

# PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN SEBAGAI ANTESEDEN, SELF-EFFICACY DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Pieter Sahertian

Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang  
Jl. S.Supriyadi No.48, Malang 64148

**Abstract:** *This study was aimed at analyzing the influence of the worker perception about the leadership behavior which had relationship-oriented from the leader or the supervisor towards the work through self-efficacy and organizational citizenship behavior. To gain the objectives, explanatory research was conducted in correlational research. The samples were made of 125 respondents from the workers of PT. Bank Central Asia Tbk. District VII Malang who had the positions from supervisors (SPV) till chief managers (CM) with simple sampling technique. The data were taken from questionnaire and interview as the instruments of the research. Then, they were analyzed by using Structural Equation Modelling (SEM) as the statistical technique with rate  $\alpha = 0,05$ . The results of the research showed: 1) the tendency of the leaders of PT BCA Tbk. District VII Malang in applying leadership behaviour with relationship-oriented was high, and so were the self-efficacy, and extra-role (OCB) workshop (either the employee or the employer). 2) The influence of leadership behaviour with relationship-oriented towards extra role (OCB) workshop was not significant. The correlations among those variables changed after they were interfered by self-efficacy variable as the moderator variable. 3) The result of this research showed that self-efficacy variable mediated the influence of leadership behaviour with relationship-oriented towards extra-role workshop (OCB).*

**Keywords:** *leadership behaviour, self-efficacy, and organizational citizenship behaviour.*

Ulrich (1998) mengatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Manusia adalah perencana, pelaku dan penentu operasional organisasi. Karena alat secanggih apapun yang dimiliki suatu organisasi tidak akan mempunyai manfaat jika peran aktif sumber daya

manusia tidak diikutsertakan. Agar sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan ini dapat bekerja dengan efisien dan efektif, maka kepemimpinan memegang peranan yang penting untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu (Siagian, 1989). Schwandt dan Marquardt (2000) mengatakan bahwa "tidak ada peran lain dalam organisasi yang telah menarik begitu banyak

---

Korespondensi dengan penulis:

**Pieter Sahertian:** Telp. +62 341 831 288

E-mal: [pieter@ukanjuruhan.ac.id](mailto:pieter@ukanjuruhan.ac.id)

perhatian seperti peran pemimpin". Peran pemimpin sangat diperlukan dalam menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan-perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi (Gibson *et al*, 1996).

Pemimpin yang adaptif akan bekerjasama dengan pengikut mereka untuk menciptakan solusi yang kreatif bagi berbagai masalah yang kompleks dan sekaligus mengembangkan diri mereka sendiri agar bisa menangani tanggungjawab kepemimpinan yang lebih luas jangkauannya (Bennis, 2001). Selama beberapa dekade terakhir ini, penelitian mengenai kepemimpinan telah menjadi bagian yang penting dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi. Beberapa penelitian awal terhadap perilaku kepemimpinan telah membedakan kepemimpinan menjadi dua kategori yaitu; perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas. Dalam suatu penelitian Cartwright dan Zander (*dalam* Kleiner, 1987) dikembangkan pendekatan fungsional pada kepemimpinan. Mereka melihat perilaku kepemimpinan sebagai hasil dari performa dua fungsi, yaitu fungsi tugas (atau pencapaian sasaran) dan fungsi hubungan (atau pemeliharaan). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan difokuskan pada kualitas dari hubungan dengan pengikut, sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah tertuju pada tugas-tugas yang harus diselesaikan pengikut (Bass, 1990a).

Bass (1990a) telah membuat sebuah kajian terhadap istilah-istilah yang digunakan beberapa peneliti. Sebagai contoh, deskripsi mengenai perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan mencakup antara lain kepedulian (Hemphill, 1950), penekanan pada kebutuhan pegawai (Fleishman, 1957), pemusatan perhatian

terhadap orang (Blake dan Mouton, 1964), perilaku suportif (Bowers dan Seashore, 1966), orientasi pada interaksi (Bass, 1967), pemusatan perhatian pada orang (Anderson, 1974), pengambilan keputusan secara partisipatoris (Ouchi, 1981), perilaku demokratis dan membangun rasa saling percaya (Misumi, 1985). Demikian pula deskripsi Bass (1990a) mengenai perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas antara lain mencakup fokus pada produksi (Katz, MacCoby dan Morse, 1950), perilaku *initiating structure* (Hemphill, 1950), pendefinisian kegiatan kelompok dan penekanan pada produksi (Fleishman, 1951, 1957), pencapaian tujuan (Cartwright dan Zander, 1960), kepedulian terhadap produksi (Blake dan Mouton, 1964), penekanan pada tujuan (Bowers dan Seashore, 1966), perilaku otokratis (Reddin, 1977), orientasi pada pencapaian (Indvik, 1986). Deskripsi terbaru mengenai kedua jenis perilaku kepemimpinan ini dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995). Mereka mendeskripsikan konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dengan indikator yang meliputi atribusi ideal, perilaku ideal, kepedulian terhadap individu, rangsangan intelektual dan motivasi inspirasional. Sedangkan deskripsi yang dibuat Bass dan Avolio (1995) untuk konsep perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah mencakup indikator ganjaran kontingen (ganjaran bersyarat), manajemen aktif dengan perkecualian dan manajemen pasif dengan perkecualian.

Beberapa temuan penelitian yang membuktikan tentang efektifitas perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan adalah dari Fleishman dan Harris (1962; *dalam* Brown, 2003) yang mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan *consideration* akan menghasilkan perpindahan pegawai yang lebih rendah. Yammarino, Spangler dan Bass (1993) menemukan bahwa karisma, stimulasi terhadap individu dan stimulasi intelektual adalah prediktor positif dari kinerja dalam pekerjaan. Butler, Cantrell dan Flick (1999) melaporkan bahwa



*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi. Dengan demikian OCB adalah kinerja yang tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*) tetapi melebihi tanggungjawabnya. Selain itu, belum pernah ditemukan penelitian yang menggunakan *self-efficacy* sebagai variabel pemoderasi antara perilaku pemimpin dan kinerja bawahan (karyawan).

Beberapa temuan sebelumnya menunjukkan *self-efficacy* berpengaruh terhadap berbagai *outcomes* pengikut, seperti motivasi kerja (Eden dan Kinnar, 1991), kepuasan kerja (Fuller, Morrison, Jones, Bridger, dan Brown, 1999; Judge dan Bono, 2001); dan kinerja (Phillips dan Gully, 1997; Nease, Mudgett dan Quinones, 1999; Judge dan Bono, 2001). Karena itu, untuk membangun sebuah model sebagai hasil sintesis dari berbagai hasil penelitian dan teori yang ada, dan untuk kepentingan uji secara empiris, peneliti menggunakan karyawan PT. BCA Wilayah VII Malang. BCA merupakan salah satu industri jasa perbankan nasional yang memiliki keunggulan dalam berbagai sektor seperti: 1) Tim manajemen yang sangat profesional, 2) Sumber daya manusia yang terlatih baik; 3) Rangkaian produk jasa yang inovatif dan memenuhi kebutuhan yang aktual; 4) Pemanfaatan teknologi paling mutakhir secara tepat; 5) Mempertahankan tingkat pengamanan perbankan yang paling tinggi; 6) Jaringan yang luas; 7) Pilihan saluran penghantaran (*delivery channel*) yang luas untuk mencapai tingkat kenyamanan pelanggan yang maksimal. Pengembangan karir di BCA merupakan salah satu prioritas dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk membangun kompetensi individu dan organisasi. Mengusung motto SMART (*Swift-Tangkas, Meticulous-Cermat, Attractive-Menarik, Respectful-Hormat, dan Thrilled-Ceria*), BCA dan karyawannya memiliki komitmen untuk menghadirkan produk dan pelayanan yang terbaik guna menjadi bank utama di pasarnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh persepsi karyawan mengenai perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dari atasan langsung atau supervisor terhadap kinerja peran ekstra melalui *self-efficacy*. Penelitian ini mencoba mengembangkan beberapa parameter untuk menentukan efektifitas perilaku kepemimpinan dengan menggunakan *self-efficacy* sebagai variabel moderator dalam memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja. Dengan demikian model yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan sintesa dari berbagai penelitian sebelumnya dan diharapkan memberikan kontribusi terhadap literatur kepemimpinan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat langsung kepada para pemimpin (supervisor atau atasan langsung) pada berbagai organisasi khususnya PT. Bank Central Asia Tbk. Wilayah VII sebagai bahan evaluasi dan umpan balik untuk mengidentifikasi kelemahan dalam menerapkan perilaku kepemimpinan mereka.

---

## HIPOTESIS

---

- H<sub>1</sub>: Perilaku hubungan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)
- H<sub>2</sub>: *Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)
- H<sub>3</sub>: Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy*.

---

## METODE

---

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai *explanatory research*. Desain penelitian adalah

kausal/korelasional yaitu berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Pendekatan penelitian ini merupakan penelitian survei dimana data yang dianalisis adalah data sampel yang diambil dari populasi.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Central Asia Tbk. Wilayah VII Malang. Populasi penelitian adalah karyawan yang menjabat pimpinan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Wilayah VII Malang yang berpangkat Supervisor (SPV) sampai dengan Chief Manajer (CM) yang berjumlah 547 karyawan dan berumur antara 20 sampai dengan 55 tahun. Ukuran sampel menggunakan perbandingan 5-10 observasi untuk setiap indikator dalam seluruh variabel laten. Sesuai dengan model struktural awal yang dihipotesiskan, maka jumlah indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini sebanyak 18 indikator. Dengan demikian jumlah sampel seharusnya adalah 90-180. Dari 130 kuesioner yang disebar kembali 128 dan kuesioner yang tidak lengkap 3, sehingga jumlah sampel yang dianalisis berjumlah 125 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *disproportionate stratified random sampling*.

### Variabel Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan, variabel yang dikaji adalah: perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, *self-efficacy*, dan *organizational citizenship behaviour*.

### Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan instrumen perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan adalah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ Form 5X) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995) yang mencakup 8 indikator dengan 32 butir. Untuk variabel *self-efficacy* menggunakan instrumen yang

dikembangkan Phillips dan Gully (1997) yang mencakup 3 indikator dengan 10 butir, dan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) menggunakan instrumen yang dikembangkan Williams dan Anderson (1991) yang mencakup 4 indikator dengan 14 butir. Kuesioner menggunakan skala likert dengan 5 poin. Setelah diuji validitas dan reliabilitasnya, instrumen sudah dikategorikan baik dan dapat digunakan mengambil data.

### Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan secara deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan model persamaan struktural (SEM).

---

## HASIL

---

### Karakteristik Responden

Responden sebagian besar (39,5%) pada usia (35-39 tahun), 27,4% berusia (40-44 tahun) dengan umur median 39 tahun. Persentase perbedaan antara responden karyawan laki-laki dan responden karyawan perempuan relatif kecil. Pendidikan responden sebagian besar (76,8%) berpendidikan Strata 1, sedangkan berpendidikan sampai Strata 2 sebanyak 4,8%. Responden memiliki masa kerja 11-20 tahun sebanyak 77,6%, sedangkan hanya 0,8% saja responden memiliki masa kerja > 31 tahun dan rata-rata masa kerja responden 16,87 tahun. Sebagian besar responden mempunyai jabatan Pro-Manajer (38,4%) dan hanya sebagian kecil saja sebagai senior manajer (0,8%).

### Uji Model Dan Hubungan Kausal Beberapa Faktor yang Mempengaruhi OCB

Hasil analisis model struktural tahap akhir yang menghasilkan model sudah baik. Semua ukuran kesesuaian model *Chi Square*, RMSEA, GFI, AGFI, CFI juga sudah baik (*fit*).

Tabel 1. Komputasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Hubungan Kausal Beberapa Faktor yang Mempengaruhi OCB (Model Tahap Akhir)

Kriteria	Nilai <i>cut off</i>	Hasil komputasi	Keterangan
$\chi^2$	Diharapkan nilainya kecil	50,91	Baik
Probabilitas $\chi^2$	$\geq 0,05$	0,73378	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,94	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,91	Baik
CFI	$\geq 0,90$	1,00	Baik

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan kausal antar konstruk dapat dilihat dengan mengamati nilai koefisien jalur dan tingkat kemaknaan masing-masing jalur. Hasil analisis seperti tercantum pada Tabel 2.

Tabel 2. Koefisien Jalur Beberapa Faktor yang Mempengaruhi OCB

Faktor	Koefisien Jalur	Nilai t	P	Keterangan
OH-OCB	-12,67	-1,27	$< 0,05$	Tdk Bermakna
OH-SE	0,36	3,97	$< 0,05$	Bermakna
SE-OCB	0,52	2,99	$< 0,05$	Bermakna

OH= orientasi pada hubungan; SE= self efficacy; OCB= kinerja ekstra peran.

Keterangan : \* Bermakna pada tingkat  $\alpha = 0,05$

Tabel 3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Antar Faktor

Hubungan Antar Faktor	Langsung	Tidak Langsung	Total
OH -SE	0,36	-	0,36
SE-OCB	0,52	-	0,52
OH -SE- OCB	-	0,19	0,19

Keterangan : \* = bermakna,  $p < \alpha$  tingkat kemaknaan pada  $\alpha = 0,05$

Sebagaimana pada Tabel 3 pengaruh secara langsung dan secara total *self-efficacy* terhadap OCB diperoleh koefisien jalur sebesar 0,52 dan bermakna ( $p < 0,05$ ). Didapatkan koefisien jalur positif menunjukkan bahwa semakin tinggi *self-efficacy*, kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Pengaruh secara tidak langsung perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap OCB melalui *self-efficacy* diperoleh koefisien jalur sebesar 0,19 dan secara total hasilnya bermakna ( $p < 0,05$ ). Pengaruh secara total didapatkan koefisien jalur positif menunjukkan bahwa semakin baik/efektif perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan, kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Pengaruh total antar konstruk terhadap indikator menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan berorientasi hubungan secara langsung berpengaruh terhadap *self-efficacy* terbesar pada indikator penghargaan akan hasil dan secara tidak langsung terhadap OCB pada indikator *helping behavior* ( $p < 0,05$ ).

---

## PEMBAHASAN

---

Hasil uji menunjukkan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap OCB tidak signifikan. Temuan ini tidak mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap OCB. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil studi Bass, Avolio, Jung, dan Berson, (2003) yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional (orientasi hubungan) yang diterapkan oleh pemimpin peleton memiliki hubungan positif dengan kinerja peleton. Demikian juga pendapat Bass (1997; dalam Sekiguchi, 2000) yang menyatakan bahwa teori kepemimpinan berorientasi hubungan





dikutip Riyadiningsih (2001) mengemukakan bahwa, *self-efficacy* menentukan perilaku dan tingkat usaha individu dalam menyelesaikan tugas dan tujuan dalam konteks tertentu. Hal itu merupakan hasil atau *outcomes* dari *self-efficacy* (Bandura, 1982). Busch, Fallan, dan Pettersen (1998) menemukan, ketika seorang dosen memiliki kemampuan diri yang tinggi dalam memberikan kuliah akan meningkatkan kualitas dari kuliah yang diberikan.

---

## KESIMPULAN DAN SARAN

---

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh persepsi karyawan mengenai perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dari atasan langsung atau supervisor terhadap kinerja peran ekstra melalui *self-efficacy*. Secara umum, kecenderungan para pemimpin di lingkungan PT. BCA Wilayah VII Malang dalam menerapkan perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan sudah baik. Demikian pula keyakinan akan kemampuan diri (*self-efficacy*), dan *extra-role* (OCB) karyawan (pemimpin maupun bawahan) juga sudah baik.

Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan pengaruhnya terhadap kinerja peran ekstra (OCB) tidak signifikan. Hubungan antar variabel tersebut mengalami perubahan setelah dimasukkan variabel *self-efficacy* sebagai variabel moderator. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* memediasi pengaruh perilaku pemimpin berorientasi hubungan terhadap kinerja *extra-role*/OCB. Sedangkan *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap OCB bawahan.

### Saran

Dengan berkembangnya budaya organisasi dan orientasi bisnis yang semakin variatif dalam

suasana yang kompetitif, teori perilaku kepemimpinan yang telah dikembangkan masih perlu dielaborasi melalui berbagai kajian mendatang sehingga diharapkan akan menghasilkan suatu konstruksi teori dalam memperkuat *grand* teori kepemimpinan khususnya teori perilaku kepemimpinan.

Perlu pula dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji berbagai variabel situasi yang mempengaruhi kinerja khususnya kinerja peran ekstra (OCB).

---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Artanti, Y. 2002. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Pemberdayaan Psikologis dan Substitusi Kepemimpinan sebagai Variabel Pemoderasi. *Tesis* (tidak dipublikasikan). Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundation of Thought and Action: A Social Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B.M. 1990a. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). Free Press. New York.
- \_\_\_\_\_, and Avolio, B.J. 1990. *Transformational Leadership Development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press. Inc. Palo Alto, California.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Full Range Leadership Development: Manual For Multifactor Leadership Questionnaire*. CA: Mind Garden. Redwood City,.
- \_\_\_\_\_, Jung, D. I., and Berson, Y. 2003. *Predicting Unit Performance by Assessing*



- Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp.207-218.
- Bennis,W. 2001. Leading in Unneving Times. *MIT Sloan Management Reviev*.
- Brown, B.B. 2003. *Employees Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*. [www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm).
- Busch, T., Fallan, L., and Petterson, A. 1998. Disciplinary Difference in Job Satisfaction, Self-efficacy, Goal Commitment, and Organizational Commitment Among Faculty Employees in Norwegian Colleges: An Empirical Assessment of Indicators of Performance. *Quality in Higher Education*, Vol. 4, No.2, pp.137-157.
- Butler,J. Jr., Centrell, S., and Flick, R. 1999. Transformational Leadership Behaviours, Upward Trust, and Satisfaction in Self-managed Work Teams. *Organization Development*, Vol.17, No.1, pp.13-25.
- Bycio, P., Hackett, R., Allen, J. 1999. Further Assessment's of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, pp.468-478.
- Erturk, A., Yilmaz, C., and Ceylan, A. 2004. Promoting Organizational Citizenship Behaviors: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness. *METU Studies Development*, pp.189-210.
- Felfe, J. and Schyns, B. 2002. The Relationship Between Employees Occupational Self-efficacy and Perceived Transformational Leadership, Replication and Extension of Resent Result. *Current Research in Social Psychology*.
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Terjemahan Nunuk Adiarni. Editor Lyndon Saputra. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Hater, J.J. and Bass, B.M. 1988. Superiors Evaluation and Subordinates Perception of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.4, pp.695-702.
- Howel, J.M. and Avolio, B.J 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-business-unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.6, pp.891-702.
- Judge, T.A. and Bono, J.E. 2000. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No.5, pp.751-765.
- Jung, D.I. and Avolio, B.J. 1999. Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 2, pp.208-218.
- \_\_\_\_\_ . 2000. Opening the Black Box: An Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Valve Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.949-964.
- Koh, W.L., Steers, R.M., and Terborg, J.R. 1995. The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitude and Students Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*.

- MacKenzie, Scott B., Podsakoff, P.M., and Rich, G.A. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Sales Person Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.2 pp.115-134.
- Meyer, J. and Allen, N. 1991. A three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*.
- \_\_\_\_\_. 1997. *Commitment in The Workplace*. CA: SAGE Publications. Thousand Oaks.
- Muchiri, M.K. 2001. An Inquiry Into The Effects of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on The Subordinates, Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Comitment at The Railways Corporation Workshop. *Tesis* (Tidak Dipublikasikan). Universitas Gajahmada Yogyakarta.
- Morrow, P. and McElroy, J. 1993. Introduction: Understanding and Managing Loyalty in a Multicommitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247.
- Pillai, R. and Williams, E. A. 2004. Transformational Leadership, *Self-efficacy*, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.17, No.2, pp.144-159.
- Riyadiningsih, H. 2001. Hubungan Kemampuan, Orientasi Tujuan, *Locus of Control*, dan Motivasi Berprestasi dengan *Self-efficacy* dan Penetapan Tujuan dalam Rangka Memprediksi Kinerja Individual. *Tesis* (Tidak dipublikasikan).Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Schwandt, D. and Marquardt, M. 2000. *Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices*. FL: CRC Press LCC. Boca Raton.
- Schyns, B. 2001. Self-Monitoring and Occupational Self-Efficacy of Employees and Their Relation to Perceived Transformational Leadership. *Current Research in Social Psychology*, Vol.7, pp.30-42 (<http://www.uiowa.edu/grpproc>).
- Sekiguchi, T. 2000. *Organizational Citizenship Behaviors and Leadership*. <http://student.washington.edu/tomoki/ocbleader.htm>.
- Seltzer, J. and Bass, B. 1990. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, Vol.16, pp.693-703.
- Shea, C. M. 1999. The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task. *Journal of Business*, Vol.72, No.3.
- Siagian, S.P. 1997. *Filsafat Administrasi*. PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Ulrich, D. 1998. A New Mandate for Human Resources. *Havard Business Review*, January-February.em, Generalized *Self-efficacy*, Locus of Control, and Emotional Stability with Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- William, L.J. and Anderson, S.E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviours. *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp.601-617.
- Yommarino, F., Spangler, W., and Bass, B. 1993. Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly*, Vol.4, pp.81-102.
- Yousef, D. A. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior With Job Satisfaction and In a Non Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, No.4, pp.6-28.