



**STABILITY**  
**Journal of Management & Business**

Vol 1 No 1 Tahun 2018  
ISSN :2621-850X E-ISSN : 2621-9565



**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *RELATIONSHIP QUALITY*, DAN  
*EMPLOYEE PERFORMANCE* DALAM *CONTINUOUS INCREMENTAL  
ORGANIZATIONAL CHANGE*: TINJAUAN KRITIS**

**Noni Setyorini**  
**nonisetiyorini@gmail.com**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan bisnis, Universitas PGRI, Semarang, Indonesia

---

**Info Artikel**

---

*Sejarah Artikel:*

Diterima Juni 2018

Disetujui April 2018

Dipublikasikan Juli 2018

---

*Kata Kunci:*

*Perubahan organisasional,  
kepemimpinan  
transformasional, kualitas hub  
ungan,, kinerja, OCB*

---

**Abstrak**

Artikel ini bertujuan untuk melakukan tinjauan kritis pada artikel yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional, *Relationship quality*, dan *employee performance* dalam *Continuous Incremental Organizational Change*”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah HLM (*hierarchical linear modeling*), sedangkan sampel diambil dari dua perusahaan yang bergerak dibidang jasa di China. Setelah dilakukan sebagian besar hipotesis dinyatakan didukung. Artikel ini dipandang memiliki kelengkapan komponen artikel yang baik, namun setelah ditinjau lebih dalam terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki.

*Key words:*

*Organizational change,  
transformational  
leadership, relationship  
quality, task  
performance, OCB*

***Abstract***

*This article aims to conduct a critical review of an article entitled "Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance in Continuous Incremental Organizational Change". The method used in this study is HLM (hierarchical linear modeling), while the sample is taken from two companies engaged in services in China. Having done most of the hypotheses is stated supported. This article is deemed to have the completeness of a good article component, but after further review there are some things that need to be fixed.*

---

Alamat korespondensi:

Jl. Sidodadi Timur Nomor 24-  
Dr. Cipto Semarang-  
Indonesia 50125  
Kampus UPGRIS,  
Gedung Pusat

ISSN :2621-850X

E-ISSN :2621-9565

---

## PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan kebutuhan bagi organisasi agar dapat bertahan dan mencapai kesuksesan (Carter, Armenakis, Field, & Mossholder, 2012). Didasarkan hal tersebut maka penulis bermaksud untuk melakukan tinjauan kritis terkait artikel yang berjudul “*Transformational Leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change*”. Artikel ini ditulis oleh Min Z Carter, Achilles A.Armenakis, Hubert S Field, dan Kevin W Mossholder pada tahun 2012 dan diterbitkan oleh *Journal Of Organizational Behaviour*.

Setiap harinya organisasi dihadapkan pada kompetisi yang berakibat pada keharusan untuk berubah. *Continuous incremental change* disebut-sebut merupakan peristiwa yang senantiasa terjadi dalam organisasi. *Continuous incremental change* merupakan sebuah perubahan yang terdiri dari frekuensi, penyesuaian tujuan kecil yang sering dilakukan namun sering dilakukan (Brown & Eisenhardt). Upaya untuk mengatasi hal tersebut peneliti menyarankan untuk tidak hanya melakukan modifikasi pada rutinitas pekerjaannya akan tetapi juga praktek kehidupan sosialnya (contohnya hubungan atasan dan bawahan) (Carter *et al.*, 2012).

Artikel ini mencoba mengatasi perubahan tersebut dengan memanfaatkan peran pemimpin. Pemimpin dalam organisasi diharapkan mampu bersikap dengan tepat untuk mengurangi ketegangan akibat perubahan di dalam organisasi (Bass & Riggio, 2002 dalam Carter *et al.*, 2012). Diantara berbagai macam tipe kepemimpinan penulis memilih untuk menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang digunakan untuk mengatasi perubahan organisasional. Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk perubahan, menciptakan dan memberikan dorongan bagi karyawan, membimbing karyawan untuk melakukan adaptasi, dan menginspirasi karyawan untuk mengeluarkan kemampuan yang dimilikinya (Bass, 1999).

Peneliti juga menemukan bahwa beberapa penelitian ternyata mempertimbangkan variabel mediasi yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *job performance*. Peneliti menempatkan *relationship quality* sebagai mediasi, dimana hal tersebut diharapkan mampu menstimulasi dan mendukung perilaku efektif dalam menghadapi perubahan seperti *task performance* dan OCB.

Penelitian ini juga menguji faktor kontekstual dalam perubahan, yakni frekuensi perubahan. Hal tersebut karena perubahan merupakan sebuah kejadian yang berulang, baik dalam skala besar maupun skala kecil. Frekuensi perubahan merupakan cerminan seberapa sering perubahan diterapkan dalam organisasi.

Kontribusi artikel ini untuk keilmuwan adalah pertama, peneliti melakukan pengujian empiris tentang bagaimana kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang diinginkan, kedua, penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan transformasional dan perubahan pada level hirarki rendah, ketiga, pengujian faktor kontekstual yang digunakan untuk melihat hubungan antara *relationship quality* terhadap *job performance*, dan keempat, penelitian ini melakukan pengujian dengan menggunakan kriteria *performance* yang diujikan secara mandiri.

### **Pengembangan Hipotesis**

Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang diharapkan mampu mengarahkan karyawan pada visi organisasi yang jelas. Kondisi perubahan organisasional akan berdampak pada sikap dan perilaku karyawan, sehingga membutuhkan

penanganan yang serius dari pemimpin perusahaan.

Perubahan organisasional akan menciptakan perasaan ketidakpastian dalam diri karyawan. Didasarkan hal tersebut maka dibutuhkan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan sehingga atasan dapat menentukan langkah-langkah strategis yang harus diambil.

Kepemimpinan transformasional disebut sebagai tipe kepemimpinan yang dapat mengarahkan dan melatih karyawan. Didasarkan teori pertukaran sosial (Blau, 1964) bahwa karyawan dapat memiliki keterikatan dengan pemimpin, jika pemimpin tersebut senang memberikan *rewards* dan *resources* yang dibutuhkan karyawan dan pemimpin memberikan perasaan dihargai dan percaya pada karyawannya.

Karyawan dengan *relationship quality* yang baik dengan atasan, diharapkan mampu untuk memberikan performa terbaik ditempat kerja. Sehingga Carter et al. (2012) mengusulkan untuk menguji hubungan mediasi *relationship quality* terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan *task performance* serta OCB

**Hipotesis 1 (a-b) :** *relationship quality* memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan (a) *task performance* (b) OCB.

Artikel ini juga berfokus pada faktor kontekstual yaitu frekuensi perubahan. Hal tersebut karena peneliti beranggapan bahwa frekuensi perubahan merefleksikan kejadian berulang dari *continuous incremental change* (Carter et al., 2012). Ketika suatu perubahan diterapkan maka karyawan secara langsung harus menerapkan pola kerja yang baru yang lebih efektif dan efisien. Namun tidak dipungkiri, perubahan yang diterapkan pasti akan mengganggu sistem kerja yang sudah menjadi rutinitas karyawan.

Shaw, Ashcroft dan Petchey (2006) dalam Carter et al. (2012) mengatakan bahwa frekuensi perubahan yang sering terjadi dapat mengganggu hubungan kerja, disebabkan munculnya keraguan dan kecemasan dalam hati karyawan. Jika dalam sebuah tim kerja, hal tersebut akan dapat mengganggu pembagian tugas dalam tim, sehingga hal tersebut dapat berdampak pada *job performance* karyawan.

Situasi perubahan yang terjadi dalam jangka waktu sering, sebaiknya dapat disikapi dengan baik oleh manager. Weick dan Quinn (1999) dalam Carter et al. (2012) menyatakan bahwa manager sebaiknya lebih menjaga hubungan baik dengan karyawan, memberikan dukungan

dan pendampingan, serta dapat memberikan apresiasi baik formal maupun informal kepada bawahan. Sehingga, hal tersebut dapat meminimalisasi hubungan yang tidak baik akibat perubahan yang kemudian akan berdampak pada performance karyawan

Hipotesis 2 (a-b): Frekuensi perubahan memoderasi hubungan *relationship quality* terhadap (a) *task performance* dan (b) OCB. Semakin tinggi frekuensi perubahan maka hubungan antara *relationship quality* terhadap (a) *task performance* dan (b) OCB akan semakin kuat.

## **METODE**

Sampel dalam penelitian ini adalah dua organisasi yang bergerak di bidang jasa di China. Hal tersebut karena China mengalami resesi ekonomi pada tahun 2008 yang mengakibatkan turunnya pendapatan dan keuntungan. Pada akhir 2008, perusahaan tersebut mengumumkan akan adanya PHK dan menginisiasi *incremental organizational change* untuk bisa meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.

Peneliti memberikan label untuk kedua perusahaan tersebut dengan label perusahaan A dan perusahaan B. Data yang diambil dari karyawan yang bekerja secara penuh pada perusahaan A dan

perusahaan B. Kuesioner disebarikan kepada tim dan ketua tim. Pada perusahaan A didapat 143 anggota tim dan 43 ketua tim, sedangkan perusahaan B didapat 108 anggota tim dan 37 ketua tim. Jadi total sampel yang diperoleh adalah 251 karyawan yang tergabung dalam 78 tim. Penelitian dalam artikel ini menggunakan kuesioner dengan skala respon 1 (sangat tidak setuju) – 7 (sangat setuju). Seluruh indikator penelitian telah diuji reliabilitas dan validitasnya kecuali frekuensi perubahan.

a. Kepemimpinan Transformasional

Carter et al. (2012) menguji kepemimpinan transformasional dengan menggunakan Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2004) dengan 20 item pertanyaan kuesioner.

b. *Relationship Quality*

Carter et al. (2012) menguji *relationship quality* dengan menggunakan indikator LMX yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998). Hal tersebut karena dalam penelitian kepemimpinan kualitas hubungan atasan dan bawahan seringkali dipandang sebagai LMX. Item pertanyaan yang digunakan adalah 12 item pertanyaan.

c. *Change Frequency*

Carter et al. (2012) memodifikasi indikator yang telah dikembangkan oleh Rafferty

dan Griffin (2006) untuk menguji *change frequency*. Variabel ini memiliki 3 item pengukuran.

d. *Task Performance*

Carter et al. (2012) menggunakan 4 item indikator yang telah dikembangkan oleh Farh dan Cheng (1999).

e. OCB

Carter et al. (2012) menggunakan 24 indikator untuk menguji OCB dengan menggunakan indikator yang telah dikembangkan oleh Podsakoff, Mackenzie, Moorman dan Fetter (1990).

f. Variabel Kontrol

Variabel kontrol yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 yaitu variabel kontrol untuk karyawan dan atasan. Variabel kontrol yang digunakan untuk karyawan adalah lama bekerja pada tim dan perusahaan. Sedangkan variabel kontrol yang digunakan untuk menguji atasan adalah lama bekerja dan jumlah karyawan yang disupervisi.

Penelitian ini menggunakan CFA (*confirmatory factor analysis*) untuk menguji validitas kuesioner dan *cronbach alpha* sebagai indikator pengujian reliabilitas. Sedangkan hipotesis diuji dengan menggunakan *hierarchical linear modeling* (HLM). Sebelum dilakukan pengujian hipotesis peneliti terlebih dahulu

melakukan mean centering pada variabel independen yang akan digunakan.

Pengujian multilevel mediasi menggunakan Zhang, Zypur, dan Peacher (200) yaitu dengan prosedur model 2-1-1. Sedangkan untuk menguji moderasi dengan menggunakan *slope as outcome models*. Upaya untuk menghindari *confounding cross level* dan interaksi antar grup peneliti menguji dengan menggunakan variabel kontrol.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan hasil sebagai berikut :

- a. Hipotesis 1a : didukung secara parsial, artinya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap *task performance* jika melalui *relationship quality*.
- b. Hipotesis 1b : didukung, artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *relationship quality* dan OCB.
- c. Hipotesis 2a : didukung, artinya frekuensi perubahan memoderasi hubungan *relationship quality* terhadap *task performance*. Sehingga, semakin tinggi frekuensi perubahan, hubungan *relationship quality* terhadap *task performance* akan menjadi semakin kuat.

- d. Hipotesis 2b : didukung, artinya frekuensi perubahan memoderasi hubungan *relationship quality* terhadap OCB. Sehingga, semakin tinggi frekuensi perubahan, hubungan *relationship quality* terhadap OCB akan menjadi semakin kuat.

## SIMPULAN DAN SARAN

Secara keseluruhan artikel ini telah memenuhi syarat penyusunan artikel yang baik dan benar, penjelasan yang diberikan pun cukup komprehensif berkaitan dengan konsep, teori, hipotesis, pengujian hipotesis, serta analisis dan hasil. Permasalahan dalam penelitian dapat dipahami dengan jelas. Disamping itu peneliti juga telah memaparkan kontribusi penelitian yang baru dan kontributif. Akan tetapi ada beberapa hal yang perlu diperbaiki sebagai saran untuk artikel yang ditulis oleh Carter et al.(2012). Adapun saran yang saya kemukakan untuk artikel ini adalah :

1. Dalam artikel ini terdapat beberapa penjelasan yang berulang, yang menurut penulis hal tersebut seharusnya dapat diminimalkan, agar pembahasan penelitian dapat lebih mudah dipahami.
2. pada pengembangan hipotesis sebaiknya hipotesis dikembangkan satu per satu sesuai dengan jumlah hipotesis

untuk memudahkan pembaca dalam memahami mekanisme psikologis hipotesis.

3. Pada pengembangan hipotesis hanya terdapat satu hipotesis yang menggunakan teori untuk menjelaskan mekanisme psikologisnya. Hal tersebut cukup disayangkan karena akan lebih kuat penjelasannya jika menggunakan teori.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). *Organizational change: A review of theory and research in the 1990s*. *Journal of Management*, 25, 293–315.
- Bass, B. M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Baron & Kenny (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 51, No. 6, 1173-1182
- Carter, M., Armenakis, A., Feild, H., dan Mossholder, K. (2012). *Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change*. *Journal of Organizational Behaviour*
- Couper, Donald R., & Schlinder, Pamela S. (2011). *Business Research Method*. New York: McGraw-Hill.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). *Five-factor model of personality and transformational leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (1999). *An investigation of modesty bias in self-ratings of work performance among Taiwan workers*. *Chinese Journal of Psychology*, 39, 103–118
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*. *Journal of Management*, 22, 259–298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Rafferty & Griffin (2006). *Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective*. *JAppl Psychol*. 2006 Sep;91(5):1154-62.
- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290–312). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Zhang, Z., Zyphur, M. J., & Preacher, K. J. (2009). *Testing multilevel mediation using hierarchical linear models*. *Organizational Research Methods*, 12, 695–719.