



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI INOVASI**

Oleh

Fathurrahim

Sekolah Tinggi Pariwisata Mataram

E-mail: Fathurrahim1102@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi. Jenis penelitian ini adalah penelitian verifikatif dengan metode pengumpulan data melalui observasi dan kuesioner pada 153 responden manajer dari perusahaan-perusahaan menengah dan besar yang berada di wilayah Kabupaten Lombok Barat yang berasal dari 10 (sepuluh) Kecamatan (Sekotong, Lembar, Gerung, Kuripan, Kediri, Labuapi, Lingsar, Narmada, Gunungsari dan Batu Layar). Data yang terkumpul dianalisis menggunakan software General Structured Component Analysis (GSCA). Penelitian ini menghasilkan hubungan baru yaitu kepemimpinan transformasional secara organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Variabel yang paling dominan dalam menentukan kinerja perusahaan adalah kepemimpinan transformasional karena memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan, Inovasi & Kinerja Perusahaan.

PENDAHULUAN

Seiring dengan perlambatan pertumbuhan ekonomi nasional dan tekanan harga komoditas global, maka sebagian besar perusahaan di Indonesia membukukan penurunan laba bersih (market.bisnis.com). Hal ini mencerminkan kinerja yang menurun pada perusahaan di Indonesia karena pertumbuhan domestik tidak mendukung bagi kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan di Kabupaten Lombok Barat dirasa belum memadai ditinjau dari segi tingkat pendidikan Sumber Daya Manusia perusahaan masih rendah, penggunaan dan penguasaan teknologi kurang memadai, juga pembinaan terhadap perusahaan dari pemerintah belum maksimal. Oleh karena itu, pada masa seperti ini peran seorang pemimpin dalam perusahaan menjadi sangat penting.

Perubahan dalam organisasi banyak ditekankan dalam pemberian motivasi, pemberdayaan dan memberikan rasa persatuan pada para karyawannya (Oyetunji, 2006). Pemimpin lebih diminta untuk dapat

meningkatkan kualitas karyawan dan organisasinya untuk menghasilkan perubahan yang positif, bukan hanya menunjukkan arah dan memberi perintah yang tidak bisa dibantah. Para karyawan akan mudah dalam memberi rasa hormat, menghargai rasa peduli pimpinan terhadap karyawannya, dan mengakui bahwa pimpinan mereka memiliki pengetahuan yang luas serta inovatif, yang mana sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan pertumbuhan organisasi (Oyetunji, 2006).

Istilah kepemimpinan transformasional telah lama diperkenalkan oleh Bass sejak tahun 1985. Pemimpin diminta untuk memotivasi karyawannya melebihi dari apa yang diharapkan. Mereka dituntut kompeten dalam memberi stimulasi intelektual, dalam bentuk memberikan rangsangan dan kreativitas pengikutnya dengan cara mengembangkan mental dan pemikiran inovatif (Bass and Avolio, 1994). Pemimpin transformasional menghendaki para pengikutnya untuk bertanya, berpikir mendalam tentang pekerjaannya, dan menunjukkan cara yang lebih



baik dalam melaksanakan tugasnya. (Avolio, *et al.* 1999).

Sudah sangat banyak penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja (Bass & Riggio, 2006; Judge and Piccolo, 2004; Jung and Avolio, 2000). Namun, tidak banyak penelitian yang membahas pengaruh dari kepemimpinan transformasional pada suatu organisasi secara kesatuan. Penelitian sebelumnya lebih fokus kepada individu pemimpin atau sebuah tim kerja yang merupakan bagian dari organisasi tersebut.

Saat ini pemberdayaan karyawan menjadi sesuatu hal yang penting, karena di dalam menghadapi era persaingan dan pelayanan setiap organisasi membutuhkan karyawan yang cepat tanggap dan mandiri sehingga organisasi mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya.

Adanya pemberdayaan karyawan juga menolong karyawan untuk merasa bahwa kontribusi mereka mempunyai arti, bahwa mereka berkompoten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja karyawan dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stres. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan.

Fenomena lain yang mengungkap pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah melalui variabel mediasi, antara lain inovasi perusahaan. Pentingnya inovasi telah jelas disebutkan dari hubungannya dengan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja. Menurut Fontana (2011) inovasi sebagai keberhasilan ekonomi berkat adanya pengenalan cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi *input* menjadi *output* (teknologi) yang menghasilkan perubahan besar atau drastis dalam perbandingan antara nilai guna yang dipersepsikan oleh konsumen atas manfaat suatu produk (barang

dan/atau jasa) dan harga yang ditetapkan oleh produsen. Inovasi dalam konteks lebih luas yaitu inovasi yang tidak saja keberhasilannya dari sisi ekonomi melainkan juga keberhasilan secara sosial. Inovasi yang berhasil adalah inovasi yang menciptakan nilai besar untuk konsumen, untuk komunitas, dan lingkungan pada saat yang sama. Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan-perusahaan di Kabupaten Lombok Barat. Berdasarkan data dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lombok Barat, diperoleh jumlah perusahaan yang ada di Kabupaten Lombok Barat adalah 248 perusahaan menengah dan besar. Perusahaan-perusahaan di Kabupaten Lombok Barat juga didominasi bidang pariwisata, sebagian kecil adalah pendukung di bidang pariwisata seperti usaha kerajinan dan kuliner. Kabupaten Lombok Barat pada saat ini telah menjadi salah satu destinasi pariwisata yang banyak dikunjungi oleh wisatawan, baik wisatawan local, nasional maupun internasional. Semakin tingginya perhatian yang diberikan oleh wisatawan kepada Kabupaten Lombok Barat menuntut semua perusahaan yang bergerak di sektor ini untuk meningkatkan kinerjanya.

LANDASAN TEORI

Pada penerapan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin dituntut kompeten dalam memberi stimulasi intelektual, dalam bentuk memberikan rangsangan dan kreativitas pengikutnya dengan cara mengembangkan mental dan pemikiran inovatif (Bass and Avolio, 1994). Pemimpin transformasional menghendaki para pengikutnya untuk bertanya, berpikir mendalam tentang pekerjaannya, dan menunjukkan cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Pekerjaan ini dilaksanakan dengan menciptakan visi baru, menyiapkan strategi yang jelas untuk mewujudkan visi tersebut, komunikasinya dengan para pengikutnya berjalan lancar serta menciptakan optimisme diantara mereka dengan usaha yang realistis, tujuan dan visi yang dapat dicapai (Avolio, *et al.* 1999).



Motivasi inspirasional yang diperlihatkan pemimpin transformasional melalui penciptaan visi terhadap anggota kelompoknya dapat diidentifikasi dengan meyakinkan pencapaian visi. Hal ini seharusnya memperat kepercayaan para pengikutnya (Avolio, et al. 1999). Ketika para pengikut memiliki pemahaman yang jelas tentang visi pemimpin untuk organisasi dan bagaimana tindakan individualnya dapat memberikan kontribusi pada proses pencapaiannya. Mereka menginginkan untuk memasuki proses pertukaran sosial sesegera mungkin (Pillai, et al. 1999). Hal ini harusnya mengantarkan pada level yang lebih tinggi terhadap kepercayaan afektif.

Coleman (1998) menyatakan bahwa karyawan yang terberdaya akan bekerja untuk diri sendiri tanpa merasa diperintah oleh pimpinan dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja dan kariernya. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung arti bahwa perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang dibebankan. Cacciope (1998) melakukan penelitian pada Burswood Resort Hotel Australia. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa karyawan yang terberdaya dapat menyelesaikan kendala-kendala pelayanan dan organisasi secara cepat, langsung dan profesional. Disampaikan juga bahwa pemberdayaan adalah alat yang sangat efektif karena adanya perbaikan dalam organisasi mendukung adanya partisipasi karyawan. Hal yang harus dipahami manajemen adalah untuk mencapai tingkat pemberdayaan seperti ini merupakan inisiatif dan perencanaan jangka panjang sehingga membutuhkan komitmen manajemen secara terus menerus dan berkelanjutan.

Proses inovasi dapat berdampak positif pada kinerja terutama di bidang R&D (*research and development*), karena dibutuhkan penelitian yang menyeluruh untuk memproduksi barang atau jasa yang berkualitas dan sesuai standar dan kebutuhan konsumen. Hal ini termasuk proses pemasaran dimana memperkenalkan produk baru terkadang bukan hal yang mudah, namun

perlu dilakukan penelitian tentang efektifitas cara-cara lama yang sudah digunakan dan peningkatan yang diakibatkan oleh metode baru yang ingin diterapkan. Namun inovasi tidak hanya tentang menciptakan produk baru, inovasi juga bisa dilakukan pada tahap proses, perumusan konsep maupun implementasi.

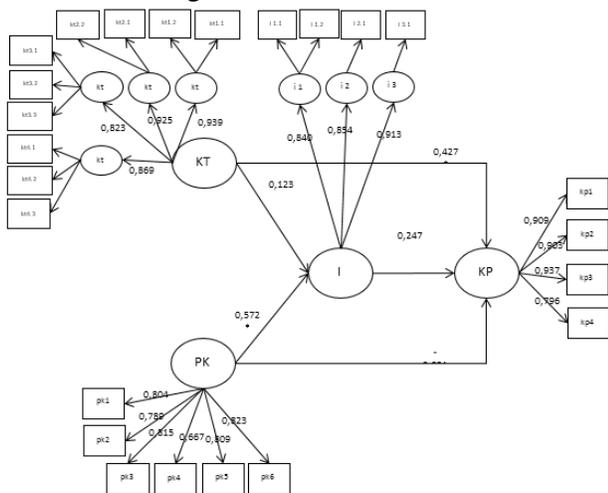
Kesuksesan suatu organisasi dapat diukur dari beberapa indikator seperti tingkat keahlian karyawan, perencanaan strategi yang baik, serta kemampuan untuk beradaptasi di lingkungan bisnis yang sangat dinamis (Carvalho *et al.* 2016). Namun indikator yang paling penting dalam menentukan kesuksesan organisasi adalah kinerja perusahaan (Sethibe and Steyn, 2016). Beberapa ahli telah mencoba merumuskan definisi dari kinerja. Gie (1995) mengartikan kinerja sebagai “seberapa jauh tugas/ pekerjaan itu dikerjakan/ dilakukan oleh seseorang atau organisasi”. Itu merupakan salah satu definisi paling sederhana dengan melihat progres dari suatu tugas atau tujuan akhir organisasi. Selain itu, Irawan (2000) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur.

METODE PENELITIAN

Analisis awal pada penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2012 : 21) analisis statistik deskriptif adalah analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu statistik hasil penelitian, tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (generalisasi/inferensi). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dianalisis melalui analisis deskriptif dan analisis inferensial. Alat yang digunakan GSCA, dengan taraf signifikan 5%. GSCA menurut Ghozali (2008) merupakan bagian dari Component Based SEM dan menawarkan kriteria global least square optimization, yang secara konsisten meminimumkan untuk mendapatkan estimasi parameter model.



Gambar 1. Diagram Jalur Penelitian



Eksogen	Mediasi	Endogen	Indirect Coefficient
KT	I	KP	0,030
PK	I	KP	0,141

Sumber: Data primer diolah peneliti (2017)

Dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional maupun dari pemberdayaan karyawan terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis GSCA ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut berarti semakin kuat kepemimpinan transformasional akan cenderung dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Hasil penelitian ini dikuatkan dengan karakteristik dari responden yaitu para manajer perusahaan yang dinilai loyal dan menjadi panutan dalam bekerja di mata karyawan. Selain itu karakteristik reponden juga menunjukkan bahwa manajer perusahaan bekerja efektif dalam mencapai target sehingga kinerja perusahaan dapat dicapai dengan baik.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan.

Pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, namun hal tersebut tidak signifikan. Hal ini berarti seiring meningkatnya pemberdayaan karyawan justru akan menurunkan kinerja perusahaan, namun penurunan tersebut tidak signifikan.

Perusahaan-perusahaan di Kabupaten Lombok Barat telah memiliki manajer yang memberdayakan karyawan. Namun, hubungan antara pemberdayaan karyawan dan produktivitas sangat kompleks karena luaran yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor penting lain. Dari sisi struktural, salah satu faktor utama pendukung keberhasilan pemberdayaan karyawan adalah budaya kerja yang mendukung seperti contohnya tersedianya pembinaan/latihan serta adanya *reward* (Baird dan Wang 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis direct effect dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen. Pengujian signifikansi dapat diketahui melalui nilai *critical ratio* (CR). Hasil analisis dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel berikut:

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	SE	CR
KT	KP	0,427	0,154	2,78*
PK	KP	-0,021	0,176	0,12
KT	I	0,123	0,081	1,52
PK	I	0,572	0,076	7,48*
I	KP	0,247	0,192	1,29

Sumber: Data primer diolah peneliti (2017) – Lampiran 7

Keterangan: * = signifikan.

Pengujian hipotesis indirect effect dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara tidak langsung terhadap variabel endogen melalui variabel. Hasil analisis dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel berikut:



Bustamam, *et al.* (2014) menjelaskan dalam bidang perhotelan karyawan terkadang harus bekerja tujuh hari seminggu, dengan jam bekerja yang panjang, status pekerjaan yang rendah, serta banyaknya tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu sistem *reward* atau apresiasi bagi karyawan akan sangat baik dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kurangnya *reward* yang diberikan perusahaan-perusahaan di Kabupaten Lombok Barat kepada karyawannya baik secara finansial maupun non-finansial secara tidak langsung menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan. Jadi meskipun karyawan telah diberdayakan namun tidak diapresiasi, maka hal tersebut tidak akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap inovasi perusahaan, semakin baik kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatkan inovasi. Secara teori pemimpin yang mengaplikasikan kepemimpinan transformasional tentu dapat meningkatkan sifat inovatif dalam lingkungan kerja. Meskipun studi ini dilaksanakan pada perusahaan menengah dan besar akan tetapi kurang didukung oleh komitmen perusahaan untuk memfasilitasi alat-alat guna merealisasikan inovasi tersebut maka tentu semangat untuk berinovasi akan mengalami hambatan. Gumusluoglu dan Ilsev (2009) menekankan pentingnya dukungan internal maupun eksternal untuk merealisasikan lingkungan inovatif dalam perusahaan.

Keadaan yang terjadi adalah pelaksanaan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kepemimpinan transformasional namun dihadapkan dengan sumber daya manusia yang tidak mau cepat berubah dan senang dengan pola kerja yang rutin. Implementasi dari inovasi perlu dipertimbangkan dengan baik, tidak hanya dari segi teknis dan fisik namun juga bagaimana memaksimalkan kinerja para karyawan dengan sumber daya yang dimiliki (Bavik 2016).

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>

Open Journal Systems

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Inovasi.

Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inovasi perusahaan. Hal ini berarti semakin tinggi pemberdayaan karyawan maka akan dapat meningkatkan inovasi perusahaan secara signifikan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperluas pendapat Conger dan Kanungo (1988) bahwa pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan perasaan percaya diri dalam anggota-anggota organisasi sehingga bersikap positif dan inovatif dalam mencapai tujuan organisasi. Spreitzer (1995) juga mengkonfirmasi hasil penelitian ini dengan mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap inovasi dan efektivitas manajerial.

Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan.

Semakin baik inovasi yang diberikan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan, namun peningkatan tersebut tidak signifikan. Meskipun penelitian sebelumnya telah mengindikasikan adanya efek yang signifikan antara inovasi dan kinerja, kedua variabel ini tidak mempengaruhi satu sama lain secara langsung. Pada studi ini, sifat inovatif jelas sangat didukung untuk meningkatkan kemampuan bersaing. Namun pada praktiknya, pekerja lebih banyak diminta bekerja. Oleh karena itu, inovasi dalam bentuk kecanggihan IT belum tentu dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

D'Este, *et al.* (2012) menyatakan bahwa regulasi adalah salah satu penghalang dari terjadinya inovasi. Regulasi tersebut bisa merupakan standar yang ditetapkan oleh pemerintah bagi organisasi atau perusahaan tertentu atau bisa juga merupakan standar yang diinginkan oleh perusahaan yang merupakan kesepakatan dari *stakeholder* (Blind, *et al.* 2016). Pada perusahaan-perusahaan yang ada di Kabupaten Lombok Barat, seringkali terjadi tumpang tindih antara inovasi yang dilakukan dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada. Karyawan harus bekerja sesuai SOP,



sehingga dirasa membatasi inovasi dan dampaknya akan berlanjut pada kinerja perusahaan.

Peran inovasi dalam memediasi hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan.

Semakin tinggi inovasi perusahaan yang disebabkan oleh kepemimpinan transformasional dari manajer perusahaan, maka cenderung dapat meningkatkan kinerja perusahaan, namun peningkatan tersebut tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa meningkatnya kinerja perusahaan-perusahaan di Kabupaten Lombok Barat ditunjukkan oleh kepemimpinan transformasional yang mumpuni, sehingga tidak dipengaruhi oleh efek mediasi inovasi perusahaan. Hasil analisis ini merupakan temuan baru, karena berdasarkan kajian empiris tidak ditemukan bahwa inovasi berperan sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan.

Peran inovasi dalam memediasi hubungan kausal antara pemberdayaan karyawan dan kinerja perusahaan.

Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi. Hal ini berarti semakin tinggi inovasi yang disebabkan oleh pemberdayaan karyawan, maka cenderung dapat meningkatkan kinerja perusahaan, namun peningkatan tersebut tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa meningkatnya kinerja perusahaan-perusahaan di Kabupaten Lombok Barat tidak dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan maupun inovasi perusahaan. Hasil analisis ini merupakan temuan baru, karena berdasarkan kajian empiris tidak ditemukan bahwa inovasi berperan sebagai mediasi antara pemberdayaan karyawan dan kinerja perusahaan, begitu pula hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan kinerja perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil analisis statistik dan pembahasan telah dilakukan sehingga dapat diambil beberapa kesimpulan sesuai tujuan penelitian. Semakin

kuat kepemimpinan transformasional akan cenderung dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan perubahan tersebut memberikan dampak yang bermakna bagi kinerja perusahaan. Namun seiring dengan meningkatnya pemberdayaan karyawan justru akan menurunkan kinerja perusahaan, namun penurunan tersebut tidak memberikan dampak yang bermakna bagi kinerja perusahaan.

Semakin baik kepemimpinan transformasional dalam perusahaan maka dapat meningkatkan inovasi perusahaan, namun peningkatan tersebut tidak memberikan dampak yang bermakna bagi inovasi perusahaan. Semakin tinggi pemberdayaan karyawan maka akan dapat meningkatkan inovasi pada perusahaan menengah dan besar di Kabupaten Lombok Barat secara signifikan. Semakin baik inovasi yang diberikan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan, namun peningkatan tersebut tidak memberikan dampak yang bermakna bagi kinerja perusahaan.

Saran

Saran untuk Manajemen Perusahaan-perusahaan di Kabupaten Lombok Barat.

- a. Variabel terkuat yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan adalah kepemimpinan transformasional, oleh karena itu manajer perlu menerapkan dan tetap melanjutkan gaya kepemimpinan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.
- b. Struktur perusahaan yang dinamis akan turut mempengaruhi respon karyawan untuk makin terlibat atau tidak terlibat dalam pekerjaannya. Perlu untuk memberikan tantangan pada karyawan untuk tetap memiliki kompetensi guna mencapai suatu posisi dalam rangka mendukung dan berinovasi bagi perusahaan.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel kepemimpinan transaksional untuk melihat sejauh mana pengaruh variabel tersebut dalam meningkatkan kinerja



- perusahaan secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan penelitian longitudinal (*longitudinal study*) sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif dari waktu ke waktu tentang variabel yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Coleman, J. Sosial Capital in the Creation of Human Capital. Supplement. American Journal Sociology. 1988.
- [2] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. The empowerment process: integrating theory and practice. Academy of Management Review. 1988. 13. 471-482.
- [3] Bass, B.M. and Avolio, B.J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage: Thousand Oaks. 1994.
- [4] Spreitzer, G.M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal. 1995. 38 (5). 1442-1465.
- [5] Cacioppe, R. Robbins, S., Millett, B., & Waters-Marsh, T. Organizational Behaviour: Leading & Managing in Australia and New Zealand, Prentice Hall, Sydney. 1998.
- [6] Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D.I. Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology .1999. 2(4). .441-426.
- [7] Pillai, R. Schriesheim, C.A William. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study. Journal of Management. 1999. 25 (6). 897-933.
- [8] Oyetunji, T. O. Mycological evaluation of a Ground Cocoa-Based beverage. African Journal of Biotechnology 5. 2006. 2073-2076.
- [9] Baird, K. dan Wang, H. Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. Personal Review. 2008. 39 (5). 574-599.
- [10] Ghozali, Imam. Structural Equation Modelling, Edisi II. Universitas Diponegoro. Semarang. 2008.
- [11] Gumusluoglu, I & Ilsev. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. Journal of Product Innovation Management. 2009. 26. 264-277.
- [12] Fontana, Avanti dan Vincent Gasperz. Integrated Management Problem Solving. Vinchristo Publication. Bogor. 2011.
- [13] Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta. 2012.
- [14] Bustamam, F.L., Teng, S.S. and Abdullah, F.Z. Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. 144. 392-402.
- [15] Carvalho, A.O., Ribeiro, I., Cirani, C.B.S. and Cintra, R.F. Organisational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. International Review of Applied Economics. 2016. 25 (1). 61-85.
- [16] Sethibe, T. and Steyn, R. Innovation and organizational performance: a critical review of the instruments used to measure organizational performance. The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management. 2016. 8 (1). 1-12.
- [17] Bavik, A. Developing a new hospitality industry organizational culture scale. International Journal of Hospitality Management. 2016. 58. 44-55



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN