

Analisis Kepemimpinan Transformasional

Lutfi Nur^{1*}, Disman¹, Eeng Ahman¹, Heny Hendrayati¹, Arief Budiman²

Program Studi Kewirausahaan Kampus Tasikmalaya, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia¹

Program Studi Pendidikan Ekonomi, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia²

Program Studi Pendidikan Ekonomi, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia³

Program Studi Manajemen, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia⁴

Program Studi Kewirausahaan Kampus Tasikmalaya, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia⁵

Abstrak

Seiring perkembangan waktu, terdapat berbagai dinamika yang harus dihadapi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) sebagai Lembaga Pendidikan tinggi, terutama sebagai konsekuensi adanya transformasi kelembagaan dengan penetapan kembali UPI menjadi perguruan tinggi otonom dalam bentuk PTN BH. Dilihat dari sudut pandang manajemen, kepemimpinan merupakan salah satu masalah sentral yang harus dihadapi oleh setiap institusi. Dalam era desentralisasi dan otonomi pendidikan, Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menghadirkan kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam institusi. Mengingat peran yang diemban serta kecenderungan tantangan lingkungan sektor pendidikan yang dihadapi sekarang maupun di masa datang akan semakin dinamis, maka urgensi bagaimana meningkatkan kekuatan kepemimpinan transformasional menjadi hal yang penting. Diperlukan kepemimpinan yang kreatif dengan kemampuan transformasional kuat untuk menghadapi perubahan dinamika sektor pendidikan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perilaku kepemimpinan di lingkungan kampus daerah UPI. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif survey dan eksplanatori survey. Populasi berjumlah 260 dosen yang terbagi dalam lima kampus yakni di Cibiru, Sumedang, Purwakarta, Tasikmalaya dan Serang. Instrumen yang digunakan didasarkan pada teori kepemimpinan transformasional dari Bass (1985); Robbins & Judge (2017), ada empat dimensi utama yang mampu mencirikan kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual. Pengambilan data menggunakan teknik *cross-sectional* melalui aplikasi *google form* dan dihasilkan data hanya sebanyak 157 responden. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa, fenomena kepemimpinan transformasional di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia secara unidimensional, tepat, dan konsisten dapat dijelaskan oleh empat dimensi dan 13 indikator sebagaimana yang dikonsepsikan teori. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan di kampus daerah UPI berada dalam kategori cukup. Penelitian ini menjadi bahan evaluasi para pimpinan dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci: transformational leadership; individual consideration; intellectual stimulation; inspirational motivation; idealized influence;

Corresponding author: lutfinur@upi.edu

History of article. Received: April 2021, Revision: Juni 2021, Published: September 2021

PENDAHULUAN

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Tanpa kepemimpinan, eksistensi organisasi sulit untuk bertahan. Kehadiran suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kapasitas atau gaya kepemimpinan (Phaneuf, Boudrias, Rousseau, & Brunelle, 2016; Kesari & Verma, 2018; Martinez-Leon, Olmedo-Cifuentes, Martínez-Victoria, & Arcas-Lario, 2020). Di antara gaya

kepemimpinan yang berbeda, gaya kepemimpinan transformasional disepakati sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif (Bass, 1999; Leithwood, 1992; Mesu, Sanders, & Riemsdijk, 2015; Giddens, 2018). Pemimpin transformasional menekankan motivasi intrinsik setiap anggota organisasi dan pengembangan setiap individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional berusaha untuk menggabungkan antara aspirasi dan kebutuhan setiap individu

dalam organisasi dengan visi dan misi organisasi yang ingin diwujudkan. Pada umumnya, pemimpin transformasional mampu mendorong komitmen pengikutnya terhadap organisasi dan menginspirasi mereka untuk meningkatkan kinerja yang diharapkan (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006). Dalam organisasi yang kompleks dan lingkungan bisnis yang dinamis, pemimpin transformasional sering dipandang sebagai seseorang yang ideal untuk perubahan yang dapat memimpin anggota organisasi di saat situasi risiko ketidakpastian tinggi (Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011; Tyssen., Wald., & Heidenreich, 2014; Engelen, Schmidt, Strenger, & Brettel, 2014).

Sektor Pendidikan berperan penting dalam pembangunan suatu negara. Pendidikan mampu membantu dalam mentransformasi ekonomi suatu negara. Lembaga pendidikan dianggap sebagai sumber pengetahuan dan lembaga intelektual yang melatih sumber daya manusia dan mempersiapkan sumber daya manusia sebagai input organisasi dalam berbagai sektor ekonomi. Demikian pula di Indonesia, sektor pendidikan tinggi telah memberikan kontribusi besar dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan terampil. Sektor Pendidikan tinggi berperan meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar siap untuk semua sektor ekonomi. Kualitas output dari sektor Pendidikan tinggi perlu senantiasa ditingkatkan agar mampu menghasilkan individu-individu yang berdaya guna dan berperan aktif baik di sektor swasta maupun publik. Terdapat beberapa aspek yang perlu dipantau dan dikelola dalam lembaga Pendidikan tinggi. Sektor Pendidikan tinggi harus senantiasa melakukan peningkatan kualitas pimpinan universitas, dengan seluruh organ universitas, unsur pelaksana akademik, unsur penunjang, dan unsur pelaksana administratif. Seluruh aspek pengembangan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sebuah organisasi. Sebagaimana halnya di sektor lain, kepemimpinan di sektor pendidikan juga dianggap sebagai salah satu faktor penting peningkatan kualitas output organisasi. Karena pentingnya kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi, maka perlu untuk diteliti bagaimana pandangan setiap anggota organisasi di lingkungan akademis

memandang pemimpin mereka berdasarkan atribut-atribut kepemimpinan transformasional.

Studi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perilaku kepemimpinan di lingkungan kampus daerah UPI. Penelitian ini hanya berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional. Beberapa temuan penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan lain di sektor pendidikan karena dikaitkan dengan perilaku kreatif, dan peningkatan keterampilan. Perilaku-perilaku tersebut sangat penting untuk setiap individu yang menggeluti sektor pendidikan (Martin, Trigwell, Prosser, & Ramsden, 2003; Middlehurst, Goreham, & Woodfield, 2009). Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dalam penelitian yang dilakukan terhadap para pemimpin politik. Pada perkembangannya, konsep kepemimpinan transformasional banyak dibahas dalam studi psikologis (Bass & Riggio, 2006). Merujuk pada studi yang dilakukan Bass, transformasi pemimpin adalah proses kontinum di mana seorang pemimpin dan pengikut saling membantu untuk maju ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi, dan proses transformasi dapat menciptakan perubahan signifikan bagi kehidupan individu dan organisasi. Burns (1978) berpendapat bahwa hubungan pemimpin-pengikut terjadi baik dalam bentuk transaksional atau transformasional. Burns menggambarkan kepemimpinan transaksional sebagai kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikut berdasarkan imbalan ekonomi, politik atau psikologis di mana kedua belah pihak saling memahami peran satu sama lain dan terdapat sesuatu yang ditransaksikan di antara mereka. Sebaliknya, Burns menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin dan pengikut yang terkait dalam hubungan dengan tujuan untuk mencapai tingkat motivasi dan nilai-nilai etis yang tinggi. Bass dan Avolio (1994) memberikan model kepemimpinan yang mencakup gaya transformasional, transaksional dan gaya *laissez-faire* (berasal dari frasa Bahasa Prancis yang berarti “biarkan terjadi”). Kepemimpinan transformasional adalah perilaku manajerial yang paling efektif, di mana

seorang pemimpin membangun hubungan positif dengan pengikut untuk bergerak dari tingkat kinerja yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Kepemimpinan transaksional hanya berpusat pada kemampuan pemimpin untuk membuat kesepakatan atau kontrak dengan pengikut untuk mencapai tujuan tertentu berdasarkan penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) daripada hubungan. Pemimpin Laissez-faire secara pasif mengelola anggota organisasi dengan menggunakan pendekatan untuk tidak mengambil peran serta aktif, pada tipe kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat sesuai keinginan masing-masing individu. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Menurut teori kepemimpinan transformasional Bass (1985), ada empat dimensi utama yang mampu mencirikan kepemimpinan transformasional. Keempat dimensi tersebut adalah pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual. Pengaruh kepemimpinan yang ideal mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menunjukkan kepercayaan diri dan kekuasaan dengan bertindak sebagai panutan bagi pengikut mereka. Motivasi inspirasional mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi para pengikutnya. Di sisi lain, pertimbangan individual mengacu pada sejauh mana pemimpin memperhatikan setiap kebutuhan pengikut, bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi pengikut dan mendengarkan kekhawatiran dan kebutuhan pengikut. Stimulasi intelektual mengacu pada sejauh mana para pemimpin merangsang pengikut mereka untuk menggunakan inovasi dan kreativitas untuk mengembangkan cara-cara baru untuk mencapai tujuan dan sasaran.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif survey dan eksplanatori survey. Populasi berjumlah 260 dosen yang terbagi dalam lima kampus yakni di Cibiru, Sumedang, Purwakarta, Tasikmalaya dan Serang.

Pengambilan data menggunakan teknik *cross-sectional* melalui aplikasi *google form* dan dihasilkan data hanya sebanyak 157 responden. Faktor-faktor yang mendasari pengukuran kepemimpinan transformasional disusun dan diuji menggunakan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori merupakan bentuk analisis faktor dengan menkonfirmasikan beberapa konstruk empirik yang diasumsikan sebagai faktor dari konstruk laten yang dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. Model konstruk kepemimpinan transformasional sebagai variabel laten yang terdiri dari empat variabel yang mendasari sebagai dimensi pembentuk atau penciri kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual. Variabel ini diadaptasi dan dimodifikasi dari ukuran skala kepemimpinan transformasional yang telah diteliti oleh Bass (1985). Pengukuran kepemimpinan transformasional merupakan second order confirmatory factor analysis model, yaitu pengukuran dua tahap, pengukuran variabel laten tidak saja didasarkan pada indikator-indikatornya tetapi juga melibatkan dimensi (kluster konstruk) yang dikandung oleh variabel laten yang diukur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

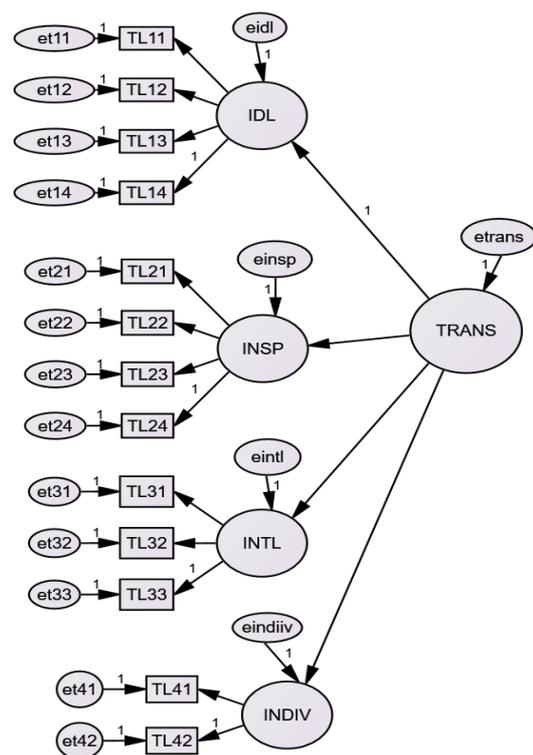
Dalam mengungkap aspek-aspek atau variabel-variabel yang diteliti, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, agar menghasilkan kesimpulan penelitian yang tidak keliru serta memberikan gambaran yang tidak jauh berbeda dengan keadaan yang sebenarnya. Berikutnya dilakukan uji asumsi statistik multivariat. Analisis statistika multivariat dependensi dalam analisis faktor konfirmatori dan analisis terdapat beberapa asumsi utama yang perlu dipenuhi, yaitu pola sebaran data mengikuti atau mendekati model distribusi normal secara multivariat, serta dalam panel data yang dianalisis tidak ada kasus multivariate outlier.

Selanjutnya disusun model pengukuran dan diterjemahkan kedalam persamaan dan diagram jalur model pengukuran. Adapun bentuk persamaan model pengukuran kepemimpinan transformasional dirumuskan dengan format sebagai beriku

Tabel 1. Model Pengukuran Variabel

Variabel Penelitian	Dimensi (Kluster)	Persamaan Pengukuran	Indikator	Persamaan Pengukuran
Transformational Leadership (TRANS)	Idealized Influence (IDL)	$IDL = \lambda IDL + eIDL$	pemimpin yang dihormati (TL11)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
			etika, moral, dan integritas (TL12)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
			bekerja sesuai visi misi institusi (TL13)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
			sosok panutan (TL14)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
	Inspirational Motivation (INSP)	$INSP = \lambda INSP + eINSP$	memotivasi (TL21),	BOBOT INDIKATOR + ERROR
			inspirasi dan komunikatif (TL 22)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
			antusias dan optimis (TL 23)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
			Menjalin komunikasi (TL24)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
	Intellectual Stimulation (INTL)	$INTL = \lambda INTL + eINTL$	berpikir kritis (TL31)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
			sudut pandang baru (TL32)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
			menstimulasi inovasi (TL33)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
	Individual Consideration (INDIV)	$INDIV = \lambda INDIV + eINDIV$	mendengarkan aspirasi dan keluhan (TL41)	BOBOT INDIKATOR + ERROR
			mendorong potensi anggotanya (TL42)	BOBOT INDIKATOR + ERROR

Mengacu pada persamaan model pengukuran variabel penelitian dalam di atas, dapat diperagakan diagram jalur model pengukuran variabel kepemimpinan transformatif di kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia seperti tampilan Gambar di bawah. Sesuai dengan teori transformational leadership dari Bass (1985), model pengukuran variabel transformational leadership merupakan model pengukuran dua tahap (second order measurement model). Karena itu, diagram jalur dalam Gambar di bawah menjelaskan bahwa, variabel kepemimpinan transformatif (TRANS) di kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia dikonsepsikan dibentuk oleh empat dimensi atau kluster transformational leadership dan 13 indikator sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformatif (TRANS) Di Kampus Daerah Universitas Pendidikan Indonesia

- (1) *Idealized Influence* (IDL) dibentuk oleh empat indikator, yaitu pemimpin yang dihormati (TL₁₁), etika, moral, dan integritas (TL₁₂), bekerja sesuai visi misi institusi (TL₁₃), serta sosok panutan (TL₁₄).
- (2) *Inspirational Motivation* (INSP) dibentuk oleh empat indikator yaitu memotivasi (TL₂₁), inspiratif dan komunikatif (TL₂₂), antusias dan optimis (TL₂₃), serta menjalin komunikasi (TL₂₄).
- (3) *Intellectual Stimulation* (INTL) dibentuk oleh tiga indikator, yaitu berpikir kritis (TL₃₁), sudut pandang baru (TL₃₂), serta menstimulasi inovasi (TL₃₃).
- (4) *Individual Consideration* (INDIV) dibentuk oleh dua indikator, yaitu mendengarkan aspirasi dan keluhan (TL₄₁), serta mendorong potensi anggotanya (TL₄₂).

Pengujian model pengukuran dilakukan dengan dua cara, yaitu menggunakan statistik uji t dan beberapa ukuran atau indeks goodness of fit-test. Statistik uji t digunakan untuk menguji secara individual koefisien bobot faktor yang diperoleh. Ukuran goodness of fit-test dimaksudkan untuk menguji kesesuaian model secara keseluruhan (overall model fit). Sesuai dengan itu, suatu model pengukuran dikatakan fit dengan data apabila secara individual semua koefisien bobot faktor yang diperoleh signifikan, dan secara keseluruhan memenuhi kriteria goodness of fit-test.

Tabel 2. Kriteria dan Batas Penilaian Goodness of Fit Pengujian Model

<i>Goodness of Fit-Test</i>	<i>Model Fit</i>	<i>Model Fit</i>
	0,00 (model <i>fit</i> sempurna)	Nilai χ^2 tabel $\geq 0,05$ (model <i>fit</i>)
<i>Chi-square</i> (χ^2)		
<i>P-value</i>	1,00 (model <i>fit</i> sempurna)	
<i>Root Means Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	0,00 (model <i>fit</i> sempurna)	$\leq 0,08$ (model <i>fit</i>)
<i>Goodness-of-Fit Index</i> (GFI)	0,00 (model tidak <i>fit</i>) – 1,00 (model <i>fit</i> sempurna)	$\geq 0,90$ (model <i>fit</i>)
<i>Adjusted GFI</i> (AGFI)	0,00 (model tidak <i>fit</i>) – 1,00 (model <i>fit</i> sempurna)	$\geq 0,90$ (model <i>fit</i>)
<i>Tucker-Lewis Index</i> (TLI) atau <i>Non Normed Fit Index</i> (NNFI)	0,00 (model tidak <i>fit</i>) – 1,00 (model <i>fit</i> sempurna)	$\geq 0,90$ (model <i>fit</i>)
<i>Normed Fit Index</i> (NFI)	0,00 (model tidak <i>fit</i>) – 1,00 (model <i>fit</i> sempurna)	$\geq 0,90$ (model <i>fit</i>)
CMIN/DF	-	$\leq 2,00$ (model <i>fit</i>)
CFI	0,00 (model tidak <i>fit</i>) – 1,00 (model <i>fit</i> sempurna)	$\geq 0,90$ (model <i>fit</i>)

Untuk menginterpretasikan secara kualitatif terhadap hasil analisis data diperlukan kriteria tertentu. Sebagaimana diketahui, sisi diagnostik suatu proses pengukuran adalah pemberian makna atau interpretasi terhadap skor yang diperoleh (Saifuddin Azwar, 2003a). Karena itu, supaya skor yang diperoleh dapat diinterpretasikan secara kualitatif, maka diperlukan suatu kriteria pengkategorian tertentu. Dalam penelitian ini interpretasi kualitatif terhadap skor variabel penelitian transformational leadership sebutan pengkategorianya adalah lemah, cukup, dan kuat.

Mengingat bahwa pengukuran terhadap variabel penelitian dijamin dengan menggunakan model penskalaan yang sama, yaitu model Likert dalam skala 7, maka dimungkinkan untuk membuat satu kriteria kategorisasi yang sama.

Cara yang dapat ditempuh adalah, membuat kriteria kategorisasi menurut skor skala yang digunakan dan bukan menurut jumlah skor yang diperoleh. Kriteria yang digunakan mengacu pada pendekatan model distribusi normal sebagaimana disarankan Saifuddin Azwar (2003a: 109) sebagai berikut:

$X < (\mu - 1,0\sigma)$: rendah atau lemah

$(\mu - 1,0\sigma) \leq X \leq (\mu + 1,0\sigma)$: cukup

$X > (\mu + 1,0\sigma)$: tinggi atau kuat

di mana :

X = skor rata-rata empiris

μ = skor rata-rata teoritis

σ = skor simpangan baku teoritis

Gambaran responden menurut karakteristik jenis kelamin ditunjukkan oleh tabel 3.

Tabel 3. Karakter Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Row Labels	Count of Jenis Kelamin
Laki-laki	91
Perempuan	66
Grand Total	157

Menurut informasi dari tabel 3, diketahui bahwa menurut karakteristik jenis kelamin, responden terbanyak adalah jumlah responden laki-laki sebanyak 91 responden. Sedangkan jumlah responden perempuan adalah sebanyak 66 responden.

Tabel 4. Karakter Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi
25 – 30	64
31 – 36	37
37 – 42	20
43 – 48	9
49 – 54	0
55 – 60	11
61 – 66	15

Menurut informasi dari tabel 4, diketahui bahwa menurut karakteristik usia, responden

terbanyak adalah jumlah responden dengan usia 25-30 tahun sebanyak 64 responden.

Karakter Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Gambaran responden menurut karakteristik status kepegawaian responden ditunjukkan oleh tabel 5.

Tabel 5. Karakter Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Frekuensi
PNS	61
PT	96
Grand Total	157

Menurut informasi dari tabel 5, diketahui bahwa menurut karakteristik status kepegawaian, responden terbanyak adalah jumlah responden dengan status PT sebanyak 96 responden, sementara responden dengan status PNS sebanyak 61 responden.

Karakter Responden Berdasarkan Unit Kerja

Gambaran responden menurut karakteristik unit kerja responden ditunjukkan oleh tabel 6.

Tabel 6. Karakter Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit Kerja	Frekuensi
UPI Kampus Cibiru	19
UPI Kampus Purwakarta	29
UPI Kampus Serang	48
UPI Kampus Sumedang	34
UPI Kampus Tasikmalaya	27
(blank)	
Grand Total	157

Menurut informasi dari tabel 6, diketahui bahwa menurut karakteristik unit kerja, responden

terbanyak adalah jumlah responden dengan unit kerja kampus serang sebanyak 48 responden.

Karakter Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

Gambaran responden menurut karakteristik unit kerja responden ditunjukkan oleh tabel 7.

Tabel 7. Karakter Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional	Frekuensi
Asisten Ahli	25
Lektor	25
Lektor Kepala	21
Tenaga Pengajar	86
Jumlah	157

Menurut informasi dari tabel 7, diketahui bahwa menurut karakteristik jabatan fungsional, responden terbanyak adalah jumlah responden status sebagai tenaga pengajar sebanyak 86 responden.

Karakter Responden Berdasarkan Pangkat/ Golongan

Gambaran responden menurut karakteristik pangkat/golongan responden ditunjukkan oleh tabel 8.

Tabel 8. Karakter Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Pangkat dan Golongan	Frekuensi
Pembina - IV/a	13
Pembina Tk. I - IV/b	9
Penata - III/c	10
Penata Muda Tk. I - III/b	110
Penata Tk. I - III/d	15
(blank)	
Grand Total	157

Menurut informasi dari tabel 8, diketahui bahwa menurut karakteristik pangkat dan golongan, responden terbanyak adalah jumlah responden Penata Muda Tk. I - III/b sebanyak 110 responden.

Karakter Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Gambaran responden menurut lamanya responden bergabung di lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia ditunjukkan oleh tabel 9.

Tabel 9. Karakter Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi
1 – 5	101
6 – 10	11
11 – 15	16
16 – 20	2
21 – 25	2
26 – 30	4
31 – 35	17
36 – 40	4
Jumlah	157

Menurut informasi dari tabel 9, diketahui bahwa menurut karakteristik lama bergabung dengan lingkungan Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia, responden terbanyak adalah jumlah responden dengan lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 101 responden.

Uji Asumsi Structural Equation Modelling (SEM)

Merujuk pada pernyataan menurut Sekaran (2003) dalam Wijaya (2008:10) yang menyatakan bahwa analisis SEM membutuhkan sampel paling sedikit lima kali jumlah variabel indikator yang digunakan. Hal ini berarti, jumlah sampel sebanyak 157 responden telah rekomendasi bahwa ukuran sampel antara 100 sampai 200 harus digunakan untuk metode estimasi Maximum Likelihood, Ghazali (2008:64) dan atau pendapat lain menyatakan bahwa teknik Maximum Likelihood estimation efektif untuk ukuran sampel berkisar 150 sampai 400, Wijaya (2008:10).

Kuesioner disebarkan kepada 250 responden sampel dan diperoleh tingkat pengembalian kuesioner sebesar 157 buah. Dengan demikian, berdasarkan ukuran populasi sebesar 250 Dosen dapat ditentukan tingkat kesalahan penelitian yang dapat ditolerir (e) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N)(e^2)}$$

$$e = \sqrt{\frac{\frac{N}{n} - 1}{N}}$$

Dengan ukuran populasi dan sampel masing-masing sebesar 157 dan 250 dosen, maka diperoleh koefisien e sebesar 0.048676758 . Artinya, tingkat kesalahan penelitian adalah 0.048676758 atau sebesar 4,87% terhadap populasi. Dengan kata lain, tingkat kepercayaan penelitian dalam membuat generalisasi mencapai 95,13%.

Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Dalam penelitian yang bersifat kuantitatif masalah validitas dan reliabilitas alat ukur merupakan hal yang amat kritis. Valid dan reliabel tidaknya alat pengumpulan data yang digunakan akan menentukan terhadap kualitas data penelitian yang diperoleh. Karena itu, hal yang perlu diketahui sebelum data penelitian diolah dan dianalisis lebih lanjut adalah menguji validitas dan reliabilitas alat pengumpulan data yang digunakan. Setelah kuesioner terkumpul, kemudian dilakukan tabulasi data untuk selanjutnya dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner penelitian. Tabel 10 mengemukakan ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner.

Tabel 10. Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel Penelitian	No. Item yang Tidak Valid*	Koefisien C _α *
Transformational Leadership	-	0,967*

* Koefisien Alpha Cronbach. Pengujian dilakukan setelah item yang tidak valid didrop.

** Reliabel.

Uji Asumsi Statistik

Setelah semua item pertanyaan dalam kuesioner penelitian diketahui validitas dan reliabilitasnya, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data tahap kedua. Analisis data tahap kedua dimaksudkan untuk mengidentifikasi terpenuhi tidaknya asumsi

statistik yang diperlukan dalam analisis data selanjutnya. Analisis faktor konfirmatori dan analisis jalur diperlukan terpenuhinya asumsi yaitu, sebaran data yang dianalisis mengikuti model distribusi normal secara multivariat, serta dalam panel data yang dianalisis tidak terdapat kasus *multivariate outliers*.

Uji Normalitas

Berikut disajikan hasil uji normalitas data yang didapatkan dari oupt AMOS 23.0.

Tabel 11. Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
TL41	1	7	-1.093	-5.59	2.678	6.848
TL42	1	7	-1.274	-6.517	3.195	8.172
TL31	1	7	-1.622	-8.295	5.647	14.44 4
TL32	1	7	-1.859	-9.511	6.618	16.92 6
TL33	1	7	-1.709	-8.743	6.089	15.57 3
TL21	1	7	-1.684	-8.616	6.138	15.69 9
TL22	1	7	-1.172	-5.996	4.113	10.52
TL23	2	7	-1.578	-8.074	4.311	11.02 6
TL24	1	7	-1.48	-7.572	4.283	10.95 4
TL11	1	7	-1.717	-8.785	6.767	17.30 9
TL12	1	7	-1.956	-10.008	8.221	21.02 7
TL13	2	7	-1.604	-8.204	5.134	13.13 1
TL14	1	7	-1.512	-7.735	5.528	14.14
Multi-Variate					269.67	31.44 9

Melalui tabel 11 dapat diketahui bahwa secara univariate data tidak memiliki normalitas. Sementara, merujuk skewness multivariate dan univariate pada tabel 11, uji normalitas secara multivariate dilakukan dengan melihat nilai

multivariate (baris paling bawah) pada kolom kurtosis dan critical ratio. Nilai 269,67 menunjukkan Mardia's (1970, 1974) nilai normalitas multivariate kurtosis yang nilainya di atas 2,58. Maka dapat dikatakan bahwa secara multivariate, memiliki kemecengan yang melebihi 2,58 atau dengan kata lain data tidak normal.

Untuk data yang memiliki distribusi normal penaksiran model persamaan struktural (SEM) dapat dilakukan dengan metode maksimum likelihood, tetapi jika kondisi data yang memiliki distribusi normalitas tidak terpenuhi penaksiran model persamaan struktural (SEM) dapat dilakukan dengan menggunakan Generalized Least Squares (GLS). (Hair, 2006 743). Dapat diperoleh kesimpulan data pada penelitian ini secara keseluruhan tidak memenuhi distribusi normal multivariate.

Evaluasi Outlier

Sebuah *outlier univariate* memiliki suatu skor yang ekstrim pada variabel tunggal, dimana sebuah *outlier multivariate* memiliki skor yang ekstrim pada dua atau lebih variabel, Kline (2005) dalam Byrne (2010). Pendekatan umum untuk mendeteksi *outlier multivariate* adalah perhitungan dari *Mahalanobis distance square* (D2) untuk masing-masing kasus, Byrne (2010). Melalui *Mahalanobis distance square* tersebut digunakan untuk mengukur jarak skor hasil observasi terhadap nilai centroid-nya. Dalam analisis *outlier multivariate* dapat diuji dengan statistik Chi square terhadap nilai *mahalanobis distance square* pada tingkat signifikansi $p < 0,01$ dengan degree of freedom sejumlah 37 indikator. Nilai *mahalanobis distance* (37; 0,01) = 59,892. Hal ini berarti semua kasus yang memiliki *mahalanobis distance* lebih besar dari 59,892 adalah *multivariate outliers*. Maka sebuah kasus outlier akan memiliki nilai D2 yang secara jelas berbeda dari nilai-nilai D2 lainnya. Berdasarkan data pada tabel 12. *Observations farthest from the centroid*, ditemukan 30 data berupa outlier yaitu memiliki *mahalanobis distance* lebih besar dari 59,892. Maka tiga puluh data yang dianggap outlier tersebut harus dieliminasi dari analisis.

Tabel 12. Observations Farthest From The Centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
136	97.531	0	0
99	92.922	0	0
1	90.606	0	0
20	88.29	0	0
21	85.974	0	0
137	85.229	0	0
22	82.166	0	0
133	78.782	0	0
53	75.897	0	0
6	75.455	0	0
97	74.675	0	0
58	73.7	0.001	0
134	73.646	0.004	0
138	73.151	0.005	0
100	70.92	0.005	0
51	70.773	0.009	0
49	69.702	0.011	0
103	68.704	0.014	0
12	64.577	0.021	0
52	64.29	0.022	0
142	63.58	0.026	0
139	63.506	0.027	0
30	62.955	0.028	0
3	62.727	0.035	0
23	62.574	0.038	0
125	62.569	0.049	0
50	61.702	0.055	0
4	60.553	0.078	0
31	60.117	0.083	0
25	60.053	0.083	0

Pendekatan pemecahan masalah penelitian yang dilakukan menggunakan teknik statistik

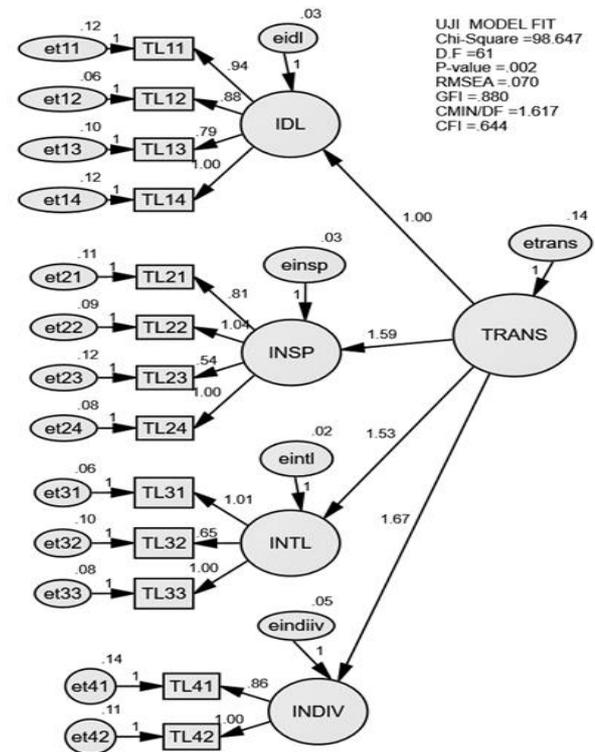
multivariate melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA). Dalam perhitungan Confirmatory Factor Analysis (CFA), metode penaksiran yang digunakan didasarkan kepada kondisi distribusi data. Untuk data yang memiliki distribusi normal penaksiran model persamaan struktural (SEM) dapat dilakukan dengan metode maksimum likelihood, tetapi jika kondisi data yang memiliki distribusi normalitas tidak terpenuhi penaksiran model persamaan struktural (SEM) dapat dilakukan dengan menggunakan Generalized Least Squares (GLS). (Hair, 2006 743). Tabel menunjukkan nilai Chi-Square lebih besar dari 1,96 (Z tabel) maka diperoleh kesimpulan data secara keseluruhan tidak memenuhi distribusi normal multivariate.

Analisis Faktor Konfirmatori

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori, hasil pengujian model pengukuran variabel kepemimpinan transformasional (TRANS) di kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia diringkas melalui Tabel 13. Informasi yang diperoleh dari hasil analisis data menunjukkan bahwa, taksiran semua parameter koefisien bobot faktor untuk setiap indikator dan setiap dimensi (kluster) transformational leadership lebih besar dari nilai yang disyaratkan. Hasil uji secara individual menunjukkan koefisien bobot faktor yang diperoleh semuanya signifikan.

Dilihat dari reliabilitas konstruk, hasil komputasi memberikan koefisien reliabilitas konstruk untuk indikator pembentuk variabel transformational leadership sebesar 0,934. Sedang untuk keempat dimensi (kluster) kepemimpinan transformasional (TRANS) di kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia mencapai 0,891. Kedua koefisien reliabilitas

konstruk tersebut nyata lebih besar dari nilai reliabilitas konstruk minimal dalam penelitian konfirmatori yang direkomendasikan para ahli. Hal tersebut memberi petunjuk, model pengukuran transformational leadership yang diusulkan memiliki konsistensi internal yang tinggi dalam menjelaskan variabel kepemimpinan transformasional (TRANS) di kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia.



Gambar 2 Diagram Jalur Empiris Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional (TRANS) Di Kampus Daerah Universitas Pendidikan Indonesia

Tabel 13. Ringkasan Hasil Pengujian Model Pengukuran Dua tahap Variabel Transformational Leadership ($n = 127$)

Dimensi (Kluster) Transformational Leadership	λ	C.R	R ²	Indikator	λ	C.R.	R ²
Idealized Influence (IDL)	0,910	-	0,83	pemimpin yang dihormati (TL11)	0,736	6,899	0,54
				etika, moral, dan integritas (TL12)	0,818	7,959	0,67
				bekerja sesuai visi misi institusi (TL13)	0,715	6,892	0,51
				sosok panutan (TL14)	0,765	-	0,59
Inspirational Motivation (INSP)	0,962	8,281	0,93	memotivasi (TL21),	0,828	11,724	0,69
				inspiratif dan komunikatif (TL 22)	0,902	14,437	0,81
				antusias dan optimis (TL 23)	0,690	7,480	0,48
				Menjalin komunikasi (TL24)	0,904	-	0,82
Intellectual Stimulation (INTL)	0,964	7,671	0,93	berpikir kritis (TL31)	0,925	14,172	0,86
				sudut pandang baru (TL32)	0,768	8,597	0,59
				menstimulasi inovasi (TL33)	0,904	-	0,82
Individual Consideration (INDIV)	0,945	8,399	0,89	mendengarkan aspirasi dan keluhan (TL41)	0,836	10,007	0,70
				mendorong potensi anggotanya (TL42)	0,896	-	0,8
$\Sigma \lambda$			3,781				10,687
Σ Errorvar.***			0,264				1,292
R.K****			0,934				0,891

Sebagaimana dijelaskan Gambar 2, hasil pengujian *overall model fit* memberikan nilai statistik χ^2 sebesar 98,647 dengan derajat kebebasan 61 menghasilkan nilai P hitung sebesar 0,002; nilai RMSEA sama dengan 0,07, dan nilai GFI maupun CFI semuanya masih di bawah nilai kritis 0,90, indeks CMIN/DF lebih kecil dari 2,00. Memperhatikan beberapa ukuran *goodness of fit test* tersebut dapat disimpulkan bahwa, model pengukuran variabel *transformational leadership* memiliki beberapa kesesuaian (*fit*) yaitu RMSEA dan CMIN/DF, namun untuk kriteria Chi-Square, probability, GFI dan CFI masih mengindikasikan

model belum fit yang artinya belum memiliki kesesuaian dengan data.

Mengacu pada keseluruhan hasil analisis data yang telah dikemukakan, kesimpulan yang dapat diperoleh adalah, variabel kepemimpinan transformasional di Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia secara empiris, unidimensional, tepat dan konsisten dapat dijelaskan oleh empat dimensi (kluster) kepemimpinan transformasional dan 13 indikator sebagai berikut:

Tabel 14. Kluster Kepemimpinan Transformasional

Dimensi (Kluster)	Bobot	Reliabilitas	Indikator	Bobot	Reliabilitas
<i>Intellectual Stimulation</i> (INTL)	0.964	0.929	berpikir kritis (TL ₃₁)	0.925	0.856
			menstimulasi inovasi (TL ₃₃)	0.904	0.817
			sudut pandang baru (TL ₃₂)	0.768	0.590
<i>Inspirational Motivation</i> (INSP)	0.962	0.925	sosok panutan (TL ₂₄)	0.904	0.817
			inspiratif dan komunikatif (TL ₂₂)	0.902	0.814
			memotivasi (TL ₂₁)	0.828	0.686
			antusias dan optimis (TL ₂₃)	0.690	0.476
<i>Individual Consideration</i> (INDIV)	0.945	0.893	mendorong potensi anggotanya TL ₄₂	0.896	0.803
			mendengarkan aspirasi dan keluhan TL ₄₁	0.836	0.699
<i>Idealized Influence</i> (IDL)	0.910	0.828	etika, moral, dan integritas (TL ₁₂)	0.818	0.669
			sosok panutan (TL ₁₄)	0.765	0.585
			pemimpin yang dihormati (TL ₁₁)	0.736	0.542
			bekerja sesuai visi misi institusi (TL ₁₃)	0.715	0.511

- (1) *Intellectual Stimulation* (INTL) merupakan dimensi kepemimpinan transformasional dengan taksiran parameter bobot faktor atau validitas paling tinggi dalam pembentukan variabel variabel kepemimpinan transformasional (TRANS). *Intellectual Stimulation* (INTL) ini dibentuk oleh tiga indikator terbesar, secara berurutan *pertama* yaitu berpikir kritis (TL₃₁), *kedua* menstimulasi inovasi (TL₃₃), dan *ketiga* sudut pandang baru (TL₃₂)
- (2) *Inspirational Motivation* (INSP) merupakan dimensi kepemimpinan transformasional dengan taksiran parameter bobot faktor atau validitas dengan urutan kedua paling tinggi dalam pembentukan variabel variabel kepemimpinan transformasional (TRANS), *Inspirational Motivation* (INSP) ini dibentuk oleh empat indikator diurutkan dari bobot terbesar, secara berurutan *pertama* yaitu sosok panutan (TL₂₄), *kedua* inspiratif dan komunikatif (TL₂₂), dan *ketiga* memotivasi (TL₂₁). dan *ketiga* antusias dan optimis (TL₂₃).
- (3) *Individual Consideration* (INDIV) dibentuk oleh dua indikator diurutkan dari bobot terbesar, yaitu serta mendorong potensi anggotanya (TL₄₂), serta mendengarkan aspirasi dan keluhan (TL₄₁)
- (4) *Idealized Influence* (IDL) dibentuk oleh empat indikator diurutkan dari bobot terbesar,

yaitu etika, moral, dan integritas (TL₁₂), sosok panutan (TL₁₄), pemimpin yang dihormati (TL₁₁), bekerja sesuai visi misi institusi (TL₁₃)

Dilihat dari perspektif teoritis, hasil penelitian memiliki kesamaan dengan konsepsi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass (1985). Dengan kata lain, variabel gambaran kepemimpinan transformasional di Kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia secara unidimensional, tepat dan konsisten dapat dijelaskan oleh empat kluster gambaran kepemimpinan transformasional dan 13 indikator seperti yang dikonseptualisasikan Bass (1985). Karena itu dapat dikatakan bahwa, hasil penelitian memperkuat konstruk gambaran kepemimpinan transformasional yang dikonsepsi Bass.

Tingkat Kepemimpinan Transformasional di kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia

Tingkat Kepemimpinan Transformasional di lingkungan kampus daerah Universitas Pendidikan Indonesia dapat dijelaskan melalui Tabel 15. Berdasarkan Tabel 15 diperoleh skor rata-rata variabel Kepemimpinan Transformasional di kampus daerah Universitas

Pendidikan Indonesia sebesar 5,96 dengan interval estimasi skor rata-rata untuk populasi pada taraf kepercayaan 95% berkisar antara 5,36 sampai 6,56. Dikonsultasikan dengan kriteria kategorisasi yang digunakan maka dapat disimpulkan, pada taraf kepercayaan 95%, tingkat Transformational Leadership cenderung ada pada kategori cukup.

Tabel 15. Skor Rata-rata, Simpangan Baku dan Interval Estimasi Skor Rata-rata Variabel Transformational Leadership (n = 127)

Deskripsi	Statistik
Rata-rata	5,96
Kesalahan standar rata-rata	0,06
Interval estimasi skor	Batas bawah 5,36
rata-rata pada tingkat kepercayaan 95%	Batas atas 6,56
Simpangan baku	0,60

Sumber: diolah output SPSS

Dilihat menurut distribusinya, sebesar 72,44% kepemimpinan dikategorikan ada pada kelompok tingkat *Transformational Leadership* tingkat cukup.

Tabel 16. Distribusi Transformational Leadership

Tingkat Transformational leadership	Persentase
Rendah	19,69
Cukup	72,44
Tinggi	7,87
N	100,00

Sumber: diolah output SPSS

Kecenderungan bahwa, tingkat transformational leadership ada pada kategori cukup tampak semakin jelas apabila dirinci menurut ke-13 indikator pembentuk Transformational Leadership. Tabel 17 menampilkan tingkat Transformational Leadership diurutkan menurut skor rata-rata ke-13 indikator yang dimaksud.

Tabel 17. Tingkat transformational leadership Dirinci Menurut Indikator Pembentuk

Indikator Transformational Leadership	Mean	Rank	Kategori
Menstimulasi inovasi (TL ₃₃)	6.0551	1	Cukup
serta menjalin komunikasi (TL ₂₄)	6.0551	2	Cukup
mendorong potensi anggotanya (TL ₄₂)	6.0236	3	Cukup
pemimpin yang dihormati (TL ₁₁)	5.9843	4	Cukup
berpikir kritis (TL ₃₁)	5.9291	5	Cukup
mendengarkan aspirasi dan keluhan (TL ₄₁)	5.9291	6	Cukup
memotivasi (TL ₂₁)	5.9213	7	Cukup
inspirasi dan komunikatif (TL ₂₂)	5.9213	8	Cukup
bekerja sesuai visi misi institusi (TL ₁₃)	5.8189	9	Cukup
etika, moral, dan integritas (TL ₁₂)	5.8031	10	Cukup
antusias dan optimis (TL ₂₃)	5.7874	11	Cukup
sudut pandang baru (TL ₃₂)	5.7323	12	Cukup
sosok panutan (TL ₁₄)	5.7165	13	Cukup

Sumber: diolah output SPSS

Pemahaman terhadap *transformational leadership* di samping dapat dilihat menurut indikator-indikatornya, juga dapat dilihat menurut kelompok atau kluster *transformational leadership*. Sebagaimana telah dipaparkan di bagian terdahulu, hasil penelitian mengungkapkan, *transformational leadership* secara empiris, unidimensional, tepat, dan konsisten dapat dijelaskan oleh empat kluster yaitu, *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*. Tabel 17 menjelaskan tingkat *transformational leadership* dilihat menurut keempat kluster *transformational leadership* di atas.

Tabel 18. Tingkat transformational leadership Dirinci Menurut Kluster transformational leadership

Kluster Transformational leadership	Skor Rata-rata	Kategori
Individual Consideration (INDIV)	5,976	Cukup
Inspirational Motivation (INSP)	5,921	Cukup
Intellectual Stimulation (INTL)	5,905	Cukup
Idealized Influence (IDL)	5,831	Cukup

Sumber: diolah dari Lampiran C, Tabel 7.

Berdasarkan Tabel 18 tampak bahwa, tingkat transformational leadership mengindikasikan skor cukup di semua dimensi.

Uji Kesesuaian Model

Untuk mengetahui perbandingan ukuran kelayakan (*goodness of fit*) Model dengan nilai *cut-off*, secara ringkas dapat dilihat pada tabel 19 berikut:

Tabel 19. Goodness of Fit Model I

Uji Fit	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi Square	Diharapkan kecil	98.67	Besar
DF	Diharapkan kecil	61	Besar
CMIN/DF	≤ 2-3	1,617	Fit
Probabilitas	≥ 0,05	0,02	Tidak fit
RMSEA	≤ 0,08	0,07	Fit
GFI	≥ 0,9	0,880	Tidak fit
CFI	≥ 0,9	0,644	Tidak fit

Sumber: data primer diolah (output AMOS 23)

Beberapa ukuran goodness of fit test tersebut dapat disimpulkan bahwa, model pengukuran variabel transformational leadership memiliki beberapa kesesuaian (fit) yaitu RMSEA dan CMIN/DF, namun untuk kriteria Chi-Square, DF, probability, GFI dan CFI masih mengindikasikan model belum fit yang artinya belum memiliki kesesuaian dengan data. Artinya, Model yang dianalisis tidak sepenuhnya dapat dijadikan sebagai dasar untuk membuat generalisasi.

KESIMPULAN

Salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas, efektifitas dan efisiensi kerja, kepuasan kerja serta sikap dalam pekerjaan adalah gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu (Barling et al., 2000; Martell & DeSmet, 2001; Palmer et al., 2001; Sivanathan, 2002; Wang & Huang, 2009). Penelitian ini dilakukan untuk menyelidiki faktor-faktor penciri kepemimpinan transformasional di Kamda UPI. Penelitian ini mengungkapkan kepemimpinan transformasional di lingkungan Kampus daerah UPI secara unidimensional, tepat, dan konsisten dapat dijelaskan oleh empat dimensi dan 13 indikator sebagaimana yang dikonsepsikan teori. Selanjutnya, perilaku kepemimpinan di kampus daerah UPI berada dalam kategori cukup. Artinya, temuan ini dapat dijadikan bahan renungan dan evaluasi untuk para pimpinan dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 2003. Metode Penelitian. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, 157–161
- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organization effectiveness through transformational leadership* (pp. 1–9). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational

- leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124-136.
- Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 117-121.
- Kesari, B., & Verma, B. K. (2018). Does the leadership style impacts on employee outcomes? A study of Indian steel industry. *Global Business Review*, 19(6). doi: 10.1177_0972150918793734
- Martell, R. F., & DeSmet, A. L. (2001). A diagnostic-ratio approach to measuring beliefs about leadership abilities of male and female managers. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1223–1231.
- Martin, E., Trigwell, K., Prosser, M., & Ramsden, P. (2003). Variation in the experience of leadership of teaching in higher education. *Studies in Higher Education*, 28(3), 247–259.
- Martinez-Leon, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, M., & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership style and gender: a study of Spanish cooperatives. *Sustainability*, 12(12), 5107.
- Mesu, J., Sanders, K., & van Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*.
- Palmer, B. R., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 5–10.
- Phaneuf, J. É., Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102, 30-35.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behaviour*. Seventeenth Edition. Published by Pearson Education.
- Sivanathan, N. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 198–204.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). 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
- Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 379–392