

## **Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan: Model Mediasi Komitmen untuk Berubah**

**Izzah Isti'adzah**

Magister Management, Universitas Sebelas Maret, [izzahistia@gmail.com](mailto:izzahistia@gmail.com)

**Keywords:**

*transformational leadership,  
quality of employee work life,  
commitment to change*

**Abstract:** *In 2019, the world was hit by Coronavirus Disease 19 (Covid-19) pandemic which resulted in changes in many aspects of life including business activities. The sustainability of living organizations can be disrupted due to industrial accidents, public health crises, natural disasters, and other crises. People have struggled to get through the pandemic for the past few years and over time have been able to get through it. Readjustment after the pandemic requires various efforts, including the organization. To survive in an era full of change and challenges, transformational leadership style is often considered as a strong driver for an organization. Transformational transformation needs to be further investigated to keep up with the organizations' ever-evolving technology. Transformational leaders try to fulfill higher needs and involve the full potential of followers. To create full involvement of employees, it is necessary for companies to pay attention to the quality of life of employees. Quality of work life is an organizational process that introduces mechanisms that enable employees to participate actively in organizational decisions to design their work life. In this study there is a mediating variable, commitment to change.*

**Kata Kunci:**

kepemimpinan transformasional,  
kualitas kehidupan kerja karyawan,  
komitmen untuk berubah

**Abstrak:** Pada tahun 2019 kondisi global dihadapkan dengan pandemi *Coronavirus Disease 19* (Covid-19) yang mengakibatkan segala aspek kehidupan termasuk pada kegiatan bisnis perusahaan mengalami perubahan. Keberlangsungan hidup organisasi dapat terganggu karena kecelakaan industri, krisis kesehatan masyarakat, bencana alam, dan krisis lainnya. Masyarakat berjuang untuk melewati pandemi selama beberapa tahun belakangan dan seiring berjalannya waktu dapat melaluinya. Penyesuaian kembali setelah pandemi membutuhkan berbagai usaha termasuk pada organisasi. Demi bertahan pada era yang penuh perubahan dan tantangan, gaya kepemimpinan transformasional sering kali dianggap sebagai pendorong yang kuat bagi suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk diteliti lebih lanjut agar dapat mengikuti teknologi perusahaan yang terus berkembang. Pemimpin transformasional berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan melibatkan potensi penuh dari pengikut. Guna menciptakan keterlibatan penuh dari karyawan perlu untuk perusahaan memperhatikan kualitas kehidupan kerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja adalah proses organisasi memperkenalkan dan menerapkan mekanisme yang membuat karyawan dapat berpartisipasi aktif dalam keputusan organisasi guna merancang kehidupan kerja mereka. Pada penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu komitmen untuk berubah.

**Article History:**

Received: 27-03-2023

Online : 05-04-2023



This is an open access article under the **CC-BY-SA** license



### A. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan transformasional adalah mekanisme manajemen untuk mengidentifikasi kepuasan karyawan dalam kualitas kehidupan kerja karyawan (Akar & Ustuner, n.d.). Pada saat perusahaan mengalami perubahan maka kepemimpinan transformasional kerap dihubungkan dengan efektivitas manajerial guna memfasilitasi kinerja dan meredakan ketegangan antar karyawan (Yang, 2012). Menurut Kim et al. (2021) terdapat keterbatasan dalam menentukan faktor mediasi potensial yang memberi penjelasan bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap karyawan.

Pemimpin dengan karakter kepemimpinan transformasional membantu perusahaan menghadapi perubahan dan meningkatkan komitmen karyawan (Yang, 2012). Reaksi psikologis karyawan terhadap perubahan seperti komitmen untuk berubah diharapkan dapat menjadi mediasi antara kepemimpinan transformasional dan memberikan hasil positif termasuk persepsi karyawan pada kualitas hidup. Komitmen yang tinggi karyawan untuk berubah dapat mengurangi dampak negatif dari stres karena perubahan kesehatan dan kesejahteraan karyawan (Herscovitch & Meyer, 2002). Komitmen untuk berubah terdiri dari komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan untuk berubah. Komitmen afektif untuk berubah adalah keinginan memberikan dukungan pada perubahan berdasar pada manfaat yang melekat (Herscovitch & Meyer, 2002) Komitmen normatif terhadap perubahan adalah tanggung jawab untuk memberikan dukungan bagi perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). Komitmen berkelanjutan untuk berubah merupakan pengakuan adanya biaya kegagalan untuk memberikan dukungan pada perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). Diharapkan ketiga komitmen untuk berubah tersebut membawa konsekuensi yang berbeda kearah yang lebih baik bagi karyawan dan organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002). Dengan mempertimbangkan potensi stres terhadap perubahan, maka perlu untuk meneliti bagaimana ketiga aspek ini memberikan dampak tertentu pada persepsi karyawan di organisasi (Kim et al., 2021).

Menurut Burtson & Stichler (2010) quality of work life atau kualitas kehidupan kerja memiliki kontribusi pada kebahagiaan organisasi atau perusahaan dengan pekerjaan karyawan dan pada akhirnya memberikan kepuasan pada pelanggan. Walton (1975) berpendapat kualitas kehidupan kerja yaitu proses perusahaan memperkenalkan dan nantinya menerapkan mekanisme yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam keputusan organisasi untuk merancang kehidupan kerja. Dengan demikian ahli bidang manajemen dan psikolog industri sepakat bahwa quality of work life adalah tentang kesejahteraan karyawan (Walton, 1975). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan kehidupan kerja karyawan tidak memuaskan karena mereka bekerja dengan jam kerja yang panjang dan shift kerja yang tidak teratur, juga mengakibatkan rasa tidak aman di tempat kerja (Gordon et al., 2019). Karyawan bahkan tidak dapat menyeimbangkan kehidupan keluarga, pribadi, dan kehidupan profesional yang mana memberi dampak buruk pada kinerja mereka. Oleh sebab itu perusahaan menghadapi tantangan perputaran karyawan yang tinggi yang mengakibatkan tingginya biaya tenaga kerja dan memberatkan perusahaan (Arefin et al., 2020).

## **Seminar Nasional LPPM UMMAT**

Universitas Muhammadiyah Mataram

Mataram, 05 April 2023

ISSN 2964-6871 | Volume 2 April 2023

pp. 547-553

Molero Jurado et al. (2018) mengatakan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di sektor perawatan kesehatan dan di sektor teknologi informasi dan komunikasi. Jacobs et al. (2013) berpendapat bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mengomunikasikan kebermaknaan pekerjaan pada karyawan dan memfasilitasi kesejahteraan karyawan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Eom et al., 2019). Kepemimpinan transformasional dapat digunakan sebagai mekanisme manajemen dalam memahami kepuasan karyawan terhadap kualitas kehidupan kerja (Kara et al., 2018). Karyawan lebih merasa aman dan dihormati di tempat kerja ketika atasan mempraktikkan perilaku transformasional (Wang et al., 2011).

### **B. METODE**

Penelitian menyajikan tinjauan literatur tentang kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja karyawan dengan model mediasi komitmen untuk berubah. Penelitian menggunakan analisis konten dari penelitian sebelumnya yang diperoleh dari penyedia database jurnal bereputasi Scopus. Langkah pertama adalah dengan memasukkan keyword “transformational leadership”, “commitment to change”, and “quality of employee work life” subject area “Business Management and Accounting”. Selanjutnya artikel yang didapatkan, dilakukan skimming melalui abstrak dan layanan access ke jurnal. Langkah kedua artikel yang relevan dikaji oleh penulis. Langkah terakhir penulis memberi pendapat terkait dengan topik tersebut dan mengembangkan jika diperlukan.

### **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **1. Kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja**

Kepemimpinan transformasional membantu karyawan untuk mengatasi stres dengan cara lebih baik yaitu menata ulang situasi menjadi peluang, melepaskan kecemasan karyawan, meningkatkan keterlibatan dalam situasi tertentu dengan inspirasi, dan memimpin karyawan dengan keputusan yang berkualitas (Bass, 1993). Keller (2006) berpendapat bahwa pemimpin transformasional memiliki kompetensi dan visi yang tinggi demi mencapai keberhasilan suatu organisasi, memotivasi pengikutnya untuk merespon secara aktif, dan mengabdikan diri guna mencapai tujuan. Bukti penelitian menunjukkan karakteristik pemimpin transformasional meningkatkan motivasi karyawan terhadap pekerjaan (Dust et al., 2014) dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dan tim akan mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan (Braun et al., 2013). Penelitian Kim et al. (2021) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan

Proporsisi 1: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kualitas kehidupan kerja

### 2. Kepemimpinan transformasional dan komitmen untuk berubah

Kepemimpinan transformasional dianggap lebih kuat untuk meningkatkan dukungan karyawan untuk perubahan organisasi dibanding jenis praktik kepemimpinan lainnya di era perubahan (Herold et al., 2008). Sebuah penelitian menemukan bahwa karyawan cenderung mematuhi perubahan organisasi di bawah pemimpin transformasional karena berkontribusi untuk mengurangi tindakan negatif karyawan tentang perubahan (Bommer et al., 2005). Meyer & Allen (1991) berpendapat bahwa komitmen sebagai keadaan psikologis, dan pola pikir, yang memberi kemungkinan bahwa karyawan akan mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa karyawan yang ingin tetap dapat disebut memiliki komitmen afektif akan menghadiri pekerjaan secara teratur, melaksanakan tugas yang diberikan dengan kemampuan maksimal, dan terkadang melakukan pekerjaan untuk membantu. Karyawan yang berada di luar rasa kewajiban atau disebut memiliki komitmen normatif dapat melakukan hal yang sama apabila karyawan tersebut melihatnya sebagai bagian dari tugasnya atau sebagai timbal balik atas manfaat yang diterima. Karyawan yang bertahan terutama untuk menghindari biaya atau disebut memiliki komitmen berkelanjutan mungkin melakukan lebih banyak daripada yang diperlukan untuk mempertahankan pekerjaan. Penelitian Kim et al. (2021) telah membuktikan pengaruh positif kepemimpinan transformasional pada komitmen afektif untuk berubah dan komitmen normatif untuk berubah. Sejalan dengan Hill et al. (2012) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif pada komitmen afektif untuk berubah dan komitmen normatif untuk berubah.

Proporsisi 2:

P2a: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen afektif untuk berubah

P2b:Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen berkelanjutan untuk berubah

P2c: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen normatif untuk berubah

### 3. Komitmen karyawan terhadap perubahan dan kualitas kehidupan kerja

Komitmen karyawan terhadap perubahan diharapkan dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya (Hobfoll, 1989). Pertama, komitmen afektif untuk berubah merupakan keinginan karyawan untuk melakukan perubahan pada organisasi dan memperkuat evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan dengan melihat perubahan sebagai proses pemenuhan kebutuhannya. Kedua, pada saat karyawan melihat banyak biaya yang timbul dengan perubahan daripada manfaat untuk kepentingan mereka sendiri, mereka mungkin lebih puas dengan kehidupan kerja mereka dengan menghibur diri guna mengurangi biaya yang terkait dengan perubahan. Ketiga, ketika karyawan berkomitmen untuk mendukung perubahan karena merasa berkewajiban untuk melakukannya, karyawan cenderung terlibat di dalamnya secara proaktif dimana secara positif mempengaruhi evaluasi kehidupan kerja mereka.

Penelitian Kim et al. (2021) menyatakan apabila bawahan mendukung perubahan karena keyakinan mereka terhadap perubahan maka mereka merasakan tingkat kualitas kehidupan kerja yang lebih tinggi daripada situasi ketika dukungan mereka berasal dari analisis biaya atau manfaat dari perubahan tersebut. Penelitian Kim et al. (2021) telah membuktikan bahwa komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan untuk berubah berhubungan positif dengan kualitas kehidupan kerja karyawan, sedangkan komitmen normatif untuk berubah tidak. Sedangkan menurut Meyer & Allen (1991) komitmen afektif memiliki korelasi yang paling kuat dan menguntungkan dengan hasil yang relevan dengan organisasi. Komitmen normatif juga dikaitkan dengan hasil yang diinginkan. Komitmen berkelanjutan tidak terkait, atau terkait secara negatif.

Proporsisi 3

P3a: Komitmen afektif untuk berubah berhubungan positif dengan kualitas kehidupan kerja

P3b: Komitmen berkelanjutan untuk berubah berhubungan positif dengan kualitas kehidupan kerja

P3c: Komitmen normatif untuk berubah berhubungan positif dengan kualitas kehidupan kerja

#### D. SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki kompetensi dan visi yang tinggi guna mencapai keberhasilan suatu organisasi, memotivasi bawahan, dan mengabdikan diri guna mencapai tujuan bersama. Dengan karakteristik tersebut, kepemimpinan transformasional akan dapat menumbuhkan komitmen karyawan untuk berubah, serta pada akhirnya meningkatkan kualitas kehidupan karyawan.

Berdasarkan analisis konten telah banyak penelitian tentang kepemimpinan transformasional. Tapi untuk penelitian dalam konteks komitmen karyawan terhadap perubahan dan kualitas kehidupan kerja masih jarang dilakukan. Sehingga, penelitian tentang kepemimpinan transformasional yang dikaitkan dengan komitmen karyawan terhadap perubahan dan kualitas kehidupan kerja layak dilakukan untuk penelitian lebih lanjut.

Penelitian ini menggunakan sumber database yang terbatas, sehingga masih ada kemungkinan terdapat referensi terkait topik yang lepas dari pengetahuan peneliti, sehingga untuk penelitian di masa depan, dapat mengeksplor sumber lain yang lebih beragam.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akar, H., & Ustuner, M. (n.d.). The Relationships between Perceptions of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 5(1), 309–322. [www.ijres.net](http://www.ijres.net)
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, N., & Molasy, M. (2020). Organizational politics and work-family conflict: the hospitality industry in Bangladesh. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(3), 357–372. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2019-0135>
- Bass, B. M. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Avolio, Bruce J.*
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753. <https://doi.org/10.1002/job.342>

## Seminar Nasional LPPM UMMAT

Universitas Muhammadiyah Mataram  
Mataram, 05 April 2023  
ISSN 2964-6871 | Volume 2 April 2023  
pp. 547-553

- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, *24*(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Burtson, P. L., & Stichler, J. F. (2010). Nursing work environment and nurse caring: Relationship among motivational factors. *Journal of Advanced Nursing*, *66*(8), 1819–1831. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05336.x>
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(3), 413–433. <https://doi.org/10.1002/job.1904>
- Eom, M., Gudigantala, N., & Kim, Y. J. (2019). Investigating the process of developing and retaining competent IT personnel: The role of IT leadership. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, *29*(1), 83–116. <https://doi.org/10.14329/apjis.2019.29.1.83>
- Gordon, S., Tang, C. H. (Hugo), Day, J., & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnover in hotels: Does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(1), 496–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0565>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, *23*(3), 758–777. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0662>
- Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress*.
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Wasem, J., & Jung, J. (2013). The influence of transformational leadership on employee well-being: Results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *55*(7), 772–778. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182972ee5>
- Kara, D., Kim, H. (Lina), Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1419–1435. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0514>
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 91, Issue 1, pp. 202–210). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *48*, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT*.
- Molero Jurado, M. D. M., Pérez-Fuentes, M. D. C., Gázquez Linares, J. J. G., Simón Márquez, M. D. M., & Martos Martínez, Á. (2018). Burnout Risk and Protection Factors in Certified Nursing Aides. *International*

## Seminar Nasional LPPM UMMAT

Universitas Muhammadiyah Mataram

Mataram, 05 April 2023

ISSN 2964-6871 | Volume 2 April 2023

pp. 547-553

*Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(6).

<https://doi.org/10.3390/ijerph15061116>

Walton, R. E. (1975). *Improving the quality of work life*. Business Review.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. In *Group and Organization Management* (Vol. 36, Issue 2, pp. 223–270). <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 31–46. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.1.31>