

The Exceptional Leader-managers Performance

Sunjoyo
Universitas Kristen Maranatha Bandung

Abstract: *The purpose of this study is to examine the impact of transactional and transformation leader and leader-managers on performance. Respondents are the leaders – minimum supervisor level – of organizations across-industry. This empirical study was conducted and used on a sample of 383 leaders. The outliers, validity, reliability, goodness of fit measures were conducted before hypotheses testing. The multiple regression analysis was used to examine three hypotheses. The results show that all hypotheses were supported. Findings indicate that transactional, transformational leadership and leader-managers positively and directly affect on job performance. The implications of these findings were discussed and suggestions for the future research were advanced.*

Keywords: *transactional leadership, transformational leadership, leader-managers, job performance.*

I. Pendahuluan

Kinerja individual dan kelompok (karyawan) menentukan kinerja organisasi (Cummings & Worley, 2005). Suatu organisasi yang mengharapkan kinerja luar biasa membutuhkan individual dan tim yang luar biasa pula. Pertanyaannya adalah bagaimana organisasi dapat berkinerja luar biasa? Studi mendalam selama 5 (lima) tahun dan menghabiskan dana lebih dari US \$100.000.000 yang dilakukan oleh Collins (2001) dan 20 (dua puluh) anggota timnya menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan hebat (*great companies*) selalu mendasari bisnis mereka dengan orang-orang yang telah terbiasa dengan disiplin (*disciplined people*). Studi Collins (2001) mengungkapkan bahwa semua perusahaan hebat memiliki para *chief executive officer* (CEO) yang disiplin dan mereka memiliki Kepemimpinan Tingkat 5 (*Level 5 Leadership*) atau yang disebutnya dengan Eksekutif Tingkat 5 (*Level 5 Executive*) – membangun kehebatan berkelanjutan melalui suatu perpaduan paradoks atas kerendahhatian pribadi (*personal humility*) dan kemauan profesional (*professional will*).

Berdasarkan studi Collins (2001) dapat dipastikan bahwa kehebatan suatu organisasi tergantung pada kehebatan para pemimpinnya. Hal ini dipertegas oleh Maxwell (1995) yang menyatakan bahwa “*everything rises and falls on leadership.*” Karena kepemimpinan menjadi isu yang sangat menarik untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka studi ini mengaitkan antara kepemimpinan dan kinerja kerja. Kepemimpinan berkembang sangat cepat dan luas. Namun demikian, studi ini membatasi kepemimpinan hanya pada kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *leader-managers*.

Mengapa kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *leader-managers* menjadi focus studi ini, selain kinerja kerja? Karena antara kepemimpinan transaksional dan transformasional seringkali dipertentangkan. Terdapat 2 (dua) kelompok ekstrim yang mempertentangkan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional. *Pertama*, kelompok yang cenderung meyakini bahwa jika seorang menganut kepemimpinan transaksional, maka tidak mungkin menganut kepemimpinan transformasional (Burns, 1978; Carter-Scott dalam Covey, 2005). *Kedua*, kelompok yang cenderung meyakini bahwa antara kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak saling bertentangan, tetapi justru saling melengkapi dan *overlapping* (Bennis & Nanus, 2006; Covey, 2005; Hughes *et al.*, 2002; Kotter, 1990; Kouzes & Posner, 2004; Sunjoyo, 2007). Studi ini mengangkat konsep *leader-managers* – yang mengakomodasi peleburan perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional –

sebagai prediktor kinerja kerja. Oleh sebab itu, studi ini bertujuan untuk menguji bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *leader-managers* terhadap kinerja kerja para pemimpin organisasi.

II. Studi Pustaka Kinerja Kerja

Kinerja didefinisikan sebagai suatu hasil akhir dari suatu aktivitas (Robbins & Coulter, 2007: 564). Sementara itu, kinerja kerja didefinisikan sebagai tingkat produktivitas dari seorang individual karyawan dan relatif rekan-rekan kerjanya atas berbagai perilaku dan hasil (*outcomes*) yang berkaitan dengan pekerjaan (Busch & Bush dalam Babin & Boles, 1998; Kohli dalam Babin & Boles, 1998; Singh *et al.* dalam Babin & Boles, 1998). Kinerja kerja diarahkan untuk mencapai misi, visi, dan berbagai tujuan organisasi melalui berbagai perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Hughes *et al.*, 2002: 244). Terakhir, mengacu pada berbagai studi, Christen *et al.* (2006) menyatakan bahwa kinerja kerja didefinisikan secara luas sebagai suatu konstruk agregat usaha, keterampilan, dan hasil-hasil yang penting bagi seorang karyawan dan perusahaan.

Menurut Cummings dan Worley (2005), kinerja kerja individual dipengaruhi secara langsung oleh berbagai karakteristik pekerjaan – *task identity*, *task significance*, *skill variety*, *autonomy*, dan *feedback about results* – dan secara tidak langsung oleh desain organisasi dan kelompok, serta berbagai karakteristik pribadi. Di samping itu, Harter dalam Sashkin dan Sashkin (2003) menunjukkan bukti empiris bahwa para pengikut eksekutif 35 (tiga puluh lima) organisasi *health care* memberikan penilaian yang lebih tinggi kepada *chief executive officers* (CEOs) dari organisasi yang terus bertumbuh/berkembang (*sustainable*) sebagai pemimpin transaksional dan transformasional, dibandingkan dengan para CEOs yang memimpin organisasi yang tidak dapat bertahan (*nonsustainable*). Dengan berdampaknya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja kerja pemimpin dan organisasi, maka kepemimpinan transformasional dan transaksional akan dibahas selanjutnya.

Kepemimpinan Transformasional

Sebelum membahas tentang kepemimpinan transformasional, sebaiknya pembahasan konsep dan prinsip dasar kepemimpinan dinyatakan. Kouzes dan Posner (2004: 1) menyatakan bahwa *leadership is everyone's business*. Siapa pun berkepentingan dengan yang namanya kepemimpinan. Hampir setiap aspek kerja dipengaruhi oleh, dan tergantung pada kepemimpinan (Overton, 2002: 3). Artinya, kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*)(Sunjoyo, 2007).

Maxwell (1995: 1) menyatakan bahwa ukuran sejati kepemimpinan adalah pengaruh – tidak lebih, tidak kurang. Definisi kepemimpinan ini merupakan definisi yang paling singkat, namun sarat makna. Bahkan Waldo dan Kelly-Rawat (2004:22) menyatakan bahwa *pengaruh adalah jantung kepemimpinan*. Kepemimpinan tidak dihubungkan dengan posisi atau jabatan tertentu, tetapi kepemimpinan dihubungkan dan melekat pada kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain (Sunjoyo, 2007). Berdasarkan pemahaman konsep dan prinsip dasar kepemimpinan yang telah dinyatakan di atas, maka selanjutnya akan dibahas tentang kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang sangat populer, selain kepemimpinan transaksional, sejak dipopulerkan oleh James MacGregor Burns (Burns, 1978). Pemimpin transformasional memimpin para pengikutnya melampaui berbagai minat mereka sendiri bagi kebaikan organisasi dan mampu memberikan dampak yang besar dan luar biasa pada para pengikutnya (Overton, 2002; Sunjoyo, 2007). Berbagai karakteristik pemimpin transformasional adalah (a) mengubah situasi; (b) mengubah apa yang

biasa dilakukan; (c) berbicara tentang tujuan yang luhur; (d) memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan, dan kesamaan (Chandra, 2004; Sunjoyo, 2007).

Menurut Chandra (2004: 55), terdapat beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yang tampak pada semua pemimpin terkenal, yaitu:

- *Visioning*: merancang rumusan masa depan yang diinginkan;
- *Inspiring*: memunculkan kegairahan;
- *Stimulating*: memunculkan minat terhadap hal baru;
- *Coaching*: memberikan bimbingan satu per satu;
- *Team building*: bekerja melalui kelompok kerja.

Hal senada juga dinyatakan oleh Sample (2007) bahwa para pemimpin transformasional memiliki pengaruh transformasional terbesar – *inspirational, intellectually stimulating, challenging, visionary, development oriented*, dan *determined to maximize performance*, serta dalam banyak kasus istilah "*charisma*" digunakan juga.

Berbagai bentuk/skala kepemimpinan transformasional telah diidentifikasi oleh Avolio dan Bass (1995) dan Sample (2007).

- a) *The idealized attributes (IA) scale* – mengidentifikasi para pemimpin yang mampu membangun kepercayaan (*build trust*) atas diri para pengikut. Para pemimpin ini menginspirasi kekuasaan (*power*) dan kebanggaan (*pride*) pada para pengikut, dengan membawa para pengikut melampaui berbagai minat individual mereka sendiri dan memfokuskan pada berbagai minat dan kepentingan para anggota kelompok. Selanjutnya, mereka menjadi panutan atau teladan bagi para pengikutnya.
- b) *The idealized behaviors (IB) scale* mengidentifikasi para pemimpin yang bertindak dengan integritas (*act with integrity*). Pemimpin jenis ini berbicara tentang berbagai nilai (*values*) dan keyakinan (*beliefs*) penting mereka. Mereka focus pada visi yang sangat mereka ingin capai dan hamper selalu mempertimbangkan berbagai konsekuensi moral dan etika dari berbagai tindakan mereka.
- c) *The inspirational motivation (IM) scale* mengidentifikasi para pemimpin yang menginspirasi orang lain (*inspire others*). Seringkali, inspirasi dapat terjadi tanpa suatu kebutuhan untuk mengidentifikasi berbagai keterkaitan dengan seorang pemimpin. Para pemimpin inspirasional mengartikulasikan, dengan cara-cara yang sederhana, berbagi berbagai tujuan dan pemahaman timbal-balik atas apa yang benar dan penting. Para pemimpin ini memberikan visi yang realistis dan menjelaskan bagaimana meraihnya. Para pemimpin ini juga meningkatkan makna dan menyatakan berbagai ekspektasi positif tentang berbagai kebutuhan untuk dilakukan. Singkatnya, satu pertanyaan yang harus dijawab adalah, "Siapa yang mereka inspirasi – diri mereka sendiri atau kelompok, unit, organisasi, dan/atau komunitas yang lebih besar?"
- d) *The individual consideration (IC) scale* mengidentifikasi para pemimpin yang mampu melatih orang (*coach people*). *Individualized consideration* memberikan dan membagikan apa yang menjadi perhatian-perhatian orang lain, serta berbagai kebutuhan pengembangan dan memperlakukan setiap individual secara unik. Selain itu, *individualized consideration* memperlihatkan suatu usaha yang lebih baik atas diri para pemimpin, bukan hanya mengakui dan memuaskan berbagai kebutuhan terkini berbagai pihak, tetapi juga memperluas dan meningkatkan berbagai kebutuhan dalam usaha keras memaksimalkan dan mengembangkan potensial penuh mereka. Ini adalah suatu alasan mengapa para pemimpin transformasional memberikan berbagai contoh dan tugas pada basis secara individual. Para

pemimpin transformasional juga menyediakan berbagai peluang dan mengembangkan dukungan berbagai budaya organisasional untuk pengembangan individual.

- e) *The intellectual stimulation (IS) scale* mengidentifikasi para pemimpin yang mampu memacu pikiran inovatif (*encourage innovative thinking*). *Idealized influence and inspirational motivation* juga melibatkan suatu stimulasi intelektual berbagai ide dan nilai yang relevan. Melalui stimulasi intelektual, para pemimpin transformasional membantu orang lain untuk berpikir tentang berbagai masalah lama dengan cara-cara baru. Mereka mendorong dengan mempertanyakan berbagai keyakinan, asumsi, dan nilai mereka sendiri. Sebagai konsekuensinya, para pengikut mengembangkan suatu kapasitas untuk menyelesaikan berbagai masalah masa depan yang tidak dapat diprediksi oleh seorang pemimpin. Para pengikut belajar untuk menyelesaikan dan memecahkan berbagai masalah atas diri mereka sendiri secara kreatif dan inovatif.

Setelah pembahasan kepemimpinan transformasional, selanjutnya akan dibahas gaya kepemimpinan kedua, yakni kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memandu para pengikut menuju tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan mengklarifikasi peran dan berbagai tuntutan tugas (Overton, 2002: 13). Pemimpin transaksional memimpin para pengikutnya dalam arah tujuan yang telah ditetapkan melalui penjelasan peran dan tuntutan tugas (Overton, 2002; Sunjoyo, 2007). Berbagai karakteristik pemimpin transaksional adalah (a) bekerja dalam situasi; (b) menerima keterbatasan; (c) patuh pada peraturan dan nilai organisasinya; (d) timbal balik dan tawar-menawar (Chandra, 2004; Sunjoyo, 2007).

Sample (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dapat berwujud berbagai bentuk.

- a) *The contingent reward (CR) scale* mengidentifikasi para pemimpin yang mampu menghargai pencapaian (*reward achievement*). *Contingent reward* yang lebih konstruktif disuplemen oleh pekerjaan dengan para individual dan/atau kelompok – menetapkan dan mendefinisikan berbagai kesepakatan dan kontrak untuk mencapai berbagai sasaran kerja khusus, mengembangkan berbagai kemampuan para individual, dan menspesifikasikan kompetensi dan berbagai penghargaan yang dapat diekspektasikan atas keberhasilan penyelesaian berbagai tugas.
- b) *The laissez faire (LF) scale* sebagai *passive/avoidant leadership* yang korektif berfokus secara aktif pada penentuan berbagai standar.
- c) *The management-by-exception passive (MBEP) scale* yang pasif menantikan berbagai kesalahan terjadi sebelum mengambil tindakan.
- d) *The management-by-exception active (MBEA) scale* yang aktif melakukan pemantauan secara ketat terhadap berbagai kesalahan yang sedang terjadi.

Selanjutnya, pembahasan akan difokuskan pada perpaduan paradoks antara kepemimpinan transformasional dan transaksional, yakni *leader-managers*.

Leader-managers

Jika mencermati perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional, maka dapat ditarik simpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dan ke-

pemimpinan transaksional adalah manajemen (Burns, 1978; Covey, 2005). Konsep *leader-managers* lahir dari perdebatan sengit atas perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen (lihat Tabel 1).

Tabel 1
Perbedaan antara Kepemimpinan dan Manajemen

| Kepemimpinan Menggambarkan kata-kata: | Manajemen Menggambarkan kata-kata: |
|---|--|
| • Orang (<i>people</i>) | • Hal-hal (<i>things</i>) |
| • Lini atas | • Lini bawah |
| • <i>Programmer</i> | • Program |
| • Transformasi | • Transaksi |
| • Tujuan-tujuan | • Metoda-metoda |
| • Keefektifan | • Efisiensi |
| • Prinsip-prinsip | • Praktik-praktik |
| • Di atas berbagai sistem | • Di dalam berbagai sistem |
| • Pengambilan risiko | • Perencanaan |
| • Dinamis | • Kerta kerja |
| • Kreativitas | • Peraturan |
| • Perubahan | • Regulasi |
| • Inspirasi dan pemberdayaan | • Pengendalian |
| • Visi | • Konsistensi |
| • <i>Do the right things</i> | • <i>Do things right</i> |

Sumber: Disimpulkan dari beberapa sumber (Covey, 2005; Hughes *et al.*, 20002; Sunjoyo, 2007)

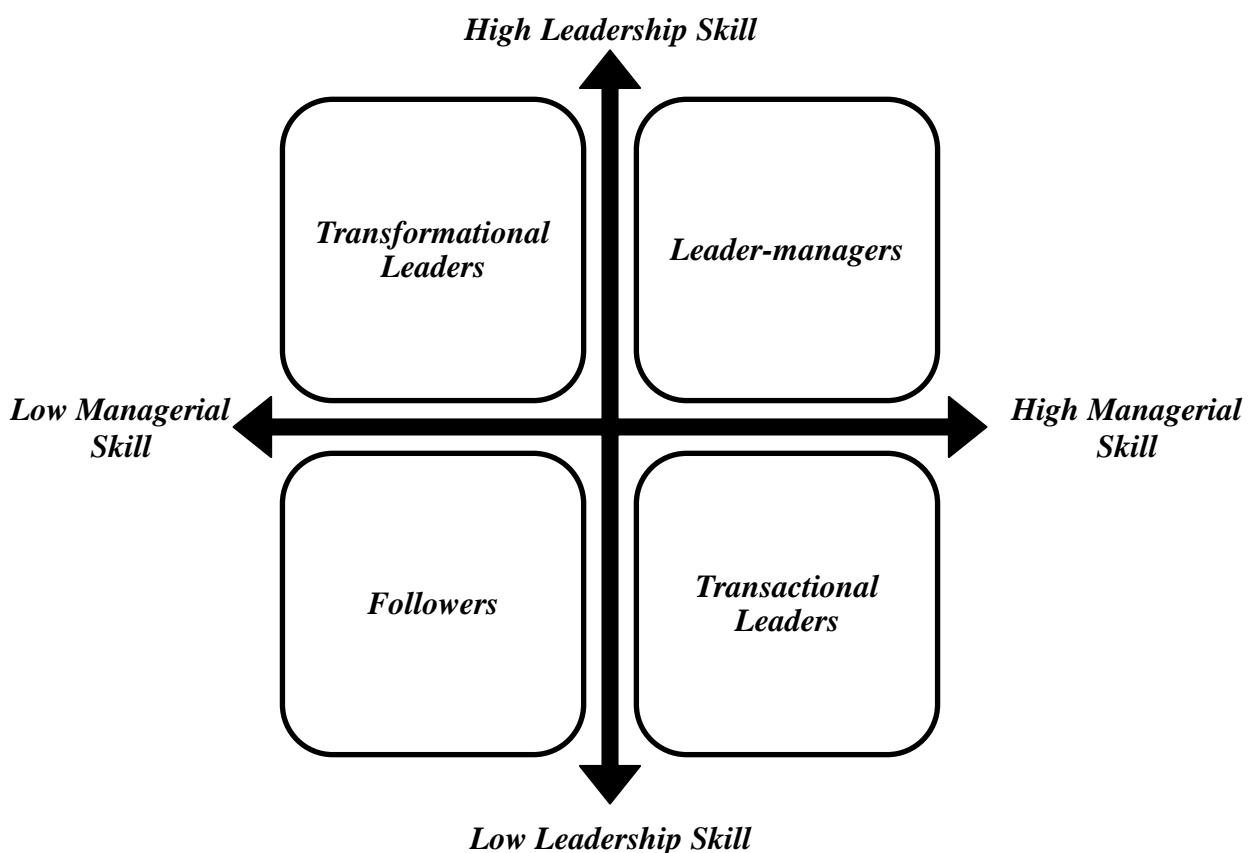
Di tengah perdebatan tersebut, Hughes *et al.* (2002: 43) menyatakan bahwa meskipun terdapat perbedaan fungsi antara kepemimpinan dan manajemen, ternyata keduanya bisa dikembangkan dalam diri seorang individual yang sama. Jenis orang seperti itu oleh Kotter (1990) menyebutnya sebagai *outstanding leader-managers*. Sebenarnya, apa menariknya *leader-managers* ini? Mereka adalah orang-orang yang memiliki kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang luar biasa (Sunjoyo, 2007). Tentunya, kualitas orang seperti itu langka di dunia ini, namun kelangkaan tidaklah berarti tidak ada dan tidak bisa dikembangkan (Sunjoyo, 2007). Maxwell (1993) menyatakan bahwa efisiensi merupakan fondasi untuk survival, keefektifan merupakan fondasi untuk sukses. Oleh sebab itu, konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional ternyata saling melengkapi, bukan saling bertentangan.

Perpaduan paradoks antara kepemimpinan transformasional dan transaksional inilah yang dikenal sebagai *leader-managers*. Terdapat 5 (lima) karakteristik *leader-managers* yang dinyatakan oleh Gardner dalam Maxwell (1993) berdasarkan hasil studi kepemimpinan di Washington, D. C., yakni:

- a) *Leader-managers* adalah para pemikir jangka panjang yang mampu melihat melampaui krisis harian dan laporan kuartalan;
- b) Minat *leader-managers* dalam berbagai perusahaan tidak berhenti pada unit-unit yang mereka pimpin. Mereka ingin mengetahui bagaimana semua departemen perusahaan memengaruhi satu departemen dengan yang lain, dan mereka secara konstan menjangkau bidang-bidang pengaruh khusus mereka;
- c) *Leader-managers* berusaha keras membangun visi, nilai-nilai dan motivasi;

- d) *Leader-managers* mempunyai keterampilan-keterampilan politis yang kuat untuk menyelesaikan berbagai kebutuhan pihak-pihak yang berkonflik;
- e) *Leader-managers* tidak menyetujui status quo.

Berdasarkan hasil perenungan mendalam, maka dapat disimpulkan beberapa hal. *Pertama*, *leader-managers* memiliki keterampilan kepemimpinan dan manajerial yang tinggi. *Kedua*, para pemimpin transformasional memiliki keterampilan kepemimpinan yang tinggi, namun keterampilan manajerial yang rendah. *Ketiga*, para pemimpin transaksional memiliki keterampilan manajerial yang tinggi, namun keterampilan kepemimpinan yang rendah. *Keempat*, orang yang memiliki keterampilan kepemimpinan dan manajerial yang rendah disebut dengan para pengikut (*followers*). Gambar 1 berikut ini akan memperjelas bagaimana posisi kepemimpinan transformasional, transaksional, *leader-managers*, dan pengikut (*followers*).



Gambar 1
Leadership and Managerial Skill Windows

Hubungan Antarkonstruk Penelitian

Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dan Kinerja Kerja

Berbagai hasil temuan studi Avolio dan Bass yang dilaporkan oleh Sample (2007) memberikan beberapa tilikan yang sangat menakjubkan. *Pertama*, berbagai faktor perilaku kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan peningkatan penjualan organisasional, *market share*, *earnings*, dan *return on investment (ROI)*. *Kedua*, skor-skor kepemimpinan transformasional mampu memprediksi kinerja individual dan kelompok. *Ketiga*, kepemimpinan transformasional telah ditemukan mampu menjelaskan antara 45% dan 60% kinerja perusa-

haan. *Terakhir*, pelatihan kepemimpinan transformasional telah memperlihatkan peningkatan kepemimpinan dan dikaitkan dengan kinerja dari masa ke masa.

Skor-skor tinggi pada setiap skala kepemimpinan transformasional – *idealized attributes, idealized behaviors, inspirational motivation, individual stimulation*, dan *individual consideration scales* – menunjukkan para pemimpin yang oleh para pengikutnya memberikan atribut berkualitas khusus, inspirasional, berdampak positif, penilai perilaku (dominan, *consciousness*, kendali-diri, pertimbangan moral tinggi, optimis, dan *self-efficiency*) yang tinggi (Sample, 2007). Selain itu, pemimpin yang lebih transformasional – mereka yang dinilai lebih tinggi skor *Transformasional Leadership Profile (TLP)* – dinyatakan bahwa mereka memberikan perhatian yang lebih besar kepada kriteria kinerja, jika dibandingkan dengan para pemimpin yang skor kepemimpinan transformasional lebih rendah (Higgins dalam Sashkin & Sashkin, 2003).

Berdasarkan hasil temuan berbagai riset (Avolio & Bass dalam Sample, 2007; Higgins dalam Sashkin & Sashkin, 2003; Sample, 2007) di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja kerja secara positif.*

Para pemimpin yang memiliki skor tinggi pada setiap skala kepemimpinan transaksional – *contingent reward, laissez faire, management-by-exception passive, dan management-by-exception active* – memiliki kecenderungan untuk menjelaskan berbagai tanggung jawab secara jelas terhadap berbagai tugas dan proyek khusus, menyampaikan berbagai sasaran kinerja, mengklarifikasi berbagai penghargaan dan hukuman, dan mengekspresikan kepuasan ketika mereka mendapatkan hasil yang tepat (Avolio & Bass dalam Sample, 2007). Harter dalam Sashkin dan Sashkin (2003) menemukan bahwa para eksekutif organisasi *health care* yang terus bertumbuh/berkembang (*sustainable*) dinilai oleh para pengikutnya memiliki skor kepemimpinan transaksional yang lebih tinggi, dibandingkan dengan organisasi *health care* yang tidak bertumbuh/berkembang (*nonsustainable*).

Berdasarkan hasil temuan berbagai riset (Avolio & Bass dalam Sample, 2007; Harter dalam Sashkin & Sashkin, 2003; Sample, 2007) di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 2: *Kepemimpinan transaksional memengaruhi kinerja kerja secara positif.*

Leader-managers dan Kinerja Kerja

Perpaduan paradoks yang saling melengkapi antara kepemimpinan transaksional dan transformasional dinyatakan oleh Kotter (1990) dan Maxwell (1993) sebagai *leader-managers*. *Leader-managers* merupakan prediktor kinerja kerja seorang pemimpin (Bennis & Nanus, 2006; Covey, 2005; Hughes *et al.*, 2002; Kotter, 1990; Kouzes & Posner, 2004; Sunjoyo, 2007). Kembali mengutip temuan Harter dalam Sashkin dan Sashkin (2003) yang menunjukkan bahwa para pemimpin transaksional dan transformasional mampu membuat organisasi *health care* terus berkembang/bertahan (*sustainable*). Selain itu, kepemimpinan transformasional dan transaksional dibutuhkan untuk mengembangkan College of Agriculture, University of Florida (Cannor, 2004).

Berdasarkan beberapa pandangan dan riset di atas (Bennis & Nanus, 2006; Cannor, 2004; Covey, 2005; Harter dalam Sashkin dan Sashkin, 2003; Hughes *et al.*, 2002; Kotter, 1990; Kouzes & Posner, 2004; Sunjoyo, 2007), maka hipotesis yang dapat dibangun adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3: *Leader-managers memengaruhi kinerja kerja secara positif.*

III. Metodologi Penelitian

Subjek dan Teknik Pengumpulan Data

Tiga ratus delapan puluh tiga dari 386 data penelitian ini dapat digunakan setelah uji *outliers* (*squared mahalanobis distance*). Metoda pengumpulan data dalam riset ini menggunakan *judgment sampling* dan *purposive sampling*. *Judgment sampling* menunjukkan pemilihan para subjek riset (dalam riset ini, level minimal adalah para penyelia) yang melibatkan berada pada posisi terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan (dalam riset ini, sebagai pemimpin) (Sekaran & Bougie, 2009: 277). *Convenience sampling* juga digunakan dalam pengumpulan data riset ini, yaitu sebuah teknik pengumpulan informasi dari para anggota sebuah populasi yang secara mudah berdasarkan waktu yang tersedia untuk dipenuhi (Sekaran & Bougie, p. 276).

Berbagai karakteristik responden studi ini menunjukkan bahwa: *Pertama*, jenis kelamin didominasi oleh laki-laki (67,9%). *Kedua*, sebagian besar responden berstatus kawin (60,3%). *Ketiga*, mayoritas bertingkat pendidikan S1 (63,4%). *Keempat*, responden didominasi oleh yang berusia antara 25 dan 34 tahun (45,5%). *Kelima*, posisi/jabatan responden mayoritas adalah penyelia (66,5%).

Pengukuran dan Operasionalisasi Variabel

Semua butir instrumen penelitian ini diterjemahkan oleh peneliti dari bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia dengan beberapa penyesuaian ke dalam konteks studi ini. Rentang pilihan tanggapan semua butir instrumen yang digunakan untuk survei subjek dosen dan mahasiswa adalah 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), kecuali variabel-variabel kontrol. Berikut ini merupakan pengukuran dan operasionalisasi variabel penelitian ini.

Kinerja kerja. Kinerja kerja terdiri atas 7-butir instrumen yang originalnya diadopsi dari Babin dan Boles (1998) dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,89.

Kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional terdiri atas 5-butir instrumen yang originalnya diambil dari Sashkin dan Sashkin (2003). Sashkin dan Sashkin (2003) menyatakan bahwa instrumen kepemimpinan transformasional reliabel, namun tidak ditemukan koefisien *Cronbach alpha* yang dinyatakan secara eksplisit.

Kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional terdiri atas 5-butir instrumen yang originalnya diambil dari Sashkin dan Sashkin (2003). Sashkin dan Sashkin (2003) menyatakan bahwa instrumen kepemimpinan transaksional reliabel, namun tidak ditemukan koefisien *Cronbach alpha* yang dinyatakan secara eksplisit.

Leader-managers. *Leader-managers* merupakan gabungan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional, sehingga terdiri atas 10-butir instrumen yang originalnya diambil dari Sashkin dan Sashkin (2003) dan koefisien *Cronbach alpha* belum pernah diuji. Namun demikian, dalam studi ini akan dilakukan pengujian reliabilitas.

Variabel kontrol. Variabel kontrol studi ini adalah jenis kelamin (1 = laki-laki; 2 = perempuan), status perkawinan (1 = tidak/belum kawin; 2 = kawin), tingkat pendidikan (1 = SMA ke bawah; 2 = Diploma 1, 2, atau 3; 3 = S1; 4 = S2/S3), usia (1 = 18 – 24 tahun; 2 = 25 – 34 tahun; 3 = 35 – 44 tahun; 4 = lebih dari 44 tahun), dan jabatan (1 = penyelia/*supervisor*; 2 = manajer/*general manager*; 3 = direktur; 4 = profesional; 5 = pemilik/*owner*).

IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Uji *Outliers*

Langkah pertama pengujian atas data yang telah terkumpul adalah uji *outliers*. Uji *outliers* dilakukan untuk membersihkan nilai-nilai ekstrim pada hasil observasi (sampel). Menurut Hair *et al.* (1998), data *outliers* terjadi karena kombinasi unik yang terjadi dan nilai-nilai yang dihasilkan dari observasi tersebut sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila

ditemukan data *outliers*, maka data yang bersangkutan harus dikeluarkan dari analisis lebih lanjut. Pengujian *outliers* data dalam studi ini menggunakan pendekatan multivariat dengan bantuan program aplikasi statistik *SPSS 11 for Windows*. Kriteria pengujian *outliers* dalam studi ini menggunakan *squared mahalanobis distance (MD²)*. *MD²* pada tingkat $p < 0,001$ dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada *degree of freedom (df)* sejumlah prediktor yang digunakan dalam penelitian (Hair *et al.*, 1998: 67).

Terdapat 3 (tiga) prediktor dalam penelitian ini, maka nilai *MD²* yang lebih besar dari χ^2 ($df = 3, p < 0,001$) 16,266 akan dikeluarkan dari analisis. Dari 386 data yang berhasil dikumpulkan, ternyata terdapat tiga data yang harus dikeluarkan dan tidak digunakan lagi pada analisis selanjutnya karena nilai *MD²* yang dihasilkan $\geq 16,266$. Oleh sebab itu, hanya 383 data yang digunakan dalam studi ini.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dalam studi ini dilakukan dengan beberapa cara. *Pertama*, *content validity* dilakukan untuk mengetahui pengukuran secara tepat dalam mengukur konsep. *Kedua*, *face validity* dilakukan untuk mengetahui, apakah “para pakar” melakukan validasi bahwa instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur (Sekaran & Bougie, 2009). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah digunakan oleh peneliti sebelumnya (Babin & Boles, 1998; Sashkin & Sashkin, 2003), maka secara otomatis pengujian *content validity* dan *face validity* telah dilakukan. *Terakhir*, pengujian validitas konstruk (*construct validity*) yang bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen mengkonfirmasi konsep seperti yang dijelaskan teori (Sekaran & Bougie, 2009). Secara umum, nilai analisis faktor untuk setiap dimensi atau konstruk riset dikatakan *valid* dan dapat diterima adalah nilai absolut *factor loadings* ≥ 0.4 . Hasil uji validitas konstruk hanya mampu membedakan 2 (dua) konstruk, yakni konstruk *leader-managers* (gabungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional) dan kinerja kerja. Sementara itu, konstruk kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak berhasil dilakukan karena dalam analisis faktor konfirmatori ditemukan sebagai faktor yang sama. Hasil uji validitas pada Tabel 2 menggunakan analisis faktor konfirmatori yang menunjukkan bahwa 13 dari 17 butir instrumen dinyatakan *valid*. Dua butir kepemimpinan transformasional, satu butir kepemimpinan transaksional dan satu butir kinerja kerja tidak valid.

Tabel 2

Hasil Pengujian Validitas Menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori

| Butir* | Komponen/Konstruk | |
|--------|-------------------|------|
| | 1 | 2 |
| TF2 | ,637 | |
| TF3 | ,658 | |
| TF4 | ,608 | |
| TS1 | ,483 | |
| TS2 | ,653 | |
| TS3 | ,538 | |
| TS4 | ,525 | |
| PF1 | | ,794 |
| PF2 | | ,825 |
| PF3 | | ,813 |
| PF4 | | ,670 |
| PF5 | | ,647 |
| PF6 | | ,567 |

Sumber: Hasil pengolahan data.

*TF =kepemimpinan transformasional; TS = kepemimpinan transaksional; PF = *job performance* (kinerja kerja).

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Pengujian ini merupakan suatu model konsistensi internal yang berdasarkan rata-rata korelasi antarbutir (*SPSS 11 for Windows*, 2001). Secara umum, Sekaran dan Bougie (2009: 325) menyatakan bahwa koefisien *Cronbach's alpha* yang kurang dari 0,6 adalah buruk, antara 0,6 dan 0,8 dapat diterima, dan di atas 0,8 baik. Hasil pengujian reliabilitas terhadap konstruk *leader-managers* dan kinerja kerja menunjukkan bahwa 13 dari 17 butir instrumen riset memenuhi kriteria *Cronbach's alpha* $\geq 0,6$ (lihat Tabel 3). Sebelum melakukan pengujian model dan hipotesis, berikut ini akan disajikan hasil pengujian statistik deskriptif dan korelasi antarkonstruksi penelitian ini.

Hasil Uji Statistik Deskriptif dan Korelasi Antarkonstruksi

Pengujian korelasi antarkonstruksi bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat dan apakah signifikan hubungan antarkonstruksi. Selain itu, peneliti juga menampilkan nilai statistik deskriptif dengan *mean* dan deviasi standar. Nilai *mean* diujikan untuk mengetahui kecenderungan persepsi responden (sampel) terhadap setiap konstruksi dalam penelitian ini, sedangkan deviasi standar untuk menilai rata-rata dispersi dari responden (Santoso, 2001). Tabel 3 berikut ini menyajikan hasil statistik deskriptif, korelasi antarkonstruksi penelitian, dan koefisien *Cronbach's alpha* (α).

Tabel 3

Statistik Deskriptif, Korelasi Antarvariabel, dan *Cronbach's Alpha*

| Variabel | DS | Mean | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------|------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 1. JK | 1,32 | ,468 | | | | | | | | | |
| 2. SP | 1,60 | ,490 | -,002 | | | | | | | | |
| 3. TP | 2,79 | ,806 | ,079 | ,089 | | | | | | | |
| 4. US | 2,31 | ,832 | -,009 | ,594** | ,074 | | | | | | |
| 5. JB | 1,82 | 1,390 | ,007 | ,012 | ,148** | ,153** | | | | | |
| 6. TF | 4,04 | ,532 | ,031 | ,055 | ,089 | ,081 | ,090 | | | | |
| 7. TS | 4,14 | ,467 | -,026 | -,025 | ,017 | ,022 | ,118* | ,623** | | | |
| 8. LM | 4,10 | ,446 | ,000 | ,013 | ,055 | ,054 | ,117* | ,884** | ,917** | (0,69) | |
| 9. PERF | 3,67 | ,670 | -,037 | -,036 | ,149** | ,101* | ,027 | ,151** | ,128* | ,154** | (0,82) |

Sumber: Hasil pengolahan data.

Nilai dalam kurung merupakan koefisien *Cronbach's alpha*; DS = deviasi setandar; JK = jenis kelamin; SP = status perkawinan; TP = tingkat pendidikan; US = usia; JB = Jabatan; TF = kepemimpinan transformasional; TS = kepemimpinan transaksional; LM = *leader-managers*; PF = *job performance* (kinerja kerja); ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Berdasarkan Tabel 3, secara umum nilai *mean* dan deviasi standar semua konstruksi utama riset (kepemimpinan transformasional, transaksional, *leader-managers*, dan kinerja kerja) menunjukkan tingkat yang relative tinggi dan dispersi yang relatif baik – kepemimpinan transformasional ($M = 4,04$; $SD = 0,532$), kepemimpinan transaksional ($M = 4,14$; $SD = 0,467$), *leader-managers* ($M = 4,10$; $SD = 0,446$), dan kinerja kerja ($M = 3,67$; $SD = 0,670$). Tabel 3 menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara kinerja kerja: dan kepemimpinan transformasional ($r = 0,151$; $p < 0,01$), dan kepemimpinan transaksional ($r = 0,128$; $p < 0,05$), dan *leader-managers* ($r = 0,154$; $p < 0,01$). Temuan ini mengkonfirmasi beberapa studi terdahulu (Avolio & Bass dalam Sample, 2007; Bennis & Nanus, 2006; Cannor, 2004; Covey, 2005; Harter dalam Sashkin dan Sashkin, 2003; Higgins dalam Sashkin & Sashkin, 2003; Hughes *et al.*, 2002; Kotter, 1990; Kouzes & Posner, 2004; Sunjoyo, 2007). Sample, 2007) yang juga menyatakan terdapatnya hubungan di antara kinerja kerja dengan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *leader-managers*.

Tabel 3 memperlihatkan korelasi yang sangat kuat antara *leader-managers* dengan kepemimpinan transformasional ($r = 0,884$; $p < 0,01$) dan transaksional ($r = 0,917$; $p < 0,01$). Hal ini sewajarnya terjadi karena pengukuran *leader-managers* diadopsi dari pengukuran kepemimpinan transformasional dan transaksional. Selanjutnya, Tabel 3 juga menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan transaksional berkorelasi kuat ($r = 0,623$; $p < 0,01$). Temuan ini mengkonfirmasi studi yang telah dilakukan oleh Harter dalam Sashkin dan Sashkin (2003) bahwa antara kepemimpinan transformasional dan transaksional berkorelasi positif.

Tabel 3 membuktikan bahwa terdapat dua variabel kontrol yang berkorelasi dengan kinerja kerja, yakni tingkat pendidikan ($r = 0,149$; $p < 0,01$), dan usia ($r = 0,101$; $p < 0,05$). Selain itu, jabatan ternyata juga berkorelasi dengan kepemimpinan transaksional ($r = 0,118$; $p < 0,05$) dan *leader-managers* ($r = 0,117$; $p < 0,01$).

Hasil Uji Hipotesis

Semua hipotesis diuji dengan analisis regresi linear dengan bantuan program aplikasi statistik *SPSS 10.5 for Windows*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$. Namun demikian, penulis terlebih dahulu akan menyajikan hasil Uji ANOVA (*Analysis of Variance*) yang bertujuan untuk mengetahui apakah model penelitian “*fit*” atau tidak (lihat Tabel 4). Dengan kata lain, “kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *leader-managers* dapat menjadi prediktor komitmen organisasional afektif?”

Tabel 4

Hasil Uji ANOVA^b

| <i>Model</i> | <i>Sum of Squares</i> | <i>Df</i> | <i>Mean Square</i> | <i>F</i> | <i>Sig.^a</i> |
|--------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------------------|
| 1 | 3.892 | 1 | 3.892 | 8.834 | .003 |
| | 167.830 | 381 | .440 | | |
| | 171.722 | 382 | | | |
| 2 | 2.835 | 1 | 2.835 | 6.395 | .012 |
| | 168.887 | 381 | .443 | | |
| | 171.722 | 382 | | | |
| 3 | 4.056 | 1 | 4.056 | 9.217 | .003 |
| | 167.666 | 381 | .440 | | |
| | 171.722 | 382 | | | |

Sumber: Hasil pengolahan data.

^a *Predictors – Model 1: (Constant), kepemimpinan transformasional; Model 2: (Constant), kepemimpinan transaksional; Model 3: (Constant), leader-managers.*

^b *Dependent Variable: PF = job performance (kinerja kerja).*

Berdasarkan hasil analisis ANOVA pada Tabel 4 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semua model signifikan pada tingkat $p < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua model penelitian “*fit*” dan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *leader-managers* dapat digunakan sebagai prediktor kinerja kerja. Setelah uji ANOVA dilakukan, maka penulis akan menyajikan hasil analisis regresi untuk menguji setiap hipotesis (pengujian dilakukan secara parsial lihat Tabel 5 berikut ini).

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi Linear

| <i>Model-Hypothesis</i> | <i>Predictor^b</i> | <i>Constant</i> | <i>Regression Coefficients (β)</i> | <i>T</i> | <i>Sig.^a</i> | <i>Conclusion</i> |
|-------------------------|------------------------------|-----------------|---|----------|-------------------------|-------------------|
| 1-H1 | TF | 2,899 | ,190 | 2,972 | ,003 | Supported |
| 2-H2 | TS | 2,902 | ,184 | 2,529 | ,012 | Supported |
| 3-H3 | LM | 2,719 | ,231 | 3,036 | ,003 | Supported |

Sumber: Hasil pengolahan data.

^a*Dependent Variable:* PF = *job performance* (kinerja kerja).

^b*Predictors – Model 1:* (Constant), *kepemimpinan transformasional (TF)*; *Model 2:* (Constant), *kepemimpinan transaksional (TS)*; *Model 3:* (Constant), *leader-managers (LM)*.

Hasil Uji Hipotesis

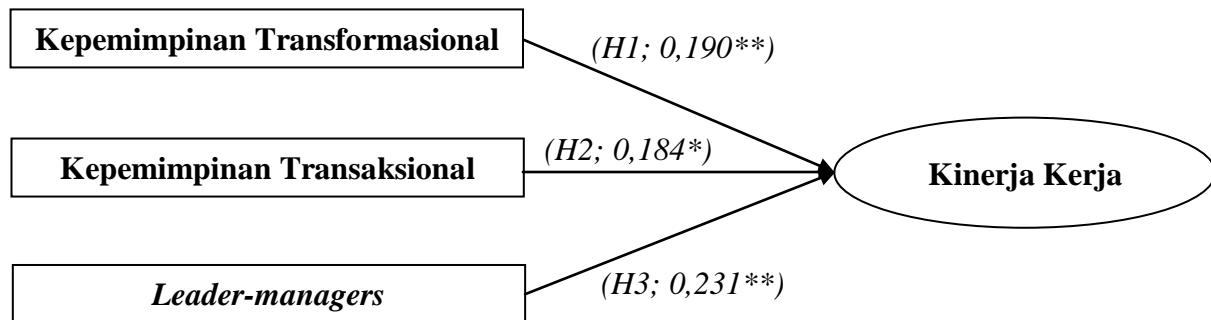
Berdasarkan hasil analisis regresi linear pada Tabel 5 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Hipotesis 1, Hipotesis 2, dan Hipotesis 3 didukung*. Artinya, kepemimpinan transformasional ($\beta_1 = 0,190$; $p < 0,01$), transaksional ($\beta_2 = 0,184$; $p < 0,05$), dan *leader-managers* ($\beta_3 = 0,231$; $p < 0,01$) memengaruhi kinerja kerja secara positif. *Leader-managers* dalam hasil studi ini menjadi prediktor terkuat (23,1%) bagi kinerja kerja, dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional (19%) dan transaksional (18,4%). Oleh sebab itu, para pemimpin puncak organisasi perlu memberikan perhatian serius pada *leader-managers*, kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Temuan ini mengkonfirmasi berbagai pandangan dan studi terdahulu (Bennis & Nanus, 2006; Cannor, 2004; Covey, 2005; Harter dalam Sashkin & Sashkin, 2003; Hughes *et al.*, 2002; Kotter, 1990; Kouzes & Posner, 2004; Sunjoyo, 2007) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *leader-managers* memengaruhi kinerja kerja secara positif. Berdasarkan temuan studi ini, maka terdapat berbagai implikasi manajerial bagi pemimpin puncak organisasi sebagai pengambil keputusan strategis untuk memenangkan persaingan berkelanjutan. *Pertama*, perlu memastikan bahwa para pemimpin organisasi memiliki kompetensi kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *leader-managers* yang memadai, karena mereka akan mampu meningkatkan kinerja kerja individual dan organisasional.

Kedua, membangun kompetensi *leader-managers* melalui peningkatan kompetensi para pemimpin organisasi dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kompetensi kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat ditingkatkan melalui proses seleksi dengan penggunaan perangkat atau pengukuran kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai dasar penetapan pemimpin organisasi. *Ketiga*, menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta *leader-managers* – para pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan dan manajerial yang tinggi (lihat Gambar 1).

Jika para pemimpin puncak organisasi mampu melakukan ketiga implikasi manajerial tersebut di atas, maka organisasi yang dipimpinnya akan mengalami peningkatan kinerja kerja individual dan organisasional. Dengan demikian, organisasi akan mampu bertahan dalam gempuran persaingan ketat dan bahkan memenangkan persaingan secara berkelanjutan. Maxwell (1995) menyatakan bahwa “*grow a leader – grow the organization.*” Pertumbuhan organisasi hanya dapat dicapai jika hanya para pemimpin puncak organisasi memastikan bahwa para pemimpin organisasi, termasuk dirinya sendiri menjadikan filosofi Collins (2001) dan Maxwell (1993) menjadi pegangan - “*good is the enemy of great (the best).*”

Berdasarkan hasil penelitian studi ini, maka model hasil penelitian dapat digambarkan seperti Gambar 2 ini.



Sumber: Hasil Penelitian (lihat Tabel 5).

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Gambar 2
Model Hasil Penelitian

V. Kesimpulan dan Saran

Studi ini membuktikan bahwa *Hipotesis 1*, *Hipotesis 2*, dan *Hipotesis 3* didukung – secara berturut-turut, kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *leader-managers* memengaruhi kinerja kerja secara positif. Temuan ini mengkonfirmasi berbagai temuan sebelumnya (Bennis & Nanus, 2006; Cannor, 2004; Covey, 2005; Harter dalam Sashkin dan Sashkin, 2003; Hughes *et al.*, 2002; Kotter, 1990; Kouzes & Posner, 2004; Sunjoyo, 2007). Artinya, kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *leader-managers* merupakan prediktor kinerja kerja. Di antara ketiga prediktor tersebut, *leader-managers* merupakan prediktor terkuat (23,1%) terhadap kinerja kerja.

Keterbatasan dan Saran Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian ini. *Pertama*, analisis faktor konfirmatori tidak mampu membedakan konstruk kepemimpinan transformasional dan transaksional. *Kedua*, metoda pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling – convenience* dan *judgment sampling*. Untuk penelitian mendatang, terdapat beberapa saran perlu dipertimbangkan oleh para penelitian untuk dilakukan. *Pertama*, menguji kembali kuesioner yang digunakan dalam studi ini atau menggunakan kuesioner yang lain untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan transaksional – seperti, Avolio dan Bass (1995) dan Sample (2007). *Kedua*, menggunakan metoda *probability sampling* untuk mengumpulkan data riset. *Terakhir*, memasukan beberapa konstruk penelitian lain sebagai prediktor kinerja kerja, seperti *leader-member exchange/LMX* (Li & Hung, 2009) dan *emotional intelligence/EI* (Wu, 2011). Di sisi lain, Kuo dan Ho (2010) menyarankan penggunaan *service performance/SERVPERF* sebagai pengukuran kinerja kerja dan dapat menggunakan *job characteristics – skill variety, autonomy, feedback from the job, task significance*, dan *task identity* – sebagai anteseden SERVPERF. Selanjutnya, penelitian mendatang juga dapat memasukan beberapa kosekuensi kepemimpinan transformasional lain, seperti *organizational citizenship behavior/OCB* (Li & Hung, 2009) dan *leader outcomes – effectiveness, satisfaction*, dan *extra effort* (Bass & Avolio, 1995; Gellis, 2001; Sample, 2007).

Saran bagi Pihak Manajemen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian ini (lihat Tabel 5), maka terdapat beberapa saran sebagai implikasi manajerial bagi para pemimpin puncak organisasi adalah bagaimana menemukan dan mengembangkan *leader-managers* – memiliki tingkat kepemimpinan transformasional (kompetensi kepemimpinan) dan transaksional (kompetensi manajerial) yang tinggi dalam

diri para pemimpin di organisasi (lihat Gambar 1). *Leader-managers* akan membawa organisasi untuk mampu bertahan dalam perubahan yang cepat dan memenangkan persaingan yang ketat dewasa ini melalui peningkatan kinerja kerja individual dan organisasional. Sebagai penutup, Kouzes dan Posner (2004) memberikan pernyataan yang sangat menginspirasi bahwa "*leadership is everyone's business.*" Semoga setiap insan dalam organisasi dapat menjadi pemimpin panutan dan membanggakan organisasi, serta bangsa dan negara.

Penghargaan

Terima kasih kepada para mahasiswa yang telah mengeluarkan tenaga, pikiran, dan dana dalam pengumpulan dan tabulasi data studi ini. Segala jerih lelah Saudara telah membuahkan tilikan pengembangan ilmu pengetahuan baru, khususnya dalam konteks kinerja kerja dan kepemimpinan. Selamat berkarya dan menjadi berkat bagi dunia ini.

Daftar Pustaka

- Bass, B. M. & B. J. Avolio (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form: 5x-Short*. Mind Garden, California.
- Babin, B. J. & James S. Bolen (1998). Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women. *Journat of Marketing*, 62 (April), 77-91.
- Bennis, W. & B. Nanus, (2006). *Leaders: Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. PT Bhuana Ilmu Populer (Kelompok Gramedia), Jakarta.
- Burns, J. MacGregor (1978). Leadership. Dalam Wren, J. Thomas (Ed.). *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. Free Press, NY.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperCollins Publishers Inc., NY.
- Covey, S. R. (2005). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. Free Press, NY.
- Cummings, T. G. & C. G. Worley (2005). *Organization Development and Change*. 8th Edition. Thomson, South-Western, USA.
- Gellis, Z. D. (2001). Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care. *Social Work Research*, 25 (1), 17-25.
- Hair, Jr., J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, & Gordon J. Curphy (2002). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin, NY.
- Kotter, John P. (1990, May-June). What Leaders Really Do. Dalam Wren, J. Thomas (Ed.). *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. Free Press, NY.
- Kouzes, James M. & Barry Z. Posner (2004). Leadership is Everyone's Business. Dalam Kouzes, James M. & Barry Z. Posner (Ed.). *Christian Reflections on the Leadership Challenge*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kuo, T. H. & Li-An Ho. (2010). Individual Difference and Job Performance: The Relationships among Personal Factors, Job Characteristics, Flow Experience, and Service Quality. *Society for Personality Research*, 38 (4), 531-552.
- Li, C. K. & Chia H. Hung (2009). The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance. *Social Behavior and Personality*, 37 (8), 1129-1142.
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing Leader Within You*. Thomas Nelson, Inc., Nashville, Tennessee.
- Maxwell, J. C. (1995). *Developing Leaders Around You*. Thomas Nelson, Inc., Nashville, Tennessee.

- Overton, R. (2002). *Leadership Made Simple*. Wharton, Singapore.
- Sample, J. (2007). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQTM): 360⁰ Feedback/Form 5X*. D&D Consultants Grup, SRL, Rumania.
- Sashkin, M. & Molly G. Sashkin (2003). *Leadership That Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organizations' Success*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Santoso, S. (2001). *SPSS Versi 10: Mengelolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sekaran, U. & R. Bougie (2009). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 5th Edition, UK, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- SPSS 11 for Windows (2001). *Help Topics, Index: Mahalanobis Distance*. LEAD Technologies, Inc.
- Sunjoyo (2007). Konteks Kepemimpinan. Dalam Tjiharjadi, S., Sunjoyo, Malinda, M., Santosa, T. E. C., Djajalaksana, Y. M., Christina, Toba, H., Magdalena, N., Meyliana, & Junita, I. (Eds.). *To be a great leader*. Yogyakarta: CV Andi Offset (Penerbit Andi)
- Wu, Y. C. (2011). Job Stress and Job Performance among Employess in the Taiwanese Finance Sector: The Role of Emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 39 (1), 21-32.