

KECERDASAN EMOSI DAN KECERDASAN SPIRITUAL SEBAGAI FAKTOR PENDUKUNG KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERUBAHAN ORGANISASIONAL

Murry Harmawan Saputra
Universitas Muhammadiyah Purworejo

Abstrak

Kepemimpinan sangat penting bagi setiap organisasi, baik organisasi profit maupun nonprofit, privat maupun pemerintah dan bagi setiap individu. Kepemimpinan merupakan alat yang diperlukan organisasi untuk mengarahkan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Pemimpin sudah seyogyanya mempunyai kemampuan dan kecerdasan yang lebih dibanding bawahannya agar dapat membawa organisasi yang dipimpinnya untuk meraih tujuan.

Pada mulanya kecerdasan seseorang hanya dilihat dari kecerdasan kognitifnya saja, namun pada perkembangannya kecerdasan IQ bukanlah satu-satunya indikator kecerdasan, yang dapat membawa kesuksesan seseorang. Kecerdasan lain yang diperlukan oleh seorang pemimpin adalah kecerdasan emosi (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ), yang merupakan perkembangan dari tingkatan kecerdasan (*intelligence*). Dalam tulisan ini akan membahas mengenai kepemimpinan transformasional yang didukung dengan adanya kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual, diyakini akan dapat membawa organisasi meraih tujuannya dan menuju perubahan organisasi kearah yang lebih baik.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual.

PENDAHULUAN

Organisasi didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Organisasi terdiri dari sekumpulan orang yang bersama-sama akan mencapai tujuan tersebut. Sebuah organisasi pasti memiliki pemimpin yang akan memimpin seluruh

anggota organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Sebenarnya pemimpin tidak terbatas hanya pada sebuah organisasi. Dalam setiap kelompok dimana kita hidup, pasti disitu juga akan ditemukan dan ditentukan seorang pemimpin

kelompok, seperti misalnya pada sebuah keluarga, kelompok belajar, maupun klub olah raga. Biasanya, seseorang ditunjuk menjadi pemimpin dalam kelompoknya bila dia mampu mempengaruhi orang lain dalam kelompok tersebut untuk melakukan sesuatu.

Gibson et al (2009) meyakini pentingnya pemimpin untuk meningkatkan kesejahteraan dan keefektifan organisasi. Pemimpin dalam sebuah organisasi memegang peranan yang sangat penting terutama kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Teori kepemimpinan transformasional mendominasi teori kepemimpinan dan penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan selama dua dekade ini (Brown & Moshavi, 2005, h. 868). Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kemampuan untuk membangkitkan dan memotivasi

bawahannya untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dari yang sudah ditargetkan. Agar sukses dalam memimpin, seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki kecerdasan kognitif saja, tetapi juga harus didukung oleh kecerdasan emosi, bahkan yang lebih terkini lagi, muncul istilah kecerdasan spiritual. Kecerdasan emosi merupakan kemampuan seseorang dalam memonitor perasaan dan emosinya baik pada dirinya maupun orang lain, mampu membedakan dua hal itu, dan kemudian menggunakan informasi itu untuk membimbing pikiran dan tindakannya (Salovey & Mayer, 1990 dalam Lenaghan, et al, 2007). Kecerdasan emosi diawali oleh karya seminal Goleman di tahun 1989. Perkembangan selanjutnya, ternyata kecerdasan emosi perlu didukung oleh kecerdasan spiritual (*spiritual intelligence*), yaitu kecerdasan dimana kita dapat mengakses makna, nilai, tujuan yang paling dalam, dan motivasi yang paling tinggi (Zohar & Marshall, 2004 dalam Lynton & Thogersen, 2009). Keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh *style* pemimpinnya.

Diharapkan kepemimpinan transformasional yang didukung dengan kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual akan membawa organisasi melakukan perubahan dengan baik.

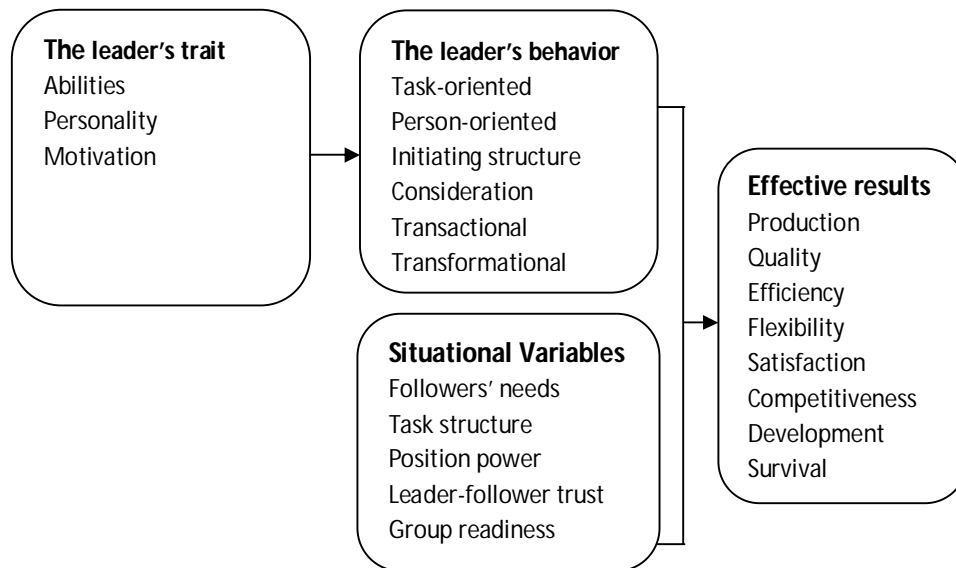
KEPEMIMPINAN

Leadership (kepemimpinan) merupakan suatu usaha untuk menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu (Gibson et al, 2009). Dalam *Handbook of Leadership*, kepemimpinan diartikan sebagai interaksi antar anggota kelompok dalam sebuah kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, yaitu

orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih daripada orang lain mempengaruhinya. Kepemimpinan terjadi saat anggota sebuah kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Keefektifan pemimpin diukur dengan pencapaian satu atau beberapa tujuan. Individu dalam kelompok melihat keefektifan pemimpin berdasarkan pada kepuasan yang mereka rasakan/dapatkan dari pengalaman kerja.

Berikut ini merupakan kerangka yang digunakan untuk mempelajari (*leadership*) kepemimpinan:

A Framework for Studying Leadership



Sumber: Gibson et al (2009), h. 313

Trait theory of leadership mengidentifikasi karakteristik yang spesifik (fisik, mental, kepribadian) yang berhubungan dengan kesuksesan pemimpin. Pemimpin yang efektif membagikan kemampuan dan keterampilan tertentu yang memungkinkannya

untuk melaksanakan pekerjaan. *Supervisory ability* merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan:

Traits Associated with Leadership Effectiveness

Personality	Motivation	Ability
Energy level	Socialized power	Interpersonal skills
Stress tolerance	orientation	Cognitive skills
Self-confidence	Strong need for	Technical skills
Emotional maturity	achievement	
Integrity	Self-starter	
	Persuasiveness	

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Isu mengenai kepemimpinan telah diungkapkan oleh beberapa pakar sejak puluhan tahun yang lalu. James MacGregor Burns dalam Kuhnert & Lewis (1987) mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan: transaksional dan transformasional. Menurutnya, *transactional leadership* terjadi saat seseorang mengambil inisiatif dalam melakukan kontak dengan orang lain

untuk tujuan pertukaran sesuatu yang berharga, sedangkan *transformational leadership* berdasarkan pada lebih dari sekedar pemenuhan terhadap bawahan, tetapi juga melibatkan perubahan kepercayaan/keyakinan, kebutuhan, dan nilai-nilai dari bawahannya. Selanjutnya, dimensi *transformational leadership* menurut Richardson & Vandenberg (2005) terdiri dari: mengartikulasikan visi, *role modeling*, mengembangkan

Murry Harmawan Saputra: Kecerdasan Emosi Dan Kecerdasan Spiritual Sebagai Faktor Pendukung Kepemimpinan Transformasional Dan Perubahan Organisasional

penerimaan terhadap tujuan kelompok, menunjukkan ekspektasi kinerja yang tinggi, dukungan individual, dan stimulasi intelektual. Bass, 1985; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990, dalam Kirkman (2009) mendefinisikan *transformational leader* sebagai seseorang yang mengartikulasikan visi masa depan yang dibagikan, secara intelektual merangsang bawahannya, memberikan dukungan yang besar kepada individu, mengetahui perbedaan individu, dan menentukan ekspektasi yang tinggi.

Saat berbicara mengenai *transformational leadership*, akan berkaitan juga dengan *transactional leadership*. Pemimpin yang transformasional dideskripsikan sebagai seorang pemimpin yang merangsang bawahannya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kapabilitasnya sehingga kepentingan diri bawahannya dan tujuan personal menjadi kongruen dengan visi untuk organisasi mereka (Bums, 1978; Bass, 1985; dalam Goodwin et al, 2001, h. 295). Sedangkan *transactional leader* diketahui sebagai seseorang yang

fokus pada motivasi bawahan melalui penghargaan atau disiplin, mengklarifikasikan jenis penghargaan kepada bawahannya. Dvir et al (2002) menyebutkan bahwa *transactional leaders* dipengaruhi oleh *setting goals*, menjelaskan hasil yang diinginkan, memberikan umpan balik, dan pertukaran penghargaan atas pencapaian. *Transformational leaders* dipengaruhi oleh memperluas dan mengangkat tujuan bawahan dan memberikannya kepercayaan diri untuk melaksanakan tugas diluar/melebihi apa yang diharapkan. *Transformational leaders* menunjukkan perilaku yang kharismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan *intellectual stimulation*, dan memperlakukan bawahan dengan *individualized consideration*. Perilaku pemimpin seperti inilah yang akan mentransformasi bawahannya, membantu bawahan untuk mencapai potensi yang maksimal serta menghasilkan kinerja yang paling baik.

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai *transformational leadership*, diantaranya yaitu Pawar & Eastman (1997) meneliti pengaruh faktor kontekstual terhadap kepemimpinan organisasional; Dvir et al (2002) melakukan eksperimen training kepemimpinan transformasional, hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin yang transformasional secara positif mempengaruhi perkembangan dan kinerja bawahan; Avolio et al (2004) meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional; Spreitzer et al (2005) meneliti tentang hubungan kepemimpinan transformasional dan keefektifan pemimpin yang dimoderasi oleh nilai budaya; serta Shin & Zhou (2003); Gong et al (2009) meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformational dan kreativitas yang dimediasi oleh *intrinsic motivation*.

Bass dalam Gibson et al (2009), mengidentifikasi lima faktor yang mendeskripsikan pemimpin yang transformasional, yaitu:

- a. *Charisma*, dimana pemimpin mampu menanamkan secara bertahap *sense of value, respect, pride* dan mengartikulasi visi.
- b. *Individual attention*, dimana pemimpin memperhatikan kebutuhan karyawan dan memberikan proyek yang bermanfaat sehingga bawahan tumbuh secara personal.
- c. *Intellectual stimulation*, dimana pemimpin membantu bawahannya untuk memikirkan kembali cara-cara yang rasional untuk menguji situasi (mendorong bawahannya untuk menjadi kreatif).
- d. *Contingent reward*, dimana pemimpin menginformasikan kepada bawahan tentang apa yang harus dilakukan untuk menerima *reward* yang mereka inginkan.
- e. *Management by exception*, dimana pemimpin mengizinkan bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya tanpa melakukan intervensi

kecuali kalau tugas tersebut tidak selesai pada waktunya dan dengan biaya yang wajar.

KECERDASAN EMOSIONAL

Kecerdasan emosi merupakan perkembangan dari tingkatan kecerdasan (*intelligence*) yang dimiliki seseorang, dimana dulu orang berpikir bahwa kesuksesan seseorang ditentukan hanya dilihat dari tingkat kecerdasan kognitif (IQ) saja, namun pemahaman tersebut saat ini telah berubah. Kesuksesan seseorang tidak hanya diukur atau dilihat dari tingkat IQ saja, tetapi juga ditentukan oleh seberapa besar tingkat kecerdasan emosi yang dimilikinya. Sebagaimana yang disebutkan oleh Furnham (2005) bahwa tes IQ yang tradisional memiliki fokus yang terlalu sempit dan bahwa kecerdasan yang lain dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan di tempat kerja. Pertumbuhan dan perkembangan kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) dipengaruhi oleh lingkungan, keluarga, dan contoh-contoh yang didapat seseorang sejak lahir dari orang tuanya. Kecerdasan

Emosi menyangkut banyak aspek penting, yang agaknya semakin sulit didapatkan pada manusia modern, yaitu: empati (memahami orang lain secara mendalam), mengungkapkan dan memahami perasaan, mengendalikan amarah, serta kemampuan memecahkan masalah antar pribadi. Dalam dunia industri dan didunia kerja, yang merupakan poin penting dari kecerdasan emosi adalah *self-awareness* (memahami keadaan diri), *self-regulation* (mengendalikan diri), *motivation* (mengelola faktor-faktor pendorong untuk mencapai sasaran), *emphaty* (menyadari perasaan dan memberi perhatian terhadap orang lain), serta *social skill* (mengelola hubungan dengan orang lain agar tercapai sasaran yang dikehendaki).

Istilah *emotional intelligence* (kecerdasan emosi) pertama kali digunakan oleh Salovey dan Mayer pada tahun 1990, yang mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi dirinya, membedakannya, serta menggunakan informasi tersebut untuk memandu pemikiran dan

tindakan seseorang. Sidle (2007, h. 21) menyebutkan bahwa kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk membangkitkan atau membangunkan hati. Seseorang dituntut untuk mampu mengenali serta mengatur perasaan dan emosinya, juga terhadap orang lain. Menurut Mayer dan Salovey (1997) dalam Lenaghan, et al (2007), empat komponen kecerdasan emosi yaitu:

- a. Persepsi, yaitu kemampuan untuk meyakinkan diri mengenai emosi dan mampu menunjukkan kebutuhan emosional seseorang.
- b. Asimilasi, yaitu kemampuan seseorang untuk membedakan diantara emosi yang berbeda-beda yang mungkin mereka rasakan dan memprioritaskan yang mempengaruhi proses pemikiran mereka.
- c. Pemahaman, yaitu kemampuan untuk memahami emosi yang rumit, seperti misalnya perasaan yang muncul bersama-sama tentang kesetiaan dan pengkhianatan

- d. Manajemen, yaitu kemampuan untuk menghubungkan atau tidak menghubungkan emosi, tergantung pada kegunaan pada beberapa situasi.

Aspek utama dari *emotional intelligence* menurut George (2000) dalam Rego et al (2007) yaitu:

1. penilaian dan ekspresi emosi
2. penggunaan emosi untuk meningkatkan proses kognitif dan pengambilan keputusan
3. pengetahuan mengenai emosi
4. manajemen emosi

Pengukuran terhadap *emotional intelligence* dilakukan dengan dua model sebagai berikut:

1. *Ability Model*

Pengukuran yang paling komprehensif adalah Mayer, Salovey, dan Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Model ini terdiri dari empat kemampuan umum emosi: mengidentifikasi emosi, menggunakan emosi untuk

berpikir, memahami emosi, dan mengatur emosi.

2. *Mixed Model*

Model yang sering digunakan adalah Bar-On's Emotional Quotient Inventory (EQ-I), dimana lebih mengukur kepada kekuatan ego atau kompetensi sosial daripada kecerdasan emosi. Model yang lain adalah Emotional Competence Inventory (ECI) yang dikembangkan oleh Boyatzis pada tahun 2000. Goleman pada tahun 1995 mengembangkan kuesioner kecerdasan emosi.

Kapabilitas personal yang berpotensi secara signifikan menginformasikan kapabilitas kepemimpinan muncul dari munculnya pemahaman mengenai kecerdasan emosi (Brown & Moshavi, 2005, h. 868). Hal ini menjelaskan hubungan atau keterkaitan antara *transformational leadership* dan kecerdasan emosi, dimana kecerdasan emosi akan sangat mempengaruhi bagaimana

pemimpin mampu memotivasi dan menggerakkan bawahannya.

Berbagai macam penelitian telah dilakukan terkait dengan kecerdasan emosi, diantaranya yaitu penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosi dan keberhasilan akademis (Nowicki dan Duke, 1992; Schutte et al, 1998; Shoda et al, 1990), hubungan kecerdasan emosi dengan kinerja (Kelley dan Caplan, 1993; Jordan et al, 2002; Slaski dan Cartwright, 2003, Day dan Carroll, 2004), kontribusi dari kompetensi kognitif dan kecerdasan emosi terhadap kinerja (Dulewicz dan Higgs, 1998), hubungan antara kecerdasan emosi dan kepuasan kerja (Chiva dan Alegre, 2008), serta efek dari kecerdasan emosi pada kinerja dan kepuasan hidup (Law, Li, Huang, dan Wong, 2008).

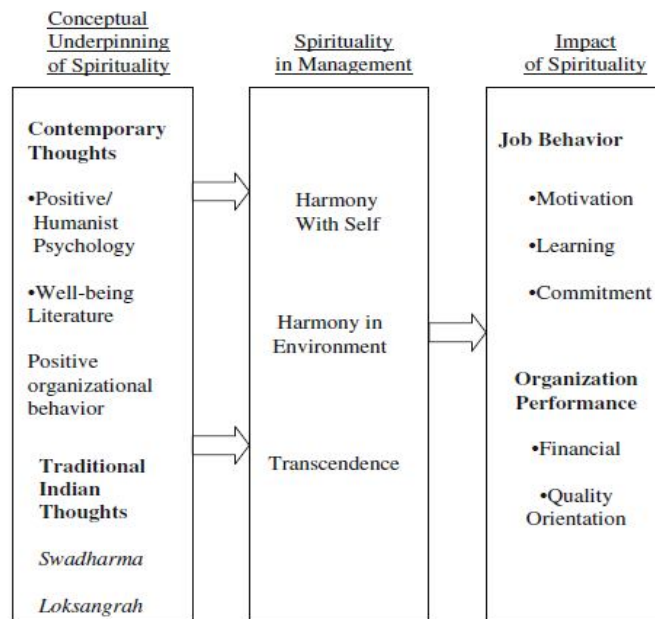
KECERDASAN SPIRITUAL

Paradigma baru mengenai kecerdasan adalah kecerdasan spiritual. Zohar (2005) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual merupakan tiang penyokong IQ dan EQ. IQ dan EQ merupakan kecerdasan yang dapat dilihat

(*tangible*), sedangkan SQ (kecerdasan spiritual) tidak demikian. Pemahaman tentang kecerdasan dan aplikasinya tergantung pada *personal values* masing-masing orang, motivasi untuk mengetahui lebih lanjut tentang kecerdasan spiritual, level

self-awareness, serta kemampuan dan kemampuan untuk '*let go*'. Spiritualitas memiliki dampak yang signifikan terhadap kemampuan manajemen seorang pemimpin. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Schematic representation of spirituality in management literature



Sumber: Pandey & Gupta (2008) dalam Pandey et al (2009), h. 317

Kecerdasan spiritual (*spiritual intelligence*) merupakan kemampuan untuk mengakses makna, nilai, tujuan yang tidak akan pernah hilang yang lebih tinggi, dan aspek-aspek yang tanpa disadari diri serta

melekatkan makna, nilai dan tujuan tersebut dalam kehidupan yang lebih baik dan kreatif. Ciri-ciri kecerdasan emosi antara lain: kemampuan untuk berpikir *out of the box*, kerendahan hati, dan mengakses energy yang

berasal bukan dari ego. Kecerdasan spiritual merupakan *ultimate intelligence* seorang pemimpin. Berikut ini tabel yang

menggambarkan kecerdasan yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin:

**TABLE 1.
THREE TYPES OF INTELLIGENCE.**

Capital	Intelligence	Function
IQ:		
Material Capital	Rational Intelligence	What I think
EQ:		
Social Capital	Emotional Intelligence	What I feel
SQ:		
Spiritual Capital	Spiritual Intelligence	What I am

Sumber: Zohar (2005, h.47)

Peran seorang pemimpin dalam organisasi sangatlah penting, yaitu sebagai model, pengarah/pemandu, dan pengawal nilai-nilai budaya dan korporat (Lynton & Thogersen, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh (Lynton & Thogersen, 2009) menunjukkan bahwa para eksekutif yang sukses di Cina dan negara-negara Barat mengembangkan

kecerdasan spiritual walaupun dengan cara yang berbeda. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa ternyata kecerdasan kognitif saja tidak mampu menjamin kesuksesan seseorang, tetapi harus didukung oleh kecerdasan emosi dan spiritual.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Bommer et al (2005) menyatakan bahwa penting untuk menghubungkan kepemimpinan dengan konteks perubahan organisasional yang lebih luas karena kepemimpinan mempengaruhi keikutsertaan bawahan dalam perubahan organisasional pada level individu.

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara *status quo*), serta sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan. Dalam merumuskan proses

perubahan, digunakan pendekatan transformasional dimana lingkungan kerja yang partisipatif memberikan peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut. Namun pada prakteknya, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, dimana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entitas ekonomi yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya. Kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*idealized influence - charisma*); menumbuhkan ekspektasi yang tinggi dengan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana

(*inspirational motivation*); meningkatkan inteligensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*intellectual stimulation*); dan memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*individualized consideration*). Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Pemimpin transformasional cenderung untuk menciptakan kesempatan pada pengalaman kepemimpinannya, sehingga membantu dirinya dalam posisi yang sedang dijalankan. Program pengembangan dan pelatihan untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional perlu juga diupayakan karena individu menjadi pemimpin transformasional melalui pengalaman hidupnya yang akan mampu mengembangkan karakteristik dan membangun keahlian kepemimpinan transformasionalnya.

KESIMPULAN

Kecerdasan emosi (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) merupakan perkembangan dari tingkatan kecerdasan (*intelligence*) yang juga merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan seseorang. Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya di bidang sumber daya manusia. Selain IQ, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual diperlukan oleh seorang pemimpin dalam membawa organisasi yang dipimpinnya untuk meraih tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam tercapainya tujuan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah alat yang diperlukan organisasi untuk mengarahkan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Kepemimpinan transformasional yang didukung dengan adanya kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual diyakini dapat membawa organisasi menuju perubahan kearah yang lebih baik karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada

suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya dengan cara mentransformasi bawahannya, membantu bawahan untuk mencapai potensi yang maksimal serta menghasilkan kinerja yang paling baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu', William, & Puja Bhatia, 2004, "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior* 25, p. 951-968.
- Bommer, William H., 2005, "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change", *Journal of Organizational Behavior* 26,p. 733-753.
- Brown, F. William, & Dan Moshavi, 2005, "Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence", *Journal of Organizational Behavior* 26,p. 867-871.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce J. Avolio, & Boas Shamir, 2002, "Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4,p. 735-744.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., & Robert Konopaske, 2009, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill International Edition, New York.
- Gong, Yaping, Jia-Chi Huang, & Jiing-Lih Farh, 2009, "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy", *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4,p. 765-778.
- Goodwin, Vicki L., J. C. Wofford & J. Lee Whittington, 2001, "A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct", *Journal of Organizational Behavior*, 22, p. 159-114.
- Kirkman, Bradley L., 2005, "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change", *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, p. 744-764.

- Kuhnert, Karl W., & Philip Lewis, 1987, "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, p. 648-657.
- Lenaghan, Janet A., Buda, Richard, and Eisner, Alan B, 2007, "An examination of the role of emotional intelligence in work and family conflict", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19 No.1, pp. 76-94.
- Lynton, Nandani, & Thorgesen, Kirsten Høgh, 2009, "Spiritual intelligence and leadership in the china laboratory", *Journal of International Business Ethics*, Vol.2, No.1, p. 112-118.
- Pandey, Ashish, Rajen K. Gupta, & A. P. Arora, 2009, "Spiritual Climate of Business Organizations and Its Impact on Customers' Experience", *Journal of Business Ethics*, 88, p. 313-332.
- Pawar, Badrinarayan Shankar, & Kenneth K. Eastman, 1997, "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, p. 80-109.
- Richardson, Hettie A., & Robert J. Vandenberg, 2005, "Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement", *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 561-589.
- Side, Clint. 2007, "The five intelligences of leadership", *Leader to Leader*, Winter, p. 19-25.
- Shin, Shung Jae, & Jing Zhou, 2003, "Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from korea", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, p. 703-714.
- Spreitzer, Gretchen M., Kimberly Hopkins Perttula, & Katherine Xin, 2005, "Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan", *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 205-227.
- Zohar, Danah, 2005, Executive Forum, Fall 2005, p. 45-51.

