

HUBUNGAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* SERTA PERAN *EXCHANGE NORM* DAN *COMMUNAL NORM* TERHADAP *EMPLOYEE VOICE* DALAM INDUSTRI SWASTA DI JABODETABEK

Maria Yolandita P.W.* , Rinto Rain Barry
Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, Tangerang
e-mail: mariayolanditaa@gmail.com
(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study aims to determine whether transformational leadership, exchange norm, and communal norm have a positive relationship with employee voice. This study was shown to private employees of the banking industry with 133 respondents consisting of 98% male respondents and 2% female respondents. The instrument used for data collection is a questionnaire, which consists of 13 indicators. Testing of the questionnaire was carried out by means of a validity test which resulted in $\text{sig} < \alpha$ ($0.000 < 0.05$) and a reliability test which resulted in Cronbach's Alpha > 0.7 . Furthermore, the tool used in analyzing the data is IBM SPSS 25. The results of this study reveal that transformational leadership has a positive relationship with exchange norm, transformational leadership has a positive relationship with communal norm, transformational leadership has a positive relationship with employee voice, norm exchange has a positive relationship with employee voice, and communal norm have a positive relationship with employee voice.

Keywords: transformational leadership, exchange norm, communal norm, employee voice

PENDAHULUAN

Dalam ruang lingkup internal organisasi atau perusahaan, sering terjadi kesalahpahaman antara karyawan dengan atasan. Melakukan komunikasi antar karyawan dan atasan yang efektif diperlukan untuk mengetahui langsung tentang keterlibatan serta meminta pandangan tentang sejumlah kesalahan yang mereka lakukan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, *employee voice* di dalam sebuah perusahaan menjadi hal penting yang seharusnya dimiliki oleh seorang karyawan. Namun *employee voice* jarang sekali ditanggapi oleh pimpinan di dalam perusahaan. Adanya komunikasi yang buruk dan *leadership* yang tidak adil, akan membuat karyawan tidak merasakan keterikatan dengan pekerjaannya. Maka dari itu dilakukan studi pendahuluan untuk mengetahui lebih dalam tentang *employee voice*. Dari studi pendahuluan ini, permasalahan *employee voice* di tempat kerja mereka dapat disimpulkan bahwa semua karyawan belum sepenuhnya merasakan keterikatan, partisipasian, dan keadilan di perusahaan atau organisasi mereka. Oleh karena itu, *employee voice* merupakan faktor terpenting dibalik kesuksesan sebuah perusahaan. Perusahaan atau organisasi yang sukses tidak hanya bergantung karena komunikasi yang baik. Di sisi lain dalam peran *communal* (Algoe, Gable, dan Maisel, 2010), memberikan manfaat kepada orang lain untuk menunjukkan kepedulian terhadap orang tersebut dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan mereka (Aggarwal, 2002). Keefektifan sebuah organisasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi tidak hanya diperoleh dari komunikasinya yang lancar dan efektif. Namun dilihat juga dari *leadership* di dalam organisasi tersebut. *Transformational leadership* merupakan salah satu gaya *leadership* yang tepat untuk mengatasi sikap karyawan dan mengurangi sikap sinisme selama perubahan organisasi tersebut (Bass & Riggio, 2006; Busari et al., 2019).

TINJAUAN PUSTAKA

Transformational Leadership dan Exchange Norm

Leadership didefinisikan oleh Armstrong dan Taylor (2014) sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain agar berperilaku berbeda. Seorang *leader* dapat dikatakan *transformational* apabila mereka dapat merubah situasi yang sekarang, meluruskan tujuan organisasi tersebut, serta berprinsip pada nilai-nilai organisasi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan (Bass & Avolio, 1993). *Transformational leadership* merupakan proses yang mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan (Armstrong & Taylor, 2014). *Transform leader* akan membawa perubahan bagi organisasi dan karyawannya. bertindak sebagai perwakilan organisasi dan demikian perlakuan mereka terhadap bawahan cenderung menentukan bagaimana perasaan karyawan tentang organisasi secara keseluruhan (Men, 2014). *Leadership behaviour* kemungkinan mempengaruhi sejauh mana karyawan bersedia untuk mengikuti *exchange norm* dengan perusahaan mereka (Iqbal et al., 2018). *Transformational leadership* juga diharapkan berhubungan positif dengan *exchange norm* yang dirasakan karyawan, yang ditandai dengan timbal balik dan manfaat yang diberikan (Lee & Chon, 2020).

Menurut teori *social exchange* yang dicetuskan oleh Blau (1964) dan Shore et al. (2009), *exchange norm* dapat membuat karyawan memahami norma timbal balik dan memotivasi mereka untuk memberikan kembali manfaat yang telah diterima dari para *leader* mereka kepada perusahaan sebagai pemberdayaan, inspirasi dan dukungan relasional, sehingga membantu mereka untuk memiliki *exchange norm* yang relasional (Chun et al., 2016; Herman et al., 2013). Dengan demikian, hipotesis yang disarankan sebagai berikut:

H₁: *Transformational Leadership* memiliki hubungan terhadap peran *Exchange Norm*

Transformational Leadership dan Communal Norm

Menurut Clark dan Mills (2011) *communal norm* adalah manfaat yang diberikan untuk mendukung kesejahteraan rekan mereka dengan sedikit harapan bahwa mereka akan mendapatkan timbal balik. Namun perlu diketahui bahwa *communal norm* seperti pertukaran timbal balik dan hal ini menimbulkan ketidakpastian tentang penerimaan manfaat atau bantuan di masa depan. Salah satu tokoh yaitu Kim (2014), pernah menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang *communal norm* adalah salah satu indikator yang paling penting dan berhubungan dengan reputasi manajemen. Hubungan *communal norm* dengan manajemen organisasi dapat dipengaruhi oleh *leadership* yang transparan, konsisten, dan berintegritas (Iqbal et al., 2018). Teori *transformational leadership* menyarankan bahwa *transform leader* menunjukkan atribut yang melekat pada kunci *communal norm*, termasuk kesejahteraan atau memberikan manfaat (Hentschel et al., 2018; Kark & Shamir, 2013). Kedua tokoh Shin dan Kim (2012) telah menemukan hubungan positif antara *organizational leadership* yang transparan dan kualitas melalui hubungan organisasi hingga karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang disarankan adalah sebagai berikut:

H₂: *Transformational Leadership* memiliki hubungan terhadap peran *Communal Norm*

Transformational Leadership dan Employee Voice

Leadership yang secara intelektual merangsang akan memungkinkan karyawan untuk menantang masalah saat ini dan melihat perspektif baru dengan berkomunikasi bersama orang lain yang mempengaruhi mereka secara kritis untuk mempertimbangkan masalah di tempat kerja dan mengungkapkan pendapat mereka (Avolio et al., 1999; Liu et al., 2010). *Organizational leadership* juga mendorong komunikasi dua arah dengan mendengarkan secara

efektif dari karyawan mereka (Bass & Riggio, 2006). Terinspirasi oleh perilaku *transform leader* oleh karena itu karyawan bersedia angkat bicara dengan tujuan untuk perbaikan organisasi (Detert & Burris, 2007). Sejalan dengan argumen ini, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif pada *employee voice* terhadap atasan (Detert & Burris, 2007; Wu et al., 2011; Duan et al., 2017) dan rekan kerja mereka (Liu et al., 2017). Dengan demikian, hipotesis yang disarankan adalah sebagai berikut:

H₃: *Transformational Leadership* memiliki hubungan terhadap *Employee Voice*.

Exchange Norm dan Employee Voice

Menurut Hon dan Grunig (1999) *exchange norm* antar organisasi merupakan dorongan seseorang atau karyawan untuk menawarkan manfaat kepada rekannya di dalam organisasi. Karyawan yang memegang *exchange norm*, diharapkan terlibat aktif dalam penyampaian *employee voice* (Lee, 2017). Dalam teori *social exchange* yang dicetuskan oleh Blau (1964), *exchange norm* sering melibatkan timbal balik atau pembayaran kembali sedemikian rupa sehingga tindakan yang dilakukan oleh organisasi mengarah pada tanggapan karyawannya. Oleh karenanya ketika karyawan mengharapkan jenis imbalan tertentu, seperti keuntungan yang nyata layaknya gaji atau penghargaan (Rousseau, 1990) atau tidak berwujud seperti dukungan emosional (Shore et al., 2006) dari organisasi mereka, mereka akan merasa berkewajiban untuk memberikan kembali manfaat yang sudah di dapatkan ke perusahaan dan membalasnya dengan menggunakan *high levels of voice* (Wu et al., 2011). Penelitian ini mengemukakan bahwa *exchange norm* berhubungan positif dengan *employee voice* dalam mengungkapkan pendapat atau saran secara internal untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan mereka (Lee & Chon, 2020). Dengan demikian, hipotesis yang disarankan adalah sebagai berikut:

H₄: *Exchange Norm* memiliki hubungan terhadap *Employee Voice*.

Communal Norm dan Employee Voice

Dalam *communal norm*, kedua belah pihak saling memberikan keuntungan karena mereka peduli akan kesejahteraan satu sama lain, meskipun mereka tidak mendapatkan imbalan apa pun (Hon & Grunig, 1999). Menurut Lee (2017) secara empiris menunjukkan bahwa *communal norm* sangat penting bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah organisasi secara aktif dan terlibat dalam tindakan komunikatif. Penelitian sebelumnya telah menyarankan bahwa perhatian karyawan terhadap kesejahteraan organisasi yaitu *communal*, dapat membantu menjelaskan perilaku positif organisasi mereka (Blader & Tyler, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler, 2004). Penelitian ini memiliki kesamaan dengan '*Exchange Norm dan Employee Voice*' yang mengemukakan bahwa *communal norm* memiliki hubungan yang positif dengan *employee voice* dalam mengungkapkan pendapat atau saran secara internal untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan mereka (Lee & Chon, 2020). Dengan demikian, hipotesis yang disarankan adalah sebagai berikut:

H₅: *Communal Norm* memiliki hubungan terhadap *Employee Voice*.

METODE PENELITIAN

Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif biasanya menggunakan desain eksplanasi, yang di mana objek eksplanasi tersebut digunakan untuk menguji hubungan antar-variabel yang dihipotesiskan (Mulyadi, 2011). Desain eksplanasi merupakan riset yang dilakukan secara eksplorasi untuk mencari ide-ide atau

hubungan-hubungan yang baru dan riset ini bertitik tolak berdasarkan variabel bukan dari fakta (Umar, 2005). Jenis penelitian ini menggunakan penelitian korelasional yang di mana jenis penelitian ini menyelidiki sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berdasarkan koefisien korelasi (Achmadi & Narbuko, 2015). Pada tahap kesimpulan, hasil penelitian ini akan disertai dengan gambar, tabel, grafik, atau tampilan lainnya.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Adapun yang menjadi populasi di dalam penelitian ini merupakan karyawan perbankan aktif yang bekerja dalam industri swasta di wilayah JABODETABEK.

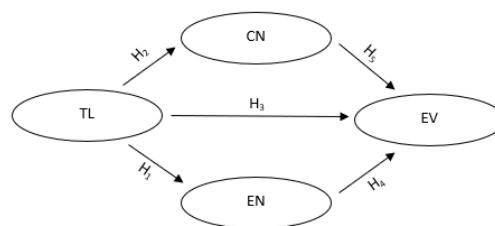
Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011). Menurut teori Roscoe (1975) jumlah sampel untuk penelitian yang tepat adalah $30 < n < 500$. Apabila jumlah sampel terbagi dalam beberapa subsampel, maka jumlah sampel minimum untuk tiap subsampel adalah 30. Sedangkan menurut Hair et al. (2010), jumlah sampel diambil dalam suatu penelitian minimal 5 kali dari jumlah indikator yang digunakan. Di dalam penelitian ini terdapat 13 indikator yang digunakan. Maka jumlah minimal responden dari penelitian ini adalah 65 responden yang diambil dari 13 dikali 5. Peneliti akan mengambil sampel besar sebanyak 133 responden untuk diteliti. Sampel penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Metode ini menetapkan bahwa setiap elemen tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian. Tetapi hanya elemen yang memenuhi kriteria tertentu saja yang dapat dipilih (Apriyono & Taman, 2013).

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di industri swasta perbankan wilayah JABODETABEK. Pengumpulan data tersebut menggunakan penyebaran kuesioner secara daring. Berikut merupakan jumlah partisipan yang berpartisipasi dalam penelitian ini, N=133, laki-laki 98% (n=131), perempuan 2% (n=2), sarjana 99% (n=132), magister 1% (n=1), pekerja senior 65% (n= 86), pekerja tingkat awal 35% (n= 47), lama bekerja 6 sampai 10 tahun 38% (n=50), lama bekerja 1 sampai 5 tahun 37% (n=49), dan lama bekerja 11 sampai 15 tahun 25% (n=34).

Figure 1.1 Model Penelitian



Adapun kriteria untuk pengisian ini merupakan karyawan yang perusahaannya sudah berdiri di atas lima tahun, bukan merupakan pensiunan, merupakan karyawan aktif yang bekerja lebih dari satu tahun, dan *leadership* di perusahaan tersebut selalu berganti satu tahun sekali atau lebih.

Instrumen Penelitian

Dalam melakukan tahap selanjutnya yaitu menentukan instrumen penelitian melalui definisi operasional guna mengukur suatu penelitian. Definisi operasional merupakan metode yang digunakan untuk mengukur variabel serta menentukan indikator yang lebih kongkrit sehingga lebih mudah untuk diukur dan diuji secara empiris (Nazir, 2017). Penelitian ini menggunakan IBM SPSS 25 untuk mengolah datanya dan pengukuran datanya menggunakan skala *likert* dengan menyebarkan kuesioner secara daring. Berikut indikator dari masing-masing variabel:

Transformational Leadership (Bass, Avolio, & Jung, 1997) dalam Voon et al. (2010):

1. *Idealized influence*
2. *Individualized consideration*
3. *Inspirational motivation*
4. *Intellectual stimulation*

Exchange Norm (Miller et al., 2014):

1. *Limited discomfort*
2. *Delay in reciprocation unacceptable*
3. *Instrumental value to benefits received.*

Communal Norm (Miller et al., 2014):

1. *No discomfort*
2. *Benefits freely given in support of the other's welfare*
3. *Relaxed*

Employee Voice (Liang, Farh, & Farh, 2012):

1. *Promotive voice*
2. *Psychological safety*
3. *Prohibitive voice*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Pada tahap ini data akan dianalisis untuk diketahui tingkat validitas dan reliabilitas data yang diperoleh. Konsep fokus pada penelitian ini diukur melalui Skala Likert lima titik mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Seluruh variabel yang diukur memiliki nilai signifikan dengan besar α ($0,000 < 0,05$) dengan jumlah partisipan ($n=30$). Besar nilai *Cronbach's alpha* pada variabel *transformational leadership* sebesar 0,786 atau $> 0,7$, nilai *Cronbach's alpha* pada variabel *exchange norm* sebesar 0,916 atau $> 0,7$, pada variabel *communal norm* nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,933 atau $> 0,7$, dan *employee voice* yang merupakan variabel terakhir dengan memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,814 atau $> 0,7$.

Pengujian Asumsi Klasik

Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian yang digunakan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda (Ansofino et al., 2016). Pengujian ini mencari nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) (Gujarati & Porter, 2009). Hasil dari pengujian ini dinyatakan bahwa nilai *tolerance* dari seluruh variabel adalah $> 0,1$ dan nilai VIF dari seluruh variabel adalah kurang dari 10 ($VIF < 10$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tidak memiliki gejala multikolinearitas.

Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan pengujian yang digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan yang lainnya (Ansofino et al., 2016). Untuk mengetahui terdapat atau tidaknya heteroskedastisitas, dapat menggunakan uji Glejser. Hasil dari pengujian ini dinyatakan bahwa titik-titik yang terdapat pada grafik *scatterplot* menyebar secara acak. Untuk nilai signifikansi dari variabel independen yakni variabel *transformational leadership* adalah 0,267. Nilai signifikansi variabel *exchange norm* adalah 0,863 dan nilai signifikansi variabel *communal norm* adalah 0,179. Seluruh nilai signifikansi bernilai lebih dari 0,05 ($\text{sig} > \alpha$). Oleh karena itu tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian data untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Pengujian ini untuk menguji apakah suatu data terdistribusi normal atau tidak, biasanya menggunakan uji *Shapiro-Wilk* dan uji *Lilliefors* (*Kolmogorov-Smirnov*) (Uyanto, 2009). Hasil dari pengujian ini dinyatakan bahwa dilihat bahwa titik-titik yang ada pada grafik normal *p-plot* bergerak secara beriringan dan teratur mengikuti arah pergerakan garis pada grafik. Untuk nilai signifikansi dari hasil *Kolmogorov-Smirnov Test* adalah 0,200 ($0,200 > 0,05$). Seluruh nilai signifikansi bernilai lebih dari 0,05 ($\text{sig} > \alpha$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 gagal ditolak dan data dari populasi terdistribusi normal.

Autokorelasi

Uji autokorelasi merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t sebelumnya pada model regresi linier yang digunakan (Nisfiannoor, 2009). Untuk mengetahui adanya autokorelasi, pengujian ini menggunakan *Durbin-Watson Test*. Hasil dari pengujian ini dinyatakan bahwa nilai *Durbin-Watson* yang didapatkan dari 133 partisipan adalah 1,860. Berdasarkan hasil nilai dL dan dU dari tabel *Durbin-Watson* adalah 1,6710 dan 1,7631. Maka, nilai $4 - dU$ adalah $4 - 1,7631 = 2,2369$. Sedangkan nilai *Durbin-Watson* berada di antara dU dan $4 - dU$ ($1,7631 < 1,860 < 2,2369$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak adanya autokorelasi pada data.

Pengujian Hipotesis

Koefisien Determinasi

Sebelum menguji hipotesis, akan dilakukan pengujian terhadap nilai variasi yang merupakan *R Square* (R^2) terlebih dahulu. Koefisien determinasi merupakan pengujian yang mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya (Mulyono, 2018). Hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa nilai R^2 adalah 0,496. Artinya sebanyak 49,6% *variance* dari variabel independen secara keseluruhan dapat dijelaskan oleh

perubahan dalam variabel dependen. Sedangkan sisanya ($100\% - 49,6\% = 50,4\%$) dijelaskan oleh variabel lainnya.

Korelasi Koefisien *Product Moment Pearson*

Untuk pengujian hipotesis, penelitian ini menggunakan uji korelasi koefisien *product moment pearson*. Hasil dari pengujian pada hipotesis pertama, *transformational leadership* dengan *exchange norm* ($0.362 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi rendah, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*. Hasil pengujian pada hipotesis kedua, *transformational leadership* dengan *communal norm* ($0.531 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi cukup, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*. Hasil pengujian pada hipotesis ketiga, *transformational leadership* dengan *employee voice* ($0.466 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi cukup, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*.

Hasil pengujian pada hipotesis keempat, *exchange norm* dengan *employee voice* ($0.485 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi cukup, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*. Terakhir merupakan hasil pengujian hipotesis yang kelima, yaitu *communal norm* dengan *employee voice* ($0.683 > 0.169$) pada taraf signifikan 5% artinya nilai interval korelasi kuat, antar variabel bernilai signifikan serta memiliki hubungan korelasi, lalu dinyatakan valid dan *reliable*.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 133 partisipan disimpulkan bahwa seluruh nilai variabel dapat dinyatakan valid dan *reliable*. Seluruh pengolahan data diolah menggunakan perangkat lunak IBM SPSS. Pada pengujian validitas, seluruh variabel bernilai signifikan α ($0,000 < 0,05$). Pada pengujian reliabilitas, seluruh variabel menghasilkan nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$. Seluruh uji asumsi klasik menghasilkan nilai yang valid, signifikan, dan *reliable*. Dalam pengolahan hipotesis, seluruh variabel memiliki hubungan korelasi, valid, dan *reliable*.

Saran

Bagi peneliti mendatang, diharapkan menentukan partisipan di perusahaan tertentu bukan secara luas. Tujuannya agar tidak terlalu rumit dalam melakukan penelitian. Berdasarkan keseluruhan pengujian, sebenarnya terdapat pengujian mediasi. Namun pengujian mediasi tidak dilakukan pada penelitian sebelumnya. Bagi peneliti mendatang diharapkan melakukan pengujian tersebut. Dari adanya keempat variabel yang belum sempurna ini, diharapkan bagi peneliti selanjutnya mempertimbangkan untuk menambahkan variabel-variabel lainnya. Dengan adanya keterbatasan dan kekurangan dalam melakukan penelitian ini, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik lagi.

LAMPIRAN

Tabel 1.1 Koefisien Korelasi *Product Moment Pearson*

		Correlations			
		Transformational Leadership	Exchange Norm	Communal Norm	Employee Voice
Transformational Leadership	Pearson Correlation	1	.362**	.531**	.466**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	133	133	133	133
Exchange Norm	Pearson Correlation	.362**	1	.824**	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133
Communal Norm	Pearson Correlation	.531**	.824**	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	133	133	133	133
Employee Voice	Pearson Correlation	.466**	.485**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 1.2 Nilai Interval Koefisien

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Tabel 1.3 Pengujian Validitas Data (N= 30)

Variabel	Kode	Nilai Korelasi Pearson	Nilai Sig	Keterangan
Transformational Leadership	TL1	0,641	0,000	Valid
	TL2	0,799	0,000	Valid
	TL3	0,523	0,000	Valid
	TL4	0,854	0,000	Valid
	TL5	0,801	0,000	Valid
	TL6	0,627	0,000	Valid
Exchange Norm	EN1	0,879	0,000	Valid
	EN2	0,935	0,000	Valid
	EN3	0,923	0,000	Valid
	EN4	0,841	0,000	Valid
Communal Norm	CN1	0,776	0,000	Valid
	CN2	0,933	0,000	Valid
	CN3	0,881	0,000	Valid
	CN4	0,941	0,000	Valid
	CN5	0,917	0,000	Valid
Employee Voice	EV1	0,877	0,000	Valid
	EV2	0,924	0,000	Valid
	EV3	0,924	0,000	Valid
	EV4	0,908	0,000	Valid
	EV5	0,065	0,000	Valid

Tabel 1.4 Pengujian Reliabilitas Data (N=30)

Variabel	Kode	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Transformational Leadership	TL1	0,786	Reliable
	TL2		
	TL3		
	TL4		
	TL5		
	TL6		
Exchange Norm	EN1	0,916	Reliable
	EN2		
	EN3		
	EN4		
Communal Norm	CN1	0,933	Reliable
	CN2		
	CN3		
	CN4		
	CN5		
Employee Voice	EV1	0,814	Reliable
	EV2		
	EV3		
	EV4		
	EV5		

ACKNOWLEDGEMENTS

Sesuai dengan terbitnya *Feedforward: Journal of Human Resource, Faculty of Economics and Business Pelita Harapan University* Vol. 1 No. 1 April 2021, pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih atas tenaga dan keahlian Bapak/Ibu sebagai *reviewer*. Bantuan Bapak/Ibu memungkinkan saya untuk memenuhi waktu yang dijadwalkan dan untuk mempertahankan standar jurnal yang ditinjau sejawat. Penelitian dalam jurnal ini, berdasarkan jurnal replikasi oleh penulis yang ditulis oleh Lee dan Chon (2020) serta partisipan karyawan swasta industri perbankan di JABODETABEK untuk membantu mengisi kuesioner penelitian.

Reviewers:

1. Ibu Gracia Shinta S. Ugut, MBA., Ph.D., *Pelita Harapan University*, Tangerang
2. Ibu Isana S.C. Meranga, S.P., M.M., *Pelita Harapan University*, Tangerang
3. Ibu Yohana Palupi Meilani, S.P., M.Si., *Pelita Harapan University*, Tangerang
4. Bapak Rinto Rain Barry, S.T., M.M., *Pelita Harapan University*, Tangerang

REFERENSI

- Achmadi, H. A., & Narbuko, C. (2015). *Metodologi penelitian*. Bumi Aksara.
- Aggarwal, P. (2002). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87–101. <https://doi.org/10.1086/383426>
- Algoe, S. B., Gable, S. L., & Maisel, N. C. (2010). It's the little things: Everyday gratitude as a booster shot for romantic relationships. *Journal of The International Association For Relationship Research*, 17(2), 217–233. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.2010.01273.x>
- Ansofino, Jolianis, Yolamalinda, & Arfilindo, H. (2016). *Buku ajar ekonometrika*. Deepublish.
- Apriyono, A., & Taman, A. (2013). Analisis overreaction pada saham perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2005-2009. *Jurnal Nomina*, 2(2), 76–96. <https://doi.org/10.21831/nominal.v2i2.1665>

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Ashford Colour Press Ltd.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(1), 112–121.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2000). Beyond reciprocity: The role of relationship orientation in explaining cooperative organizational behaviour. Paper presented at the *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y.H. (2020), Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Chun, J. U., Cho, K., & Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 374–396. <https://doi.org/10.1002/job.2048>
- Coyle-Shapiro, J. A., & Kessler, I. (2004). Beyond exchange: Towards an expanded view of the employment relationship in the public sector. Paper presented at the *Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS* (19th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Essentials of econometrics*. McGraw-Hill Education.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders—Leadership style, gender, and promotability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 112–125. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402759>

- Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763–776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>
- Hon, L., & Grunig, J. (1999). *Guidelines for measuring relationship in public relations*. The Institute for Public Relations.
- Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., & Mehmood, Q. (2018). Cultivating employees' communal relationship and organizational citizenship behavior through authentic leadership: studying the influence of procedural justice. *Journal of Psychology Research and Behavior Management*, 11, 545–555. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S179019>
- Kark, R., & Shamir, B. (2013). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management, Vol. 5)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 77–101. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005010>
- Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations, School of Communication Studies*, 4(5), 838–840. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.07.005>
- Lee, Y. (2017). Exploring the impacts of relationship on employees' communicative behaviors during issue periods based on employee position. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(4), 542–555. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0022>
- Lee, Y., & Chon, M.-G. (2020). Transformational leadership and employee communication behaviors: The role of communal and exchange relationship norms. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 61–82. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0060>
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy Of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, W., Zhu, R. and Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Miller, J. G., Bland, C., Källberg-Shroff, M., Tseng, C.-Y., Montes-George, J., Ryan, K., Das, R., & Chakravarthy, S. (2014). Culture and the role of exchange vs. communal norms in friendship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 53, 79–93. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.02.006>
- Mulyadi, M. (2011). Penelitian kuantitatif dan kualitatif serta pemikiran dasar menggabungkannya. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 15(1), 127–138. <https://doi.org/10.31445/jskm.2011.150106>

- Mulyono. (2018). *Berprestasi melalui JFP: Ayo kumpulkan angka kreditmu*. Deepublish.
- Nazir, M. (2017). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Nisfiannoor, M. (2009). *Pendekatan statistika modern untuk ilmu sosial*. Salemba Humanika.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). Holt, Rinehart and Winston
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Shore, L., Coyle-Shapiro, J., Chen, X., & Tetrick, L. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289–302. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00158.x>
- Song, J. H., Kang, I. G., Shin, Y. H., & Kim, H. K. (2012). The impact of an organization's procedural justice and transformational leadership on employees' citizenship behaviors in the Korean business context. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4) 424–436. <https://doi.org/10.1177/15480518124446659>
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Umar, H. (2005). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. PT Raja Grafindo Persada.
- Uyanto, S. S. (2009). *Pedoman analisis data dengan SPSS*. Graha Ilmu.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N.B. (2010). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal Of Business, Management, and Social Sciences*, 2(1), 24–32. <https://ir.unimas.my/id/eprint/17035/>
- Wu, L., Cao, K., Chen, Y., & Tang, G. (2011). Transformational leadership and employee voice behavior: An examination of the mediating mechanisms. *Chinese Journal of Management*, 8(1), 61–66.