

**PENGARUH KOMPETENSI SDM, BUDAYA
ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
PELAYARAN PENGANGKUT BATU BARA KOTA
BANJARMASIN**

Abdul Mu'minin¹⁾

Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) MAB Banjarmasin
abdulmuminin@gmail.com

Muhammad Alfani²⁾

Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) MAB Banjarmasin
Sulastini³⁾

Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) MAB Banjarmasin

ABSTRACT

This research aims to; (1) Empirically examine the effect of human resource competence to employee performance on the shipping coal carrier company (2) empirically examine the influence of organizational culture on employee performance on the shipping coal carrier company (3) empirically examine the influence of leadership style on the performance of employee at the shipping coal carrier company (4) empirically examine the effect of simultaneously human resource competence, organizational culture and leadership style on employee performance on the shipping coal carrier company.

This research using quantitative methods approach to examine the sample, using the formula Slovin then obtained 157 samples from the total population of 258, and a questionnaire as a tool for collecting data given to a random sample of respondents and instruments research was made using a Likert scale of 1-5. All the collected data were processed using SPSS version 21.

Based on the analysis using SPSS v21 then the conclusion can be drawn in four hypotheses, namely the human resource competence, organizational culture and leadership style simultaneously giving significant effect on employee performance, human resource competency partially giving significant effect on employee performance, organizational culture has no significant effect on the performance of employees performance, leadership style partially significant effect on employee performance.

Keywords: Human resource Competence, Organizational Culture and Leadership Style, Employee Performance

PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik lembaga publik dan terlebih lembaga bisnis hampir

dipastikan di tuntut untuk mampu melakukan dinamika perubahan. Berbagai perubahan harus dilakukan sebagai

konsekuensi logis dari globalisasi, liberalisasi ekonomi, dan perubahan sosial politik di berbagai belahan Negara. Selain itu setiap organisasi haruslah mampu berkompetisi, sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan global. Salah satu strateginya adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia.

Hasibuan (2013: 10) manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Fenomena yang ada masih adanya penempatan karyawan dalam tiap divisi yang tidak sesuai dengan disiplin ilmunya dan kurang adanya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sehari-hari sehingga untuk melaksanakan tugas masih menunggu perintah.

Zwell, 2000 dalam Sudarmanto, 2009 Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui pergantian generasi karyawan. Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita percaya, apa yang kita lakukan. Fenomena yang ada adalah budaya kurang disiplin waktu.

Chen (2004) yang menyatakan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target. Adanya paradigma kepemimpinan senioritas.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, Untuk mengetahui dan menganalisis Kompetensi SDM, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan

Kinerja baik dan kinerja yang tinggi adalah harapan dari setiap perusahaan terhadap karyawannya sehingga dapat menghasilkan benefit yang tinggi sesuai tujuan dari unit bisnis yang dijalankan. Veithzal Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang

ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Fuad Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. pekerja dan anak buah.

Armstrong (2003) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan kinerja yang dapat di capai. Menurutnya ada empat jenis ukuran kinerja, yaitu:

Ukuran uang, yang mencakup pendapatan, pengeluaran, dan pengembalian (*rate of return*). Ukuran upaya atau dampak, yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan, serta kemampuan mempengaruhi perilaku rekan kerja dan pelanggan. Ukuran reaksi yaitu menunjukkan penilaian rekan kerja, pelanggan atau pemegang pekerjaan lainnya. Ukuran Waktu, yang menunjukkan pelaksanaan kinerja dibandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respons, atau jumlah pekerjaan sasaran. Indikator tersebut dapat digunakan untuk evaluasi,

baik dalam perencanaan, tahap pelaksanaan, ataupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi.

Kompetensi Sumber Daya Manusia

Sudarmanto, 2009 kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan atau keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi, jadi kompetensi sumber daya manusia adalah suatu atribut dari pada penyebutan pada SDM sehingga dapat diartikan kualitas atau keunggulan dari seseorang tersebut. suatu atribut adalah kualitas yang diberikan kepada orang atau benda, atribut mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif sehingga atribut terdiri atas pengetahuan, keterampilan dan keahlian atau karakteristik tertentu. Sehingga kompetensi SDM seseorang adalah hal dasar dalam pelaksanaan organisasi yang harus di bina dan dikembangkan agar terciptanya sumber daya manusia yang handal dan berdaya guna.

Budaya Organisasi

Armstrong (1995) dalam Sudarmanto, 2009 menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi

organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Budaya dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada diluarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian juga sebaliknya apabila organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra neegatif bagi organisasi.

Gaya Kepemimpinan

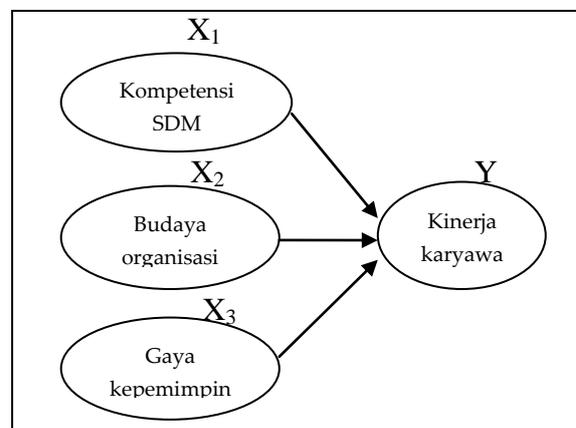
Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan kesanggupan untuk berbuat baik. Mulyadi dan Rivai, 2012 gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan dari seorang pemimpin, baik yang tampak ataupun yang tidak tampak oleh bawahanya yang menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang yaitu gaya yang dapat memaksimumkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-

gejala yang menjadi obyek permasalahan. (Suriasumantri, 1986 dalam Sugiyono, 2013). Dari telaah pustaka maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, lebih jelasnya dapat digambarkan dalam gambar dibawah ini:

Gambar 1
Kerangka pemikiran



Hipotesis

Kompetensi SDM berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kompetensi SDM, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan

secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Sumber data yang digunakan adalah Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data Sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber-sumber tertulis berupa dokumen atau arsip. Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan dengan metode penelitian kuantitatif, dengan sampel random yang diambil kemudian dianalisis data dengan kuantitatif/statistik dengan tujuan menguji hipotesis.

Variabel yang di gunakan adalah variable independen (variabel bebas) dan Variabel dependen (variable terikat). Variable independen yaitu Kompetensi SDM (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3), dan variable dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2013), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian

ditarik kesimpulannya. Semua karyawan pada Perusahaan Pelayaran pengangkut Batu Bara Kota Banjarmasin yaitu sebesar 258 orang, Sampel menurut Nazir (1988:325) menyatakan, bahwa "sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan ciri dan sifat yang dikehendaki oleh penulis". Jumlah sampel (*size of samples*) ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus **Slovin** dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 5%.

$$N = \frac{N}{1 + Ne}$$

Dimana:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = prosentase tingkat kesalahan yang ditoleransi adalah 5%

Tabel 1
Proporsi Sampel

Sumber: data diolah 2014

Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas adalah ketepatan atau kesahihan suatu instrumen. Siregar, 2013 pengukuran dengan membandingkan rhitung dan rtabel(n-2) yaitu:

rhitung > rtabel = Valid, rhitung < rtabel = tidak valid, Uji Reliabilitas alat ukur/kepercayaan dari instrumen. yaitu dengan membandingkan nilai *Corrected Item Total Correlation* dengan 0,40, apabila nilai *Corrected Item Total Correlation* lebih besar dari pada 0,40 maka instrumen tersebut reliabel dan sebaliknya. Teknik dari pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan pengamatan dan kuesioner (angket) yang di berikan kepada sampel secara random. Dengan Instrumen penelitian menggunakan skala likert berupa checklist yaitu 1-5 dengan diberikan skor pada jawaban responden yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Setujut (S), Sangat Setuju (SS), Teknik Analisis Data menurut Syofian Siregar (2013), Pada penelitian kuantitatif kegiatan analisis datanya meliputi pengolahan data dan penyajian data, kemudian melakukan perhitungan untuk mendiskripsikan data

No	NAMA PERUSAHAAN	POPULA SI (Dalam orang)	SAMPEL (Dalam orang)
1	PT. MBP (Maritim Barito Perkasa)	165	165/258 x 157 = 100
2	PT. MBSS (Mitrabahtera Segara Sejati)	60	60/258 x 157 = 37
3	PT. PSS (Pelita Samudera Shipping)	33	33/258 x 157 = 20
	Total	258	157

dan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistic program computer SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) Versi 21.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi wilayah penelitian gambaran umum tentang perusahaan pelayaran pengangkut batu bara kota Banjarmasin adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayaran pengangkut batu bara di wilayah kota Banjarmasin. Dengan penyediaan pelayanan pengangkutan batu bara dari *port to port* dengan armada lengkap.

Deskripsi Karakteristik Responden total sampel responden adalah 157dengan jenis kelamin laki-laki 120orang dengan freq 76%, perempuan 37 orang dengan freq 24% dengan usia rata-rata 25-34 freq

61%, pendidikan rata-rata S1freq 70% dengan masa kerja rata-rata 6-10 freq 50,3% .

Deskripsi Tanggapan Responden

Variabel kompetensi sdm rata-rata nilai 4,25 artinya tanggapan responden menyatakan sangat setuju atas indikator yang telah diberikan. Variabel budaya organisasi rata-rata nilai 4,22 artinya tanggapan responden menyatakan sangat setuju atas indikator yang telah diberikan.

Tabel 2
Uji r (secara parsial)

Tabel 3
Uji R (secara simultan)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.867 ^a	.751	.746	1.290	.751	154.012	3	153	.000	1.960

Sumber data: spss v21, 2014

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	13.742	1.043		13.179	.000
1 Kompetensi SDM	.391	.052	.603	7.479	.000
Budaya Organisasi	.051	.029	.080	1.780	.077
Gaya Kepemimpinan	.194	.061	.252	3.188	.002

Tabel 4

Kesimpulan dari Korelasi Instrumen

Sumber data: spss v21, 2014

Uji F(secara simultan)

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Variabel gaya kepemimpinan rata-rata nilai 4,35 artinya tanggapan responden menyatakan sangat setuju atas indikator yang telah diberikan. Variabel kinerja karyawan rata-rata nilai 4,69 artinya tanggapan responden menyatakan sangat setuju atas indikator yang telah diberikan

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengujian –pengujian tersebut

menggunakan SPSS V21 sebagai berikut:

Korelasi	Nilai interval koefisien	Tingkat hubungan
Variabel kompetensi SDM (X_1) dengan kinerja karyawan (Y)	0,853	Sangat Kuat Positif
Variabel budaya organisasi (X_2) dengan kinerja karyawan (Y)	0,450	Cukup Positif
Variabel gaya kepemimpinan (X_3) dengan kinerja karyawan (Y)	0,802	Sangat Kuat Positif
Variabel kompetensibSDM (X_1), budaya organisasi (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y)	0,867	Sangat Kuat Positif

kaidah pengujian dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} yaitu jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka hipotesis H_0 diterima dan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka hipotesis H_0 ditolak. Sehingga dapat di bandingkan antara F_{tabel} dan F_{hitung} sebagai berikut: Nilai F_{tabel} dapat dicari dengan menggunakan tabel F dengan cara $F_{tabel} = F_{(1-\alpha)(dk \text{ pembilang}=m), (dk \text{ penyebut}=n-m-1)}$ Dimana: $m = 3$, $n = 157$, $\alpha = 0,05$ $dk = 157-3-1 = 153$ angka tersebut dapat di lihat pada tabel F terlampir yaitu 2,66.

Tabel 5
Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	769.034	3	256.345	154.012	.000 ^b
Residual	254.661	153	1.664		
Total	1023.694	156			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi SDM

Sumber data: spss v21, 2014

Uji t (secara parsial)

Dengan kaidah pengujian dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} yaitu jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka hipotesis H_0

diterima dan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis H_0 ditolak. $t_{tabel} = t_{((\alpha/2) (n-k))}$ dimana $k =$ jumlah variabel, $n =$ jumlah responden, $\alpha = 0,05$ $t_{tabel} = 1,96$ lihat di lampiran tabel t.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian pengaruh kompetensi sdm, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pelayaran pengangkut batu bara kota Banjarmasin dengan jumlah responden $N = 157$ dan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dengan pengolahan data menggunakan SPSS Versi 21 dapat disimpulkan hasil hipotesis sebagai berikut:

Kompetensi sdm berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan artinya taraf signifikan hanya sebesar 0,077 atau 92,3% dari batas standar 95% taraf signifikan dengan $\alpha = 0.05$. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kompetensi SDM, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja

Karyawan Pengaruh yang diberikan terhadap variabel kompetensi sdm, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 75,1% sedangkan sisanya 24,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Untuk pengaruh yang paling besar adalah di pengaruhi oleh Kompetensi sdm yaitu 0.853 artinya sangat kuat positif.

Saran agar meningkatkan kompetensi sdm melalui pelatihan/pendidikan baik yang didalam ruang lingkup kantor maupun yang di luar, sehingga karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dalam meningkatkan kinerjanya. membangun budaya organisasi yang positif disetiap lini departemen dengan menerapkan disiplin kerja ,semangat kerja dan ketaatan tentang nilai-nilai perusahaan. Menempatkan seorang pemimpin yang berkualitas dan kemampuan dalam memecahkan masalah yang timbul baik dari bawahan ataupun antar departemen. Untuk penelitian ini pada variabel budaya organisasi hasilnya belum signifikan dan korelasinya masih lemah sehingga agar dapat dilakukan penelitian ulang dengan mengurangi atau menambahkan variabel lain dan sampel pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, edisi revisi 2010, *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Chen, Li Yueh, 2004, *Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan*, *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Damodar N. Gujarati, 2003 *Ekonomrika Dasar*. (Edisi Alih Bahasa Terjemahan). Jakarta, Erlangga.
- Darwito, 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L et al 2006, *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*, Twelfth Edition, McGraw Hill.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan Malayu, edisi revisi, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Indriantoro dan Bambang, edisi pertama 2009, *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPFE, Yogyakarta.

- Kreitner, Robeth, Kinnichi, Angelo, 2005, *Perilaku Organisasi*, Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta
- Locander, W.B.,F. Hamilton,D. Ladik & J Stuart (2002), *Developing a Leadership-Rich culture: The Missing link to creating a market-focused organization, journal of marketing-focused management*, Vol.5, pp.149-163
- Moh. Nazir. (2011), *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi dan Rivai, edisi ketiga, 2012, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Nur Indriantoro, Supomo, B., (1999), *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Nurjanah, 2008. *Penbaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Penny Setyowati Nugraheny, 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja,Dukungan Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*". Universitas Diponegoro, Semarang.
- Program Pascasarjana Magister Manajemen, 2013, *Panduan Penyusunan dan Penulisan Tesis*, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Albanjary.
- Prasetyaningsih, 2009. *Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan Dan Kemampuan SDM Terhadap Epektifitas Pelayanan Pensertifikatan Hak Atas Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Schein, Edgar H, 1997, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Santoso, Singgih. (2012). *Buku Latihan SPSS statistik multivariat*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Siregar Syofian, Kencana 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif*
- Sovya Desianty, 2005, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang*. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Sudarmanto, Pengantar: Samudra Wibawa 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kopetensi SDM. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*. ALFABETA CV, Bandung.
- Thoha Miftah, 2012, *Prilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- 2012, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Veithzal Rivai, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Veithzal Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Wibowo, 2010, *Budaya Organisasi. Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*". Rajawali Pers, Jakarta.

Wijaya, Tony. (2012). *Praktis dan Simpel Cepat Menguasai SPSS 20 Untuk Olah dan Interpretasi Data*. Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka

Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation*, *Leadership Quarterly*, Vol.4, No.1, pp.81-102