

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada tinjauan pustaka ini akan dilakukan kajian tentang variabel–variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Perilaku Pemimpin (*Supporting, Developing, Recognizing, Consulting, dan Delegating*) , dan *Leader Member Exchange*

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Perilaku Pemimpin

###### 2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Robbins (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan), pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.

Menurut Tannenbaum dkk (1961:25) kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Menurut Rivai (2006) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi tertentu”.

Definisi kepemimpinan berikutnya yang diajukan Yukl (1998), menurutnya adalah “... *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*” Proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.

Pendapat lain dikemukakan oleh Lussier dan Achua (2010) Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk membawa organisasi kepada perubahan. Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya untuk bersama-sama mewujudkan tujuan tertentu.

Di awal periode pengembangan teori LMX ini, Graen dan Cashman (1975) secara spesifik mengatakan bahwa perilaku pemimpin terhadap individual karyawan membantu untuk membentuk kualitas *exchange relationship* dengan setiap subordinat.

#### **2.1.1.2 Transformasional Leadership Behavior**

Bass (1985) mengemukakan bahwa “kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan”.

“Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut” (Su-Yung Fu, 2000).

Pendapat Bass (1985) yang lain dikutip oleh Yukl (1998) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran ke tingkat moralitas yang lebih tinggi. Lebih lanjut Yukl (1998) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi para pengikutnya dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin, sehingga para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Bass (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari *idealize influence* (karisma), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *individualized consideration* (perhatian personal) dan *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Penelitian tersebut dikembangkan oleh Yukl dengan mengelompokkan hasil spesifikasi yang telah dilakukan Bass sebelumnya. Pada riset yang dilakukan Yukl tahun 2002, dia menyatakan terdapat 3 dimensi utama dari *Leadership Behavior* dan lebih spesifik terdapat 2 Dimensi utama yg membentuk transformasional behavior. Dimensi ini dapat digambarkan sebagai berikut :

BASS	YUKL
Transformational Behavior : 1. Individual consideration 2. Idealize influence 3. Inspirational motivation 4. Intellectual stimulation	Leader Behavior : 1. Task-Oriented Transformational Behavior : 1. Relation-oriented 2. Change-oriented

Gambar 2.1 perbandingan Teori Bass dan Yukl

Pada teori Bass yang sebelumnya *individual consideration* termasuk dalam *relation-oriented* dalam teori yang dikembangkan Yukl, sedangkan *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation* termasuk dalam *change-oriented* pada teori Yukl. Tetapi *idealize influence* dapat masuk dalam dimensi *relation-oriented* dan *change-oriented* tergantung perilaku spesifik yang dilakukan oleh pemimpin.

Pada tahun 2008 Yukl et al mengembangkan teori ini kembali dan meneliti 10 leader behavior (perilaku pemimpin) yang berpengaruh terhadap Leader member exchange.

### 2.1.1.3 Perilaku Pemimpin YUKL (2008)

Terdapat 10 perilaku pemimpin menurut Yukl et al (2008) (Diadaptasi dari Yukl et al, 2002 dan Yukl, 2006). Perilaku pemimpin tersebut dirasa memiliki pengaruh yang besar terhadap *Leader Member Exchange*. Perilaku pemimpin tersebut adalah lain :

- Relation-oriented

1. *Supporting* : bertindak perhatian, menunjukkan simpati dan dukungan ketika seseorang marah atau cemas, dan memberikan dorongan dan dukungan ketika ada yang sulit, job stress.
  2. *Developing* : memberikan pelatihan dan saran, memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, dan membantu orang belajar bagaimana meningkatkan keterampilan mereka .
  3. *Recognizing* : memberikan pujian dan pengakuan atas kinerja yang efektif, prestasi yang signifikan, kontribusi khusus, dan peningkatan kinerja.
  4. *Consulting* : bertanya lebih dahulu kepada karyawan sebelum membuat keputusan yang berimbas kepada mereka, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menggunakan ide dan saran dari orang lain
  5. *Delegating* : memberikan tanggung jawab baru dan kewenangan tambahan dan mempercayai orang untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan tanpa mendapatkan persetujuan terlebih dahulu.
- Change-Oriented
6. *Clarifying*
  7. *Short-term planning*
  8. *Monitoring operations*
  9. *Leading by example*
  10. *Envisioning change*

Dalam penelitian ini hanya *relation-oriented* yang akan diteliti pada pemimpin PT.Sumber Alfaria Tijaya, yaitu *Supporting, Delegating, Recognizing, Consulting, dan Monitoring*. Karena pada outlet retail yang dikelola PT.Sumber

Alfaria Tijaya pemimpin toko(outlet) bekerja berdasarkan SOP, pemimpin tidak memiliki wewenang untuk “*change*” merubah kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Sehingga peneliti berfokus pada *relation-oriented* untuk diteliti. Karena pada perusahaan ini yang relevant untuk diteliti hanya perilaku pemimpin yang berhubungan dengan *relation-oriented*, bukan *change-oriented*.

#### 2.1.1.4 Pengukuran Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin diukur dengan versi pendek dari penelitian Yukl (2002) *Managerial Practice Survey* (MPS). Setiap perilaku pemimpin diukur dengan skala tiga-item. Semua item memiliki format dengan lima poin respon yang, dan mereka menunjukkan sejauh mana perilaku yang dirasakan oleh responden (bawahan) terhadap perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin nya.

Pilihan respon adalah sebagai berikut:

- (1) tidak sama sekali;
- (2) jarang;
- (3) cukup sering;
- (4) sering, dan
- (5) sangat sering .

$\alpha$  (alpha) untuk sepuluh skala berkisar 0,83-0,95 dengan sembilan dari sepuluh perilaku yang memperlihatkan  $\alpha$  0,87 atau lebih tinggi.

## 2.1.2 Leader Member Exchange

### 2.1.2.1 Social Exchange Theory

Model kepemimpinan dari *Leader-Member Exchange* (LMX) sangat bergantung pada kerangka *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964, dalam Truckenbrodt, 2000). Bahwa hubungan timbal balik yang saling menguntungkan (*mutual reciprocation*) merupakan bentuk dasar dari interaksi manusia. Menurut Wayne dan Green (1993), *social exchange* model menjadi dasar untuk memahami teori LMX. *Social exchange* yang dimaksud di sini didasari oleh “*norm of reciprocity*” yang dikembangkan oleh Gouldner (1960, dalam Truckenbrodt, 2000), dimana dia membahas mengenai hubungan timbal balik (*reciprocital*) sebagai sebuah “*mutually contingent exchange of benefit between two or more unit*” yang dapat diartikan sebagai sebuah kumpulan pertukaran diantara dua unit orang atau lebih yang bersifat saling menguntungkan.

Dalam postulat teori LMX, seorang pemimpin hanya bisa membuat sebuah interaksi sosial yang erat (*exchange*) dengan beberapa orang bawahannya (yang dianggap penting). Hal ini dikarenakan adanya kendala waktu dan sumberdaya yang tidak mencukupi. Namun, hubungan interpersonal tersebut akan terus berkembang menjadi sebuah *dyadic relationship* (Graen, 1976: Graen dan Cashman, 1975; Graen dan Scandura, 1987; Liden dan Graen 1980, dalam Truckerbordt, 2000). Para bawahan yang tidak termasuk dalam lingkaran lingkup hubungan tersebut diklasifikasikan sebagai *out-group*. Yang dimaksud *in-group* dalam sebuah *group exchange* menurut Dansereau (1975, dalam

Trucekbor dt,2000) adalah apabila terdapat adanya dukungan yang bersifat timbal balik serta ada pengaruh yang saling menguntungkan di dalam kelompok tersebut.

Anggota dari *in-group* akan menunjukkan perilaku yang berujuan meningkatkan efisiensi kantor dan memberikan keuntungan bagi supervisor (atasan). Contoh tindakan dari *in-group* adalah menjawab telepon ketika sekretaris sedang tidak ada, mengerjakan tugas orang lain ketika keadaan darurat, atau juga sedang tidak ada . para bawahan akan melakukan perilaku-perilaku diatas sebagai bagian dari *exchange* (pertukaran) dengan atasan dan juga dengan organisasinya. Persepsinya, tipe hubungan seperti ini akan memberi keuntungan baik bagi bawahan maupun bagi atasan.

### **2.1.2.2 Teori Awal *Leader-Member Exchange***

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Haga juga Graen dan Cashman pada tahun 1975 dan tahun 1976 oleh Graen. Teori *Leader-Member Exchange* menjelaskan mengenai *role-making*, *role taking* dan *role routinization* antara pemimpin dan subordinat sebagai individu. Teori ini menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan suatu hubungan timbal balik yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahannya (Yukl,2005). Menurut Dansereau, Graen dan Haga (1975, dalam Lee 2000) “*Leader-member relationship are heterogeneous, that is, that the relationship between a leader and a member contained within a work unit are different, and that each leader-member relationship is a unique interpersonal relationship within an organizational structure*”. Hal tersebut menggambarkan



hubungan atasan dan bawahan yang heterogen, dimana hubungan interpersonal antara atasan-bawahan merupakan hubungan yang unik atau khusus dalam suatu struktur organisasi.

Teori leader-member exchange sebelumnya disebut *vertical dyad linkage theory (VDL Theory)* karena fokusnya pada proses timbal balik yang terjadi dalam *dyad* (dua bagian yang berupa satu kesatuan yang berinteraksi). Teori tersebut menyelidiki baik hubungan ke bawah maupun hubungan ke atas yang dibuat oleh seorang pemimpin yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan pemimpin tersebut dalam organisasi (Yukl,1998). Teori VDL ini membagi hubungan tersebut menjadi dua bagian yaitu *kelompok in-group* yang mempunyai hubungan pertukaran yang istimewa dimana lebih mendapatkan informasi, perhatian, pengaruh dan kepercayaan dari pimpinan. Dan kelompok *out-group* dimana kelompok ini mempunyai pengaruh yang relatif rendah terhadap pimpinan.

Hal tersebut sejalan dengan Graen dan Cashman (1975) yang berpendapat bahwa adanya perbedaan hubungan dan juga perlakuan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan mereka, membentuk adanya dua kategori bawahan yaitu *in-group* dan *out-group*.

a. *“in-group” members*

Seorang atasan yakin bahwa bawahannya yang termasuk dalam kategori ini dapat dipercaya untuk melakukan tindakan sukarela dan mampu memikul tanggung jawab lebih besar melebihi tuntutan peran dan deskripsi pekerjaan yang

ada. Seorang atasan melihat bawahannya yang berada dalam kategori *in-group* ini sebagai seorang yang dapat dipercaya dan kompeten. Sebagai konsekuensinya, seorang atasan memperlakukan bawahannya ini sebagai “asisten kepercayaan” yang melakukan pekerjaannya melampaui apa yang diharapkan oleh seorang atasan (Dansereau dkk, 1975, dalam Truckenbrodt,2000). Hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan pada kategori ini diklasifikasikan dalam kategori hubungan yang memiliki kualitas yang baik (*high-quality exchange*).

*b. “out-group” members*

Seorang atasan melihat bahwa perilaku bawahannya yang berada pada kategori ini bekerja hanya berdasarkan pada apa yang tercantum dalam deskripsi pekerjaannya saja dan tidak melakukan adanya suatu usaha lebih diluar deskripsi pekerjaannya tersebut. “*Hired hands*” merupakan julukan yang digunakan Dansereau dkk (1975) untuk menggambarkan individu pada kategori ini diklasifikasikan dalam kategori hubungan yang memiliki kualitas yang rendah (*low-quality exchange*).

### **2.1.2.3 Pengertian *Leader-Member Exchange***

*Leader-Member Exchange* merupakan teori yang berfokus pada hubungan dan interaksi (*dyadic exchange*) antara atasan dan bawahan. Dimana seorang atasan mengembangkan suatu hubungan timbal balik yang berbeda dengan masing-masing individu sebagai bawahan. Pillai, Scandura dan Williams (1999: 746), bahwa “*leader-member exchange is defined as the quality of the relationship between a superior and a subordinate and has been related to a*

*number outcomes*”. Pengertian tersebut menjelaskan *leader-member exchange* didefinisikan sebagai kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dan dihubungkan dengan jumlah hasilnya (*outcomes*).

Vecchio (1995: 374) memberikan definisi *leader-member exchange* sebagai berikut: “... *it focuses on the influence of subordinates on the leader behavior and the topic of subordinate participation in decision making*”. Dijelaskan bahwa fokus dari *leader-member exchange* adalah bagaimana pengaruh bawahan pada perilaku pemimpinnya dan partisipasi bawahan merupakan topik dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya, Yukl (2005: 140) memberikan definisi yang dikutip dari Dansereau, Graen dan Haga pada tahun 1975 “bahwa teori *leader-member exchange* menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan.” Hubungan pertukaran terbentuk atas dasar kesesuaian pribadi dan kompetensi serta kemampuan dapat diandalkan dari bawahan (Graen dan Cashman, 1975).

Hal ini juga diungkapkan oleh Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975, yang menyebutkan “*Leader-member exchange (LMX) theory describes the role making processes between a leader and each individual subordinate and the social exchange relationship that develops over time*”. LMX teori menjelaskan proses pembentukan peran antara pemimpin dan masing-masing bawahan dan hubungan timbal balik pribadi yang berkembang dari waktu ke waktu. Premis dasar dari teori ini adalah bahwa para pemimpin mengembangkan

hubungan timbal balik tersebut secara terpisah dengan masing-masing bawahan. Graen dan Cashman (1975) menyatakan bahwa hubungan pertukaran terbentuk atas dasar kompatibilitas pribadi dan kompetensi bawahan dan kemampuan yang bias diandalkan. Karena keterbatasan waktu dan energi, banyak pemimpin yang mengembangkan hubungan timbal balik yang erat dengan hanya beberapa bawahan yang terpercaya (Graen, 1975; Graen & Schuman, 1978).

Menurut Graen dan Schuman (1987), Vecchio dan Gobdel (1984) (dalam Truckenbordt, 2000) terdapat dua macam hubungan *dyadic vertical (Vertical dyadic exchange)* yang dibangun oleh seorang atasan dan bawahannya, yaitu hubungan berkualitas tinggi (*high quality relationship with the in group*) dan hubungan berkualitas rendah (*low quality relationship with the out group*).

a. *Hight Quality Leader Member Exchange*

Hubungan yang positif antara seorang atasan dengan bawahannya, dimana melibatkan adanya kepercayaan, hormat, otonomi, bimbingan, saling ketergantungan, pembagian keuntungan dan dukungan yang saling timbal balik.

b. *Low Quality Leader Member Exchange*

Hubungan antara seorang atasan dan bawahannya dimana hubungan timbal balik ini dikarakteristikkan dengan adanya interaksi formal yang terbatas, bonus dan juga kesempatan yang terbatas, tidak adanya kepercayaan satu dengan yang lain dan juga dukungan yang rendah.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa secara umum pengertian *leader member exchange* adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang saling berinteraksi dan saling mempengaruhi. Hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan ini dapat terjalin dalam bentuk yang berbeda pada setiap bawahan, karena pemimpin melakukan hubungan timbal balik terhadap bawahannya secara personal.

#### 2.1.2.4 Proses *Leader-Member Exchange*

Menurut Graen dan Cashman (1975); Graen dan Scandura (1987) ada tiga tahap dalam proses *leader member exchange*, yaitu:

##### 1. *Role taking*

Pada tahap ini, pemimpin memulai dengan sebuah pemberian, mengevaluasi perilaku bawahannya lalu membuat suatu keputusan berdasarkan reaksi yang ditimbulkan bawahannya. Disamping itu, pemimpin juga mengumpulkan sumber-sumber potensial dari masing-masing pihak yang akan saling ditukarkan dan harapan-harapan peran bersama ditetapkan.

##### 2. *Role making*

Setelah tahap pertama terlaksana, pada tahap kedua disebut sebagai *role making*. *Role making is a continuation of the developmental process in which further exchange are made* (Graen dan Scandura, 1987) yang artinya *role making* adalah suatu proses pengembangan secara kontinyu yang selanjutnya membuat hubungan timbal balik tercapai. Graen dan Uhl

bien (1995) menyebutnya sebagai tahap perkenalan. Selama dalam proses ini, atasan dan bawahan saling mengembangkan perilaku-perilaku dalam berbagai situasi yang berbeda dan memulai untuk menetapkan sifat dasar dari hubungan *dyadic* mereka. Jika sebuah *dyad* berkembang menjadi sebuah pertukaran berkualitas tinggi, maka pertukaran lebih bersifat social daripada ekonomi. Dan sebaliknya, jika hubungan tidak berkembang ke tingkat selanjutnya maka hubungan tersebut hanya tetap sebagai hubungan kontrak kerja saja. *Role making* merupakan tahapan dimana atasan dan bawahan saling memberikan sesuatu yang dianggap bernilai bagi masing-masing pihak. Dan pertukaran tersebut terjadi secara wajar. Aspek perilaku kepercayaan menjadi perilaku kunci dalam tahap ini.

### 3. *Role Routinization*

Pada tahapan ini, opertukaran yang didasarkan atas kepentingan diri sendiri diubah menjadi saling member komitmen kepada misi dan sasaran dari unit kerja tersebut.

#### **2.1.2.6 Pengukuran Leader Member Exchange**

Menurut Truckenbordt (2000) pengukuran yang digunakan adalah dengan menggunakan LMX-7 *scale* dari Graen dan Scandura (1987). LMX-7 *scale* dibagi menjadi dua format , yaitu

LMX-7 *Scale for subordinate* (ELMX) yang didesain untuk diisi oleh bawahan sebagai responden, dimana bawahan menilai sejauh mana hubungan

dengan atasannya. Pada penelitian ini kuesioner memiliki format respon lima poin dengan kata-kata yang tepat untuk masing-masing item individual.

## 2.2 Penelitian sebelumnya

Yukl, Mark O'Donnell dan Thomas Taber di tahun 2008 dalam jurnal "*Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship*" melakukan studi terhadap 248 responden yang berasal dari berbagai organisasi yang berbeda, tetapi masih dalam industri yang sama. Hasil temuannya adalah terdapat empat dari lima perilaku pemimpin (*supporting, recognizing, consulting, dan delegating*) memiliki keterkaitan yang kuat terhadap LMX.

Penelitian ini menginspirasi Mark E.O'Donnell untuk melakukan penelitian yang sama pada disertasi yang ditulis olehnya tahun 2009 yang berjudul "*the Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship*". Dalam disertasi ini O'Donnell mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Yukl. Dia meneliti 253 responden dari organisasi yang berbeda (masih dalam 1 industri) dan juga meneliti 77 *Leader* yang memimpin bawahan yang diteliti. Hasil dari studi ini sedikit berbeda dengan penelitian sebelumnya. Perilaku pemimpin *supporting* dan *delegating* memiliki hubungan positif terhadap LMX. Tetapi *recognizing* memiliki hubungan negative terhadap LMX, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yukl yang menyatakan bahwa *recognizing* memiliki hubungan positif terhadap LMX.

### 2.3 Hipotesis

Sesuai dengan perkembangan awal teori LMX yang dikemukakan oleh Graen dan Cashman (1975) yang secara khusus mencatat bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan membantu membentuk kualitas hubungan timbal balik antara atasan dengan setiap bawahan (LMX). Hal ini mendasari hipotesis berikut :

H1. Perilaku pemimpin yang terdiri dari *Supporting, Developing, Recognizing, Consulting, dan Delegating* berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kualitas *Leader Member Exchange*

*Supporting behavior* secara explicit dinyatakan pada literatur LMX awal sebagai faktor penghubung yang penting terhadap high-exchange relationship antara atasan dan bawahan (Graen 1975). Sebagai catatan awal, supporting adalah komponen kunci dari pertimbangan individu, dan ini menjadi korelasi positif yang ditentukan antara pertimbangan individu dan LMX oleh Deluga (1992) yang menjadi alasan dibentuknya hipotesis ini:

H2.a. *Supporting behavior* berhubungan positif dengan kualitas LMX.

*Developing behavior* juga merupakan komponen dari pertimbangan individu dan ini termasuk pelatihan dan kesempatan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan (skill) subordinat dan memajukan karir subordinat. Tipe leadership behavior ini mungkin meningkatkan persepsi subordinat dan pemimpin sangat peduli tentang kesejahteraan subordinat. Karena *high-quality exchange relationship* juga lebih tinggi dari karyawan yang kompeten dan



reliabel, *developing behavior* akan meningkatkan kemampuan dan *performance* subordinat yang juga akan meningkatkan LMX.

H2.b. *Developing behavior* berhubungan positif dengan kualitas LMX.

*Recognizing behavior*, pengakuan terhadap kemampuan subordinat dan kontribusinya pada pekerjaan juga menunjukkan apresiasi terhadap subordinat akan dapat meningkatkan interpersonal relationship. Hubungan antara Recognizing (pengakuan) dan LMX adalah terjadinya peningkatan kinerja, tetapi hal ini tidak terjadi begitu saja, dibutuhkan koneksi untuk dapat memberikan pengakuan yang lebih terhadap prestasi subordinat. Kondisi ini yang meningkatkan *Leader-Member Exchange relationship*.

H2.c. *Recognizing behavior* berhubungan positif dengan kualitas LMX.

*Consulting behavior* termasuk berdiskusi dengan subordinat sebelum membuat keputusan yang mempengaruhi mereka, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menggunakan ide dan saran dari subordinat. Jenis sinyal perilaku yang menghormati pemimpin dan menghargai gagasan bawahan, dan itu konsisten dengan konsepsi *high exchange relationship* dalam teori LMX. *Consulting* memberikan kesempatan bagi bawahan dengan keahlian dan minat yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas keputusan pemimpin, sehingga membantu untuk meningkatkan kualitas *Leader-member exchange*.

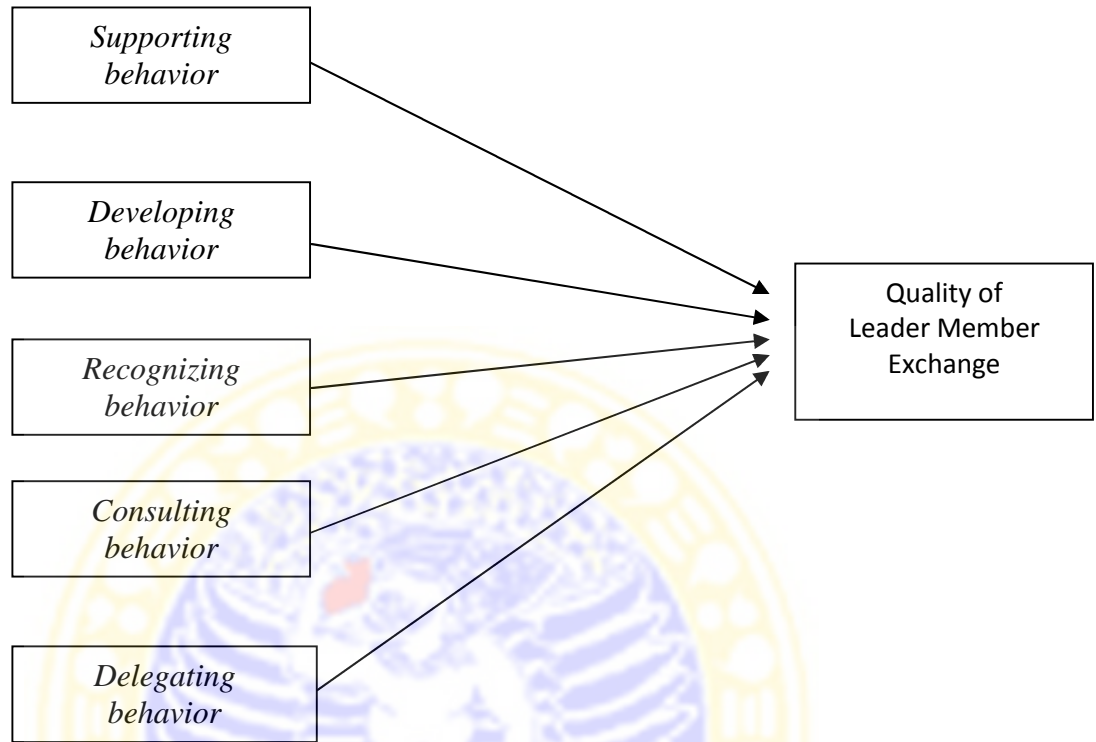
H2.d. *Consulting behavior* berhubungan positif dengan kualitas LMX.

*Delegating behavior*, mendelegasikan tanggung jawab ini menunjukkan seberapa besar kepercayaan *Leader* terhadap kemampuan dan motivasi karyawannya, dapat juga untuk meningkatkan penilaian karyawan terhadap *high-exchange relationship* yang dimiliki. Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab untuk menunjukkan bahwa subordinat tersebut dianggap memiliki *high-exchange relationship* dengan *leader*.

H2.e. *Delegating behavior* berhubungan positif dengan kualitas LMX.

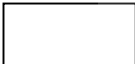



## 2.4 Kerangka Berfikir



**GAMBAR 2.2 : FRAMEWORK**

**Keterangan Gambar :**

 = Variabel

 = Pengaruh langsung antar variabel