakan terhadap biaya dalam hubungan tersebut.

Salah satu komponen terpenting dari SET adalah norma timbal balik. Norma timbal balik menunjukkan bahwa orang merasa berkewajiban untuk membayar kembali apa yang telah mereka terima. Hal ini dapat dijelaskan jika orang lain telah memenuhi kebutuhan kita, kita “membayar” mereka karena kita merasa berkewajiban untuk melakukannya. Selain itu, kita memahami bahwa

kita tidak boleh menyakiti mereka yang membantu kami, oleh karena itu, kita secara moral dibatasi untuk mengungkapkan rasa terima kasih kepada mereka.

Seperti yang disebutkan sebelumnya, SET telah diterapkan ketika mempelajari hubungan di tempat kerja. Misalnya, SET telah digunakan untuk menjelaskan bagaimana karyawan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif terhadap perusahaan mereka. Karyawan mampu mengembangkan hubungan pertukaran dengan berbagai rekan kerja, manajer, dan perusahaan secara keseluruhan. Ketika karyawan diperlakukan secara positif dan bermanfaat oleh anggota yang berbeda dalam organisasi, karyawan akan merasa berkewajiban untuk memelihara hubungan jangka panjang dengan anggota yang melibatkan pertukaran manfaat sosial-emosional (Bae, 2021).

2.2 Komitmen Organisasional

Menurut Luthan dalam (Nurandini & Lataruva, 2014), Komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasional dipandang

sebagai keadaan dimana seorang karyawan sejalan pada tujuan organisasi (Novita et al., 2016).

Menurut Allen dan Mayer dalam (Riadi, 2017), terdapat tiga bentuk dimensi komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen ini berfokus pada ikatan emosional yang dirasakan anggota dengan organisasi. Orang ingin tetap bekerja untuk organisasi itu karena mereka memiliki nilai dan tujuan yang sama. Orang-orang dengan tingkat komitmen emosional yang tinggi ingin tetap bersama organisasi karena mereka percaya pada misinya dan bersedia untuk terjun ke mana pun mereka bisa untuk melihatnya berhasil.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen ini memperhitungkan keinginan pekerja untuk tetap berada di organisasi mereka saat ini karena tersedianya analisis biaya-manfaat yang membandingkan nilai ekonomi dari bertahan dengan meninggalkan. Sebanding dengan berapa lama mereka tetap dipekerjakan oleh perusahaan, para pekerja khawatir akan kehilangan waktu dan usaha yang telah mereka keluarkan untuk membangun perusahaan hingga saat ini.

3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen ini mempertimbangkan perasaan kewajiban karyawan untuk tetap bersama organisasi meskipun ada tekanan dari sumber luar. Pekerja dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan

apa yang dikatakan tentang mereka setelah mereka keluar dari organisasi. Mereka tidak ingin membuat rekan kerja mereka kecewa kepada mereka, dan mereka khawatir akan membentuk kesan negatif terhadap mereka sebagai akibat dari keputusan mereka untuk mengubah diri mereka.

Dampak komitmen organisasional menurut Sopiah dalam Priansa (2016) dapat ditinjau dari dua sudut yaitu:

1. Ditinjau dari Sudut Organisasi

Karyawan dengan komitmen rendah akan berdampak pada turnover, absensi, kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah, dan loyalitas terhadap organisasi menurun. Ketika komitmen karyawan rendah, dapat menyebabkan kinerja yang buruk, seperti tindakan yang mencederai reputasi perusahaan, kehilangan kepercayaan pelanggan, dan berdampak luas, seperti pemotongan anggaran perusahaan.

2. Ditinjau dari Sudut Pegawai

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karirnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional menurut Dyne dan Graham dalam Priansa (2016):

1. Faktor Personal

Pada faktor personal meliputi ciri kepribadian tertentu dari karyawan, usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, dan

keterlibatan kerja. Ciri-ciri kepribadian tertentu yang dimiliki karyawan seperti teliti, ekstrovert, berpandangan positif, cenderung lebih komit pada perusahaan. Karyawan yang masa kerja dan berusia lebih tua akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan dibandingkan karyawan yang lebih muda dengan masa kerja yang lebih pendek. Selain itu, semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pegawai, maka semakin besar pula risiko tidak terpenuhinya harapan sehingga menurunkan komitmennya. Pegawai yang menikah lebih terikat dengan organisasinya karena pegawai tersebut mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi dibandingkan pegawai lajang, sehingga status perkawinan mempengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi.

2. Faktor Situasional

Pada faktor situasional meliputi nilai di tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi. Nilai-nilai yang dibagikan oleh perusahaan kepada karyawan sangat mempengaruhi hubungan saling keterikatan karyawan. Keadilan organisasi mencakup keadilan yang berkaitan dengan keadilan dalam alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, dan keadilan dalam persepsi menjaga hubungan antar individu. Jerigan dan Beggs mengatakan kepuasan terhadap otonomi, status, dan kebijakan merupakan indikator penting partisipasi. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap rasa

organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasional.

3. Faktor Posisional

Faktor posisi meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan. Selain itu, peluang investasi pribadi dalam bentuk pikiran, tenaga, dan waktu yang meningkat, hubungan sosial menjadi lebih bermakna, dan akses terhadap informasi pekerjaan baru semakin berkurang. Berbagai penelitian menyebutkan status ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat.

2.3 *Leadership*

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana memotivasi, mempengaruhi, dan mengawasi bawahan untuk melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan.

Terdapat beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yang dikutip dalam Fahmi (2016), yaitu:

1. Stephen P. Robbins: Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
2. Richard L. Daft: Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

3. Ricky W. Griffin: Pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Untuk mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengaruh pada semua aktivitas pekerja. Tanpa bimbingan yang tepat, hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi dapat dengan mudah renggang. Akibatnya, individu menjadi terfokus pada pencapaian tujuannya sendiri, sedangkan organisasi secara keseluruhan menjadi tidak efisien dalam mencapai tujuannya. Dasar kepemimpinan agar berjalan dengan efektif:

1. Penentuan Tujuan

Seorang pemimpin harus memastikan sejak awal bahwa semua anggota timnya memahami arti dan tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi harus menginternalisasikan visi dan misinya. Ini adalah salah satu alasan utama mengapa perusahaan memasang poster besar di area umum kantor pusat perusahaan yang menguraikan visi, misi, dan nilai inti perusahaan. Karena *top management* menginginkan setiap orang yang terlibat dalam organisasi memahami arah dan tujuannya. Penting untuk memiliki fase penetapan tujuan ini sejak awal untuk memastikan bahwa tim tidak tersesat saat membangun struktur panduan organisasi.

2. Komunikasi

Setiap keputusan, kebijakan, atau pengumuman terkait peningkatan perusahaan yang dibuat oleh *top management* harus dikomunikasikan secara efektif kepada semua anggota tim. Ada beberapa saluran yang memungkinkan untuk menyampaikan pesan ini. *Email*, catatan, grup obrolan, dan alat komunikasi internal lainnya adalah hal yang biasa bagi para manajer saat ini saat berkomunikasi dengan tim mereka. Dan bagi pemimpin yang efektif, media saja tidak cukup. Pemimpin yang efektif memiliki banyak alasan mengapa media saja tidak cukup. Salah satunya adalah tidak semua pekerja tim mau membaca. Namun, membacanya tidak akan menjamin semua orang memiliki pemahaman yang sama. Karena itu, pemimpin yang efektif akan mengadopsi metode komunikasi yang lebih pribadi. Saling pengertian antar manusia. Dia akan bertemu dengan tim secara langsung dan memastikan bahwa semua anggota sepenuhnya memahami informasi yang dikomunikasikan.

3. Kepercayaan

Komunikasi yang efektif dilandasi rasa saling percaya antara pihak-pihak yang terlibat, dalam hal ini antara pimpinan dan bawahan. Arah organisasi telah diputuskan, dikomunikasikan, dan kemudian dibangun di atas dasar kepercayaan pada keyakinan semua orang yang terlibat. Bawahan mungkin tidak bisa menerima dan mengikuti instruksi atasan jika bawahannya tidak bisa percaya dengan pemimpinnya. Prinsip ini dipahami dengan baik para

pemimpin yang efektif. Selain itu, pemimpin harus bertindak adil untuk mendapatkan kepercayaan dari anggota mereka.

4. Pertanggungjawaban

Dasar kelima adalah akuntabilitas atau tanggung jawab. Banyak pemimpin gagal melaksanakan proyek-proyek tertentu karena mereka berkompromi pada poin mendasar ini. Ini tidak dimaksudkan untuk menentukan siapa yang harus disalahkan atas kegagalan organisasi, melainkan untuk menekankan bahwa setiap orang yang terlibat memikul tanggung jawab atas kegagalan tersebut. Prinsip ini menyarankan teknik untuk memeriksa item dan mengawasi. Setiap orang di kantor, dari atas ke bawah, merasakan tekanan untuk selalu memberikan yang terbaik. Bahkan jika pada titik tertentu mereka merasa dapat "bertahan", pekerjaan mereka akan tetap berkualitas tinggi karena mereka akan dimintai pertanggungjawaban atas tindakan mereka pada akhir proyek.

2.4 *Internal Service Quality*

Internal service quality menurut Heskett (1994) dalam (Bayu Wibowo, 2017) adalah sebuah perilaku saling melayani antar pegawai di sebuah organisasi. *Internal service quality* meliputi layanan para personil unit kerja yang dapat dikatakan sebagai inti dari sebuah perusahaan terhadap personil unit kerja berbeda yang merupakan badan daripada perusahaan. Personil unit kerja

satu dapat dikatakan memberikan pelayanan kepada personil unit kerja lain dengan cara membantu ketika personil tersebut menghadapi masalah.

Menurut Reynoso & Moores (1995) dalam (Bakri & FurwantiAlwie, 2014) kualitas layanan internal memiliki makna: *Employees must receive good service from others within the organization in order to deliver good service to external costumers*, yang kurang lebih memiliki arti bahwa “karyawan harus menerimalayanan yang baik dari kolega-kolega di perusahaan agar dapat menyampaikan layanan yang baik ke konsumen eksternal”.

Indikator *Internal Service Quality* menurut Zeithhaml dkk dalam (Rangga Dwi Pratama et al., 2022) menyatakan sebagai berikut:

1. *Tangible*: Kualitas layanan dalam bentuk peralatan fisik kantor, manajemen berbantuan komputer, ruang tunggu, dan areainformasi.

Indikatornya adalah:

- a) Penampilan staff/aparatur dalam melayani karyawan
- b) Kenyamanan tempat melakukan pelayanan
- c) Kemudahan dalam proses pelayanan
- d) Kedisiplinan staff/aparatur dalam melakukan pelayaan
- e) Kemudahan akses karyawan dalam permohonan pelayanan
- f) Penggunaan alat bantu dalam pelayanan

2. *Reliability* (kehandalan): Kemampuan dan keandalanuntuk memberikan layanan yang terpercaya. Indikatornya adalah:

1. Kecermatan petugas dalam melayani
 2. Memiliki standar pelayanan yang jelas
 3. Kecakapan staf/penyedia dengan alat bantu tambahan dalam penyampaian layanan
3. *Responsive* (ketanggapan): Kemampuan untuk secara cepat dan tepat mendukung dan memberikan pelayanan serta menanggapi permintaan karyawan. Indikatornya adalah:
- a) Merespon setiap petugas yang ingin mendapatkan pelayanan
 - b) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cepat
 - c) Petugas layanan memberikan bantuan pada waktu yang tepat
 - d) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cermat
 - e) Semua keluhan karyawan direspon oleh petugas
4. *Assurance* (jaminan): Kemampuan, kebaikan dan kesopanan staf untuk menjamin kepercayaan karyawan. Indikatornya adalah:
- a) Staf memberikan jaminan layanan tepat waktu
 - b) Petugas memberikan jaminan kepastian biaya layanan
 - c) Petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan
 - d) Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan

2.5 Perceived Organizational Support

Menurut Rhoades & Eisenberger, Persepsi Dukungan Organisasi merupakan persepsi karyawan tentang apa yang saat ini telah ia terima dari organisasi, atau bagaimana kualitas karyawan dengan organisasinya (Liu et al., 2014). Sedangkan menurut Eder & Eisenberger, Persepsi Dukungan Organisasi adalah keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan menghargai kontribusi mereka di dalam organisasi (Liu et al., 2014).

Berdasarkan teori dukungan organisasi, tingginya persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan sikap kerja dan menciptakan perilaku kerja karyawan yang efektif. Sikap kerja dan perilaku kerja karyawan yang efektif merupakan hasil dari pertukaran sosial yang terjadi antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan, maka karyawan juga akan berusaha memberikan timbal balik untuk keuntungan organisasi.

Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi atau peran karyawan. Pada hakekatnya, persepsi dukungan organisasi merupakan bentuk timbal balik antara karyawan dengan organisasinya. Karyawan yang memiliki rasa dukungan organisasi yang baik menciptakan rasa kewajiban untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya. Kewajiban ini dinyatakan dalam bentuk tindakan dimana karyawan secara aktif terlibat dalam tugasnya dan kegiatan lain dalam organisasi. Lain halnya jika karyawan merasa organisasi

tidak mendukungnya, yang terjadi karyawan akan cenderung menghindari berada di organisasi. Persepsi dukungan organisasi juga menciptakan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi.

Menurut Rhodes & Eisenberg dalam (Nur'aini, 2012) bentuk umum yang dapat di rasakan oleh karyawan adanya dukungan organisasi meliputi :

1. Keadilan.

- Keadilan struktural & prosedural yang menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan pendistribusian sumber daya manusia diantara karyawan, keadilan yang berkaitan dengan aturan-aturan formal dan kebijakan bagi karyawan, keadilan dalam penerimaan informasi yang akurat
- Keadilan sosial dapat disebut juga keadilan interaksional, hal ini berkaitan dengan cara organisasi memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat.

2. Dukungan Supervisor. Indikator ini menunjukkan sejauh mana supervisor peduli terhadap pekerja dan kesejahteraan mereka di tempat kerja. Persepsi pekerja tentang dukungan supervisor berkorelasi kuat dengan dukungan supervisor itu sendiri, karena manajer itu sendiri berfungsi sebagai agen organisasi yang bertanggung jawab untuk memantau dan menilai kinerja bawahan.

3. Penghargaan dari Organisasi. Karyawan suatu organisasi dapat diberi imbalan dalam berbagai cara, termasuk kompensasi uang, pengakuan dalam bentuk penghargaan dan promosi, dan kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi.
4. Kondisi Kerja. Salah satu bentuk dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan adalah penyediaan kondisi kerja yang nyaman dan aman.

2.6 *Leader-Member Exchange*

Menurut Northouse (2013), *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah pendekatan unik terhadap kepemimpinan yang menekankan hubungan khusus yang diciptakan pemimpin dengan setiap pengikutnya. Menurut Bauer & Erdogan (2015), LMX didefinisikan sebagai sebuah teori yang berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk memahami pengaruh peran pemimpin terhadap member, tim atau organisasi. Teori *leader member exchange* berfokus pada hubungan dyadic, yakni hubungan antara pemimpin dengan setiap anggota dan tentunya setiap hubungan dari pemimpin dan anggotanya memiliki kualitas yang berbeda.

LMX merupakan sebuah teori yang mendukung pemimpin menciptakan adanya *in-group* dan *out-group*; bawahan dengan status *in-group* akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi; *less turnover*; dan kepuasan kerja yang lebih besar (Robbins dan Judge, 2013).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Leader-Member Exchange* merupakan hubungan atasan dengan bawahan yang terjalin dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Graen dan Uhl-Bien dalam (Haryadi, 2021), LMX terdiri dari 3 dimensi, yaitu:

1. *Respect*, hubungan antara seorang pemimpin dan bawahan didasari oleh rasa saling menghormati antara keduanya.
2. *Trust*, hubungan yang baik terbentuk dari adanya rasa saling percaya antara pimpinan dengan bawahan.
3. *Obligation*, rasa kewajiban untuk berinteraksi akan mendorong tumbuhnya hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan, dan berkembang menjadi sebuah kemitraan.

Liden dan Maslyn dalam (Heriyadi, 2021) menyatakan bahwa LMX terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. *Affect*, perasaan saling tertarik antar individu, tidak hanya dalam pekerjaan. Minat ini diwujudkan dalam bentuk keinginan untuk menjalin hubungan yang bermanfaat secara pribadi (misalnya persahabatan).
2. *Loyalty*, sejauh mana pemimpin dan pengikut saling mendukung tindakan dan kepribadian. Kesetiaan ini merupakan kesetiaan terhadap individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.
3. *Contribution*, kesadaran akan aktivitas yang berorientasi kerja antara pemimpin dan bawahan menuju tujuan bersama. Hal ini juga mengacu pada

sejauh mana bawahan dapat memenuhi tanggung jawab mereka dan menyelesaikan tugas-tugas mereka serta sejauh mana pemimpin dapat menyediakan sumber daya dan peluang untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

4. *Professional Respect*, yaitu persepsi tentang sejauhmana pimpinan dan bawahan telah membangun reputasi, baik di dalam maupun di luar organisasi, mengenai bidang pekerjaannya. Persepsi ini dapat didasarkan pada data historis, seperti: pengalaman pribadi dengan orang tersebut; komentar tentang seseorang dari orang-orang di dalam atau di luar organisasi; dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang diraih oleh orang tersebut.

Menurut Amirullah (2004) dalam (Nusantara, 2015), faktor penyebab *leader member exchange* dapat dibagi menjadi 4, yaitu:

1. Karakteristik karyawan. Sifat pegawai yang keras dan tidak disiplin tentu saja hanya akan memperburuk hubungan antara atasan dan pegawai.
2. Karakteristik dari atasan. Atasan menjadi penentu bagaimana karyawan bersikap.
3. Interaksi antara atasan dengan bawahan. Jika terjadi interaksi yang teratur antara atasan dan bawahan, maka komunikasi keduanya juga akan baik.
4. Variabel kontekstual. Variabel kontekstual seperti hal yang tidak disengaja, sering menimbulkan kesalahpahaman.

Menurut Gerstner & Day (1997) dalam (Nusantara, 2015) efek dari *leader member exchange* terhadap organisasi dapat dilihat seperti :

1. Kepuasan kerja yang tinggi. Hubungan yang baik dengan atasan akan menjadikan karyawan nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaannya.
2. Komitmen organisasi Efektivitas hubungan baik antara atasan dan bawahan juga mempengaruhi tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi.
3. *Organizational citizen behavior* (OCB). Karyawan mengambil inisiatif kerja tanpa perintah atasan padahal hubungan dengan atasan baik.
4. Penilaian kinerja yang objektif. Atasan yang memiliki hubungan baik dengan karyawannya akan memberikan penilaian prestasi kerja secara objektif, bukan subjektif.
5. Menurunnya intensi untuk keluar dari perusahaan. Intensi keluarnya karyawan dari perusahaan yang rendah merupakan salah satu efek dari *leader member exchange* yang positif.

2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan seperti dijabarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Obyek Penelitian	Vriabel Penelitian	Hasil
Stephanie Bae, 2021	245 karyawan fulltime industri perhotelan, Amerika Serikat	<i>Internal service quality, Perceived organizational support, Leader-member exchange, Organizational commitment</i>	ISQ dan POS memiliki efek langsung positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. LMX tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi.
Syamsul Arifin, 2017	79 pegawai KPPN di Kabupaten Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi	Kualitas layanan internal, Disiplin kerja, Komitmen organisasional, Kinerja karyawan	Hasil penelitian membuktikan bahwa semua hipotesis diterima yang berarti bahwa kualitas layanan internal dan disiplin kerja berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasional.
Adya Hermawati, Hartini Prasetyaning P, Kartika Dewi S.S, Martaleni, dan Robi Sambung, 2021	100 Personel TNI Angkatan Udara Dinas Pemeliharaan 30 Pangkalan Udara Abdul Rachman Saleh Malang	<i>Leader-member exchange</i> , Iklim organisasi, Komitmen organisasional, Prestasi kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi secara langsung dapat mendorong komitmen organisasi sedangkan pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif jika dimediasi oleh prestasi kerja.
Ezeanya, Ifenna D, 2019	99 guru sekolah menengah di Nigeria	<i>Perceived organizational support, Organizational Commitment</i>	Hasilnya mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi berkorelasi dengan tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Ini menyiratkan bahwa organisasi

			yang mendukung akan menghasilkan guru yang berkomitmen dan akan membalasnya melalui kerja keras dan efisiensi
Rahmah Kamila, M. Yahya Arwiyah, 2019	40 karyawan Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri Jawa Timur	<i>Leader-member exchange</i> , Kinerja karyawan, Komitmen organisasi	LMX berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi, LMX berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan sebelumnya penelitian ini mengembangkan hipotesis berupa:

Menurut Hallowell et al (1996) dan Xie (2005) dalam (Bae, 2021) mengatakan bahwa *Internal Service Quality (ISQ)* mengacu pada layanan yang diberikan atau diterima karyawan dari rekan kerjanya. Pada penelitian Bai (2012) dalam (Arifin, 2017) penelitian ini melaporkan bahwa kualitas layanan internal memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Pada penelitian Dahleez (2015) dalam (Arifin, 2017) memperkuat hubungan antara komitmen organisasional dan kualitas layanan internal dengan hasil yang positif dan signifikan yaitu karyawan yang mendapatkan kualitas layanan internal dari organisasi mereka dan rekan kerja mereka dalam hal manfaat moneter, komunikasi yang efektif, kerjasama, pengembangan karir, pembinaan,

pelatihan, sopan dan empati dalam pelayanan, layanan yang handal, respon cepat, dan sumber daya yang dibutuhkan cenderung membalas ke rekan kerja dan organisasi melalui penyediaan kualitas layanan kepada pelanggan eksternal. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : *Internal Service Quality* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Menurut Eisenberger et al (1986) dalam (Bae, 2021) *Perceived organizational support* (POS) mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menghargai kontribusinya kepada organisasi. Terdapat beberapa dukungan empiris yang mengatakan bahwa POS berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh McClurg (1999) dalam menemukan bahwa POS akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Wayne et al. (1997) secara konsisten juga menemukan bahwa POS berhubungan positif dengan tingginya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Riggle et al. (2009) juga menemukan POS berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan komitmen organisasi (Khusnah, 2016). Karyawan yang merasa diperhatikan dan dipedulikan oleh perusahaan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan, sehingga akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

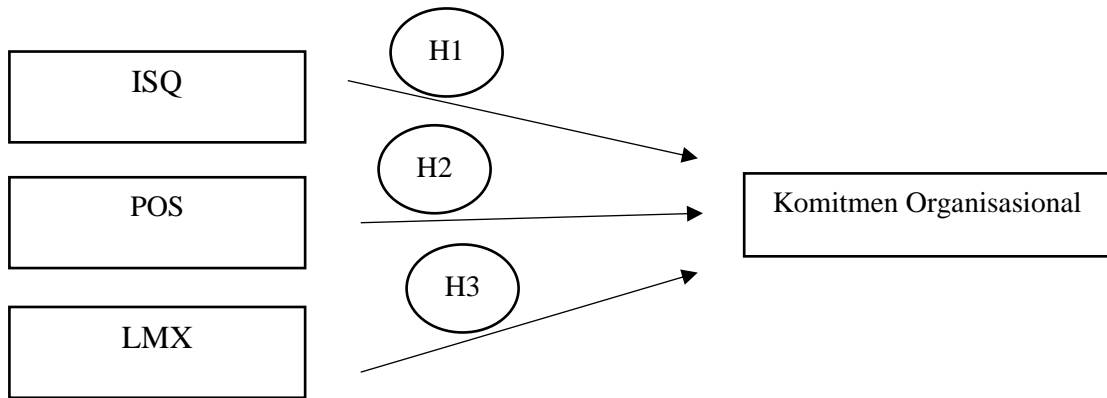
H2 : *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Menurut Dansereau et al (1975), Graen dan Cashman (1975), dan Lee (2000) dalam (Bae, 2021) mendefinisikan *Leader-member exchange* sebagai hubungan pertukaran yang dikembangkan seorang pemimpin dengan setiap anggota kelompok. Dalam sebuah organisasi pimpinan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan atau karyawannya. Apabila kualitas hubungan atasan-bawahan ditingkatkan maka komitmen karyawan dalam organisasi juga akan meningkat (Wahyuni, 2015). Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H3 : *Leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

2.9 Kerangka Penelitian

Berdasarkan penelitian (Bae, 2021) yang berfokus pada Teori pertukaran sosial dan Komitmen organisasional, maka penelitian ini menggambarkan kerangka konseptual yang dikembangkan oleh (Bae, 2021) sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

