

# Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan

Edi Muhammad Abduh Alhamidi<sup>1</sup>

## Institusi

<sup>1</sup>Universitas Bina Bangsa

## Email

<sup>1</sup>kaptanmorgan345@gmail.com

## Penulis korespondensi

Edi Muhammad Abduh Alhamidi

JL Raya Serang - Jakarta, KM. 03  
No. 1B, Panancangan, Kec.  
Cipocok Jaya, Kota Serang,  
Banten 42124  
kaptanmorgan345@gmail.com

## Sejarah artikel

Diterima Agustus 2022

Disetujui Agustus 2022

Diterbitkan September 2022

**Abstract:** Leadership is one of the locomotives for organizational growth. Transformational leadership is a popular leadership style applied in various organizations because it can move employees towards optimal performance and benefit the organization. This research method uses the PLS-SEM technique with data processing using SmartPLS. The samples used were 72 hotel employees in the Cinangka area, Serang Regency. The results show that inspirational motivation can improve employee performance, idealized influence has a positive influence on improving employee performance, individualized consideration has a positive and significant impact on contributing to employee performance improvement, and intellectual stimulation has a positive and significant effect on employee performance.

**Keywords:** inspirational motivation; idealized influence; individualized consideration; intellectual stimulation; employee performance

**Abstrak:** Kepemimpinan menjadi salah satu lokomotif bagi pertumbuhan organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi gaya kepemimpinan yang populer diterapkan diberbagai organisasi karena dapat menggerakkan karyawan ke arah kinerja yang optimal sehingga dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Metode penelitian ini menggunakan teknik PLS-SEM dengan pengolahan data menggunakan SmartPLS. Adapun sampel yang digunakan sebanyak 72 karyawan hotel yang berada di kawasan Cinangka Kabupaten Serang. Hasil menunjukkan bahwa inspirational motivation dapat meningkatkan kinerja karyawan, idealized influence memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, demikian pula individualized consideration memperoleh pengaruh positif dan signifikan dalam memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, dan intellectual stimulation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** inspirational motivation; idealized influence; individualized consideration; intellectual stimulation; kinerja karyawan



## PENDAHULUAN

Kondisi pasar tenaga kerja yang berubah dengan semakin cepat disertai dengan dinamisme dan ketidakpastian. Saat ini organisasi menghadapi tantangan berkelanjutan dalam bentuk persaingan yang semakin ketat, kekuatan pelanggan, dan siklus hidup produk yang semakin pendek. Pandangan ini sesuai dengan akronim VUCA yang mengacu pada dunia yang berubah secara bergejolak (Baran & Woznyj, 2021; Millar et al., 2018; Pearse, 2017). Organisasi yang tidak menanggapi perubahan saat ini dengan cepat dan memadai dapat mengalami masalah karena mereka mungkin tidak dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Perubahan yang dialami organisasi, terutama dalam beberapa tahun terakhir, terutama berasal dari pesatnya perkembangan teknologi, digitalisasi, sistem komunikasi, berbagi informasi, dan globalisasi. Selain itu, perubahan struktur profesional dan perubahan dalam organisasi kerja sering memaksa perusahaan untuk mencari cara baru untuk memastikan bahwa tingkat kompetensi karyawan dapat menghadapi perubahan.

Di perusahaan-perusahaan di sektor jasa, karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan memiliki dampak signifikan pada keberhasilan organisasi (Oh & Kim, 2017; Radomir & Wilson, 2018; Yuen et al., 2018). Seberapa puas seorang karyawan, didedikasikan untuk organisasi, independen dan apa kinerjanya dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti tata letak tempat kerja, peralatan teknis atau alat motivasi yang canggih. Namun, sering dilupakan bahwa pekerja tersebut secara signifikan dipengaruhi oleh atasannya, yang juga dapat melakukan kontak sehari-hari dengannya. Jika karyawan tidak cukup menyadari arti pekerjaannya, tidak menerima pengakuan atas kinerja yang baik dan penyelia tidak tertarik dengan pendapatnya dan hanya memberi tahu dia apa yang harus dilakukan, karyawan tersebut dapat kehilangan motivasi. Ini diterjemahkan ke dalam penghindaran pekerjaan dan sikap yang tidak menyenangkan terhadap pelanggan.

Di atas segalanya, perusahaan yang sukses harus aktif. Karyawan menjadi faktor terpenting dalam mencapai dan mempertahankan daya saing. Lingkungan yang bergejolak menempatkan tuntutan yang meningkat pada manajer di semua jenis organisasi, terlepas dari apakah mereka adalah organisasi nirlaba yang bergerak di bidang manufaktur dan pemberian layanan, atau lembaga nirlaba di bidang pendidikan atau pemerintah. Kualitas manajer perusahaan menjadi prasyarat utama untuk sukses (Aga et al., 2016; Clarke et al., 2015; Hall & Pedace, 2016). Terutama baru-baru ini, masalah gaya kepemimpinan semakin mengemuka dalam hal peran apa yang dimainkannya dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Engelen et al., 2015; Ghasabeh et al., 2015; Zhu & Akhtar, 2014). Kepemimpinan adalah alat untuk menggerakkan tim atau organisasi ke depan melalui visi dan arah. Ini berarti bahwa kepemimpinan sangat terkait dengan masa depan. Berkat visi, pendekatan pribadi, dan kepedulian terhadap anggota dengan menghilangkan konflik interpersonal dan mencegah masalah, adalah untuk membuat tim yang sangat efektif yang terdiri dari orang-orang dengan tujuan yang sama dan minat yang besar untuk mencapai tujuan tersebut.

Kepemimpinan adalah posisi manajerial yang mewakili kegiatan dasar yang secara teratur dilakukan seorang manajer dalam pekerjaannya di semua tingkat manajemen. Kepemimpinan meliputi perencanaan, pengorganisasian, kontrol dan koordinasi. Kepemimpinan adalah salah satu topik utama dari semua organisasi saat ini dan masa lalu, ini terkait dengan ekspresi seperti efisiensi, kinerja, hasil, dan

visi. Oleh karena itu, dalam menciptakan, meningkatkan, dan memelihara bisnis, kepemimpinan sangat diperlukan. Memimpin orang-orang yang memperkuat visi perusahaan dengan harapan karyawannya dinyatakan sebagai kepastian kesuksesan di semua bidang organisasi. Pemimpin diperlukan untuk mendorong karyawan agar lebih mudah dan termotivasi, dan untuk menunjukkan kepada karyawan cara di mana visi organisasi dapat diwujudkan. Organisasi yang mengandalkan karyawannya untuk memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan membutuhkan kekuatan kepemimpinan yang efektif dan suportif.

Tujuan kepemimpinan adalah untuk membimbing dan mengelola potensi organisasi untuk kinerja dan produktivitas tinggi yang terkait dengan pemahaman orang-orang di dalamnya dan bagaimana mereka dapat menjadi efisien dan puas pada saat yang sama. Seiring waktu, model khas seorang pemimpin otoriter yang percaya bahwa orang pada dasarnya malas dan perlu dipaksa untuk bekerja berkembang menjadi pemimpin transformasional yang ideal yang tidak hanya percaya bahwa karyawan ingin bekerja, tetapi juga mendorong dan mendukung mereka dalam pertumbuhan pribadi dan profesional. Kepemimpinan transformatif sebagai proses di mana para pemimpin berusaha meningkatkan penerimaan bawahan terhadap apa yang benar dan penting serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Kepemimpinan transformasional tampaknya menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif saat ini. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah kehidupan karyawan dan organisasi. Pengikut atau karyawan merasakan kepercayaan, kesetiaan, dan kekaguman terhadap pemimpinnya. Konsep ini dikembangkan oleh sejumlah peneliti yang menemukan hubungan positif dari pemimpin transformasional dengan kinerja karyawan (Buil et al., 2019; Jiang et al., 2017), kepuasan (Eliyana et al., 2019), kreativitas karyawan (Shafi et al., 2020), keterlibatan karyawan (Besieux et al., 2018), efisiensi (Dwivedi et al., 2020), komitmen karyawan (Puni et al., 2021) dan variabel lainnya. Kepemimpinan transformasional adalah proses yang kompleks. Kepemimpinan transformasional adalah tentang kemampuan luar biasa untuk mempengaruhi dan mengarahkan pengikut untuk mencapai sesuatu yang berada di luar harapan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana peran dari kepemimpinan transformasional dapat mengubah perilaku karyawan dalam hal kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di dua hotel yang berada di kawasan Cinangka Kabupaten Serang yaitu Aston Beach Hotel dan Pesona Krakatau Hotel Cottage & Restaurant. Sampel yang diambil yaitu sebanyak 72 karyawan. Adapun metode pengumpulan datanya yaitu menggunakan kuesioner dengan teknik sampel acak. Kuesioner diberikan secara *online* (*google form*) dengan durasi pengisian selama 20 hari. Responden mendapatkan kuesioner melalui resepsionis dengan cara pendistribusian melalui *WhatsApp* kepada setiap karyawan. Cara pendistribusian ini dianggap efektif karena ketersediaan kuesioner yang mudah untuk responden. Selanjutnya peneliti mengecek hasil pengisian yang dilakukan responden untuk dilakukan proses olah data. Pengolahan data yaitu menggunakan alat bantu *SmartPLS* versi 3. Perangkat lunak *SmartPLS* digunakan untuk mengeksekusi semua

analisis PLS-SEM dalam penelitian ini karena memiliki antarmuka pengguna grafis yang memungkinkan pengguna untuk memperkirakan model jalur PLS secara efektif. *SmartPLS* menggunakan prosedur *bootstrap* yang cocok untuk ukuran data yang kecil (Wong, 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Model luar melakukan analisis eksplorasi untuk memperoleh reliabilitas skala dan validitas konstruk. Dalam hal ini, semua item dengan kurang dari 0,7 dihilangkan untuk mendapatkan skala validitas konvergen yang baik (Mohammadi, 2015). Validitas konvergen adalah sejauh mana ukuran berkorelasi positif dengan ukuran alternatif dari konstruk yang sama. Indikator ukuran tertentu harus menyatu atau berbagi porsi varians yang tinggi. Validitas konvergen diperkirakan untuk memastikan bahwa indikator diasumsikan mengukur masing-masing konstruk dan bukan konstruk lain.

**Tabel 1.** *Outer loadings*

	II	IC	IM	IS	KIN
IC1		0.767			
IC2		0.834			
IC2		0.782			
II1	0.714				
II2	0.711				
II3	0.719				
II4	0.735				
II5	0.783				
IM1			0.836		
IM2			0.737		
IM3			0.717		
IM4			0.732		
IM5			0.710		
IS1				0.910	
IS2				0.926	
IS3				0.936	
KIN1					0.736
KIN2					0.723
KIN3					0.839
KIN4					0.802
KIN5					0.773
KIN6					0.854
KIN7					0.712

Sumber: *SmartPLS*, 2022

Tabel 1 memperlihatkan dari pengukuran dari nilai validitas konvergen, misalnya variabel II (*idealized influence*) berkisar pada nilai 0,714-0,783, IC (*individualized consideration*) berada pada rentang nilai 0,767-0,834, IM (*inspirational motivation*) yaitu 0,710-0,836, IS (*intellectual stimulation*) berada pada rentang nilai 0,910-0,936, dan KIN (kinerja karyawan) yaitu pada posisi rentang nilai 0,712-0,854. Hal ini berarti memberikan kesimpulan bahwa seluruh indikator dari variabel yang

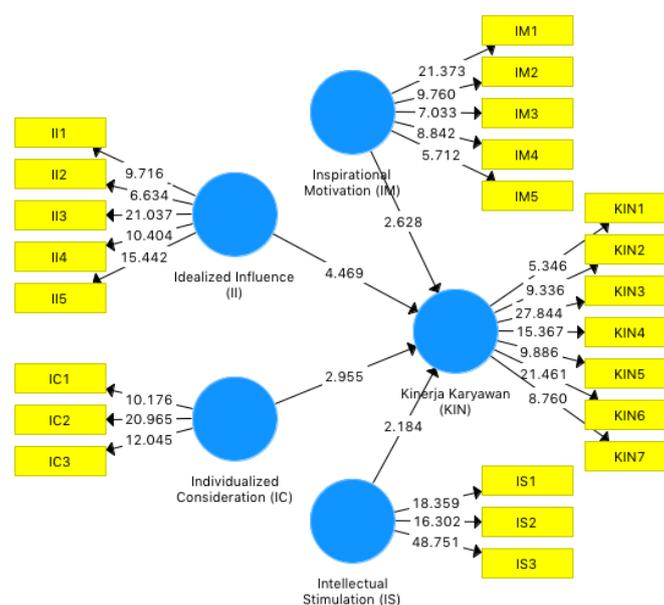
diuji memberikan nilai yang baik, yang artinya validitas memenuhi validitas konvergen melebihi ambang batas yang ditentukan.

**Tabel 2.** Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Idealized influence</i> (II)	0.797	0.859	0.552
<i>Individualized consideration</i> (IC)	0.710	0.837	0.632
<i>Inspirational motivation</i> (IM)	0.772	0.844	0.523
<i>Intellectual stimulation</i> (IS)	0.915	0.946	0.853
Kinerja karyawan (KIN)	0.886	0.906	0.583

Sumber: SmartPLS, 2022

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* menemukan bahwa item yang digunakan dalam skala untuk pengumpulan data sudah sesuai dan dapat diandalkan. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* keduanya bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi (Cho, 2016; Peterson & Kim, 2013). Beberapa penelitian mengusulkan 0,7 sebagai patokan untuk *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Kumar & Kumar, 2015; McNeish, 2018; Worm-Smeitink et al., 2017). Tabel 2 menunjukkan parameter terukur untuk *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk setiap konstruk. Namun, *Composite Reliability* dianggap sebagai pendekatan yang lebih akurat untuk menilai keandalan (Ghozali & Latan, 2015). Dengan demikian, berdasarkan hasil yang diperoleh dengan *composite reliability*, dapat dikatakan bahwa penelitian ini memiliki reliabilitas konsistensi internal yang baik. Selanjutnya, *AVE* (*Average Variance Extracted*) mengukur jumlah varians yang diperoleh konstruk dari indikatornya relatif terhadap jumlah karena kesalahan pengukuran. Mereka menyatakan bahwa *AVE* harus lebih tinggi dari 0,5, yang menunjukkan bahwa rata-rata konstruk lebih dari setengah varians indikatornya. Sebaliknya, *AVE* kurang dari 0,5 berarti bahwa rata-rata, lebih banyak kesalahan tetap dalam indikator daripada varians yang dijelaskan oleh konstruk (Jannoo & Mamode Khan, 2018).



**Gambar 1.** Bootstrapping (Sumber: SmartPLS, 2022)

Signifikansi nilai-t yang terkait dengan setiap jalur diuji menggunakan prosedur *Bootstrap* dari perangkat lunak *SmartPLS* versi 3. Gambar 1 memperlihatkan hasil jalur pada nilai-t statistik. Hipotesis dianggap didukung berdasarkan tingkat signifikan 5% (1,96) (Ben Moussa & El Arbi, 2020). Gambar 1 memberikan gambaran bahwa semua hipotesis didukung penuh karena menghasilkan nilai yang melebihi ambang batas 1,96. Adapun untuk korelasinya yaitu positif dari seluruh hipotesis, 0,271 (IM->KIN), 0,412 (II->KIN), 0,258 (IC->KIN), dan 0,172 (IS->KIN).

Dalam penelitian ini nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah 0.809, yang berarti dari variabel independen (II, IC, IM, IS) memberikan kontribusi sebesar 80,9% terhadap variabel dependen (KIN). Beberapa penulis menganggap kisaran yang memadai untuk  $R^2$  antara 40% dan 70% (Warner, 2012), sedangkan yang lain menggambarkan nilai  $R^2$  masing-masing 0,75, 0,50 atau 0,25 sebagai substansial, sedang atau lemah (Wong, 2013). Dengan demikian, mengikuti aturan ini, dimungkinkan untuk mempertimbangkan bahwa semua konstruk memiliki tingkat varians yang substansial.

## Pembahasan

Salah satu tugas terpenting seorang pemimpin adalah merumuskan visi yang bermakna dan menarik. Itu harus nyata, sampai batas tertentu umum dan dapat dimengerti dan mudah diingat. Visi tersebut harus menjadi tantangan bagi setiap orang untuk menggunakan semua keterampilan dan pengalaman anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk membangun iklim di mana karyawan merasa memiliki perusahaan, memahami makna tindakannya dan jelas tentang perannya dalam memenuhi tujuan keseluruhan organisasi. Dalam keadaan seperti itu mungkin untuk menciptakan lingkungan saling percaya, memperkuat unsur-unsur kinerja, tanggung jawab dan keramahan terhadap perubahan yang akan datang. Gaya kepemimpinan transformasional dibangun untuk memenuhi kebutuhan pekerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional membangkitkan kebutuhan dan aspirasi karyawan. Motif utama menjadi identifikasi pribadi rekan kerja dengan pemimpin, visi bersama tentang masa depan dan komitmen kerja yang tinggi yang mengarah pada hasil yang tidak terduga. Pemimpin transformasional lebih memilih tujuan jangka panjang dan kerja tim, memotivasi rekan kerja untuk mendedikasikan diri untuk pekerjaan di luar tingkat harapan normal.

Tujuan pertama dari penelitian ini adalah mempelajari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Selama dua dekade terakhir kepemimpinan dan kinerja transformasional telah dipelajari dalam banyak konteks. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional telah dikaitkan secara positif dengan kinerja di berbagai negara dan jenis organisasi (Crede et al., 2019). Hasil ini dikonfirmasi oleh meta-analisis yang menegaskan efek positif kepemimpinan transformasional pada kinerja (Chiaburu et al., 2014; Crede et al., 2019; Gui et al., 2020). Dengan cara yang sama, penelitian ini menerima bahwa kinerja individu dihasilkan dari pengaruh pemimpin transformasional pada perilaku individu. Di tingkat tim, kinerja kolektif adalah hasil dari efek iklim kepemimpinan transformatif yang mendorong penguatan perilaku individu. Seperti yang dihasilkan dari penelitian terdahulu bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan bukan hanya untuk individu karyawan tetapi juga dalam sebuah kelompok atau tim (Amin et al., 2016; Lai et al., 2020)

Pemimpin transformasional memiliki karisma dan dengan demikian memberikan visi kepada orang-orang di sekitarnya, membangkitkan kebanggaan, dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan. Karyawan termotivasi oleh para pemimpin transformasional untuk melakukan lebih banyak upaya dalam pekerjaan. Setiap pemimpin transformasional mampu merumuskan seperangkat nilai dan perilaku kunci dalam lingkungan kerja. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan terhadap kepemimpinan yang mengarahkan penerus untuk tampil lebih baik dari yang mungkin diharapkan berdasarkan penghargaan yang karyawan terima untuk pekerjaannya. Melalui keterampilan pemimpin, pengikut lebih mengidentifikasi dengan tujuan organisasi tempat karyawan bekerja dan lebih terpandu untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Motivasi yang menginspirasi mengacu pada cara-cara di mana seorang pemimpin memberi energi kepada bawahannya dengan melihat masa depan sebagai sesuatu yang positif, menetapkan tujuan yang memotivasi, menyajikan visi yang ideal dan dapat dicapai. Cara-cara seperti itu memotivasi dan menginspirasi bagi orang-orang di sekitarnya, hal ini dapat mempercepat peningkatan kinerja karyawan (Boies et al., 2015). Sedangkan, pengaruh ideal yang dikaitkan mengacu pada karisma sosial pemimpin. Ini mengacu pada rasa hormat dan kepercayaan pemimpin, apakah dia dianggap percaya diri dan berpengaruh, dan apakah dia dilihat sebagai orang yang berfokus pada cita-cita dan etika yang lebih tinggi. Pengaruh ideal dari perspektif perilaku terkait dengan kegiatan pemimpin yang berfokus pada nilai-nilai dan keyakinan. Perilaku pemimpin konsisten dan menghindari penggunaan kekuasaan untuk tujuan pribadi. Disisi lain pengaruh ideal juga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik (Jiang et al., 2017). Kemudian, pertimbangan individual mengacu pada perilaku seorang pemimpin yang berkontribusi pada kepuasan bawahannya dengan memberikan nasihat, pembinaan, dan dukungan, dan dengan memperhatikan kebutuhan individu bawahan. Pemimpin memberikan umpan balik yang konstan untuk mengembangkan bawahan. Ini juga menghubungkan kebutuhan individu bawahan dengan misi organisasi. Disisi lain perilaku pemimpin tersebut kinerja karyawan dapat ditingkatkan (Chebon et al., 2019; Jong & Ford, 2021). Selanjutnya, stimulasi intelektual menggambarkan kegiatan seorang pemimpin yang berhubungan dengan pengembangan rasa logika dan kemampuan analitis bawahannya. Pemimpin membantu bawahan berpikir kreatif dan menemukan solusi untuk masalah yang sulit. Pemimpin merangsang dalam diri bawahan kesadaran akan pentingnya pikiran dan imajinasi karyawan itu sendiri. Bawahan kemudian didorong untuk mencoba pendekatan baru dan tidak takut untuk mengungkapkan ide-idenya, dengan hal tersebut karyawan dapat menghasilkan kinerja yang optimal (Chebon et al., 2019; Jiang et al., 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Buil et al. (2019) dengan sampel yang digunakan yaitu sebanyak 323 karyawan secara tegas memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mendorong perilaku karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Nampaknya penelitian Jiang et al. (2017) memberikan dukungan pada penelitian ini dimana kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh kuat terhadap perkembangan yang berkelanjutan pada kinerja karyawan. Secara tegas Jiang et al. (2017) mengatakan bahwa pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat membantu bawahan untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan dengan menumbuhkan kolektivisme yang baik dan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Eliyana et al., 2019) dengan laporannya bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan dalam memberikan dorongan kepada peningkatan kinerja karyawan.

## SIMPULAN

Para pemimpin melihat ke masa depan, menetapkan arah pengembangan organisasi dan menginspirasi para pengikutnya. Dapat dinyatakan bahwa pemimpin harus mampu menciptakan visi yang jelas, mempertahankan pengikut. Pemimpin harus mampu berpikir secara konseptual dan terbuka terhadap perubahan dan segala sesuatu yang baru. Dari penelitian yang telah dilakukan bahwa seluruh komponen kepemimpinan transformasional dapat membangun dan meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan tersebut bukan hanya akan membantu meningkatkan kinerja individu karyawan tetapi juga dapat meningkatkan kinerja tim atau kelompok. Hal ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional masih relevan dengan kebutuhan organisasi dalam mengelola karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Amin, S., Kamal, Y., & Sohail, A. (2016). The relationship between transformational leadership and project team performance: Assessing the mediating role of a project team management education. *Apeejay Journal of Management Sciences and Technology*, 3(3), 1-12.
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100787. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Ben Moussa, N., & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18-25. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.001>
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249-271. <https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee

- performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chebon, S. K., Aruasa, W. K., & Chirchir, L. K. (2019). Influence of individualized consideration and intellectual stimulation on employee performance: lessons from Moi Teaching and Referral Hospital, Eldoret, Kenya. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 24(7), 11–22.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative Importance of Leader Influences for Subordinates' Proactive Behaviors, Prosocial Behaviors, and Task Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70–86. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000105>
- Cho, E. (2016). Making Reliability Reliable. *Organizational Research Methods*, 19(4), 651–682. <https://doi.org/10.1177/1094428116656239>
- Clarke, H. M., Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2015). Improving Follower Well-Being With Transformational Leadership. In *Positive Psychology in Practice* (pp. 341–356). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118996874.ch21>
- Crede, M., Jong, J., & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 139–155. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0506>
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571–1590. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0356>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0090>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Undip.
- Gui, C., Luo, A., Zhang, P., & Deng, A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2137–2154. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0507>
- Hall, C. M., & Pedace, R. (2016). Do Managers Matter? Manager Effects on Organization Performance. *Managerial and Decision Economics*, 37(8), 541–551. <https://doi.org/10.1002/mde.2743>
- Jannoo, Z., & Mamode Khan, N. (2018). Summary of Diabetes Self-care Activities: A confirmatory factor analytic approach. *Primary Care Diabetes*, 12(5), 425–431. <https://doi.org/10.1016/j.pcd.2018.04.004>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.

- <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Jong, J., & Ford, M. (2021). An Exploration of the Relationship Between Autonomy Congruence, Perceived Supervisor Individualized Consideration, and Employee Outcomes. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 566–592. <https://doi.org/10.1177/0734371X20917185>
- Kumar, S., & Kumar, S. (2015). Structure equation modeling basic assumptions and concepts: A novices guide. *Asian Journal of Management Sciences*, 3(07), 25–28.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989908. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- McNeish, D. (2018). Thanks coefficient alpha, we'll take it from here. *Psychological Methods*, 23(3), 412–433. <https://doi.org/10.1037/met0000144>
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Mohammadi, H. (2015). Investigating users' perspectives on e-learning: An integration of TAM and IS success model. *Computers in Human Behavior*, 45, 359–374. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.044>
- Oh, H., & Kim, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2–29. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0594>
- Pearse, N. J. (2017). Change Management in a VUCA World. In *Visionary Leadership in a Turbulent World* (pp. 81–105). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-242-820171005>
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399–417. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>
- Radomir, L., & Wilson, A. (2018). *Corporate Reputation: The Importance of Service Quality and Relationship Investment* (pp. 77–123). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71691-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71691-6_4)
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Warner, R. M. (2012). *Applied statistics: From bivariate through multivariate techniques*. Sage Publications.
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Worm-Smeitink, M., Gielissen, M., Bloot, L., van Laarhoven, H. W. M., van Engelen, B. G. M., van Riel, P., Bleijenberg, G., Nikolaus, S., & Knoop, H. (2017). The assessment of fatigue: Psychometric qualities and norms for the Checklist individual strength. *Journal of Psychosomatic Research*, 98, 40–46. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2017.05.007>

- Yuen, K. F., Thai, V. V., Wong, Y. D., & Wang, X. (2018). Interaction impacts of corporate social responsibility and service quality on shipping firms' performance. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 113, 397–409. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.04.008>
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373–392. <https://doi.org/10.1002/job.1884>