

---

**PERAN ALTRUISM DAN CONSCIENTIOUSNESS UNTUK  
MENINGKATKAN KKEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL**

**Eliya Tuzaka**

Universitas Maritim AMNI Semarang  
email: eliyatuzaka01@gmail.com

**Jumaizi**

Universitas Maritim AMNI Semarang  
email: jumaizi10@gmail.com

**ABSTRAK**

*Studi literature menyatakan bahwa karakter seseorang dapat mempengaruhi perilaku mereka khususnya pada seorang pemimpin. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran mediasi altruism dan conscientiousness dalam mempengaruhi hubungan antara selfsacrifice dan transformational leadership. Altruism merupakan sebuah sikap yang menunjukkan bahwa kesejahteraan orang lain atau perusahaan lebih penting daripada untuk kesejahteraan sendiri. Sedangkan conscientiousness mencerminkan pribadi yang kuat dan sungguh-sungguh dalam melakukan segala hal. Kedua konsep ini diyakini akan meningkatkan sikap kepemimpinan transformasional dengan dimulai dari titik awal yaitu pengorbanan diri. Sampel dalam penelitian ini adalah Ketua Organisasi Mahasiswa di Kota Semarang dengan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Penelitian ini dimungkinkan untuk membedakan antara pengorbanan diri dan altruisme secara empiris. Altruisme dan conscientiousness menengahi hubungan antara pengorbanan diri terhadap kepemimpinan transformasional dengan menyroti proses mediasi melalui altruism dan conscientiousness.*

**Kata kunci:** *Self-sacrifice, Altruism, Conscientiousness, Transformational leadership.*

## **PENDAHULUAN**

Saat ini organisasi semakin fokus pada pengembangan kepemimpinan transformasional di Indonesia. Manajemen mereka mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik (Waldman et al., 2001). Salah satu variabel yang meningkatkan kepemimpinan transformasional adalah tampilan perilaku pengorbanan diri oleh pemimpin (Choi et al, 1999). Studi menunjukkan bahwa pemimpin itu mengorbankan diri dalam mempengaruhi pengikut dengan menghasut norma timbal balik (Choi dan Mai-Dalton, 1999), dengan memproyeksikan pemimpin sebagai panutan (Shamir et al., 1993) dan, dengan menunjukkan kepentingan pribadi yang melekat pada diri para pemimpin pada visi (Avolio dan Locke, 2003).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dan merupakan sumber penting bagi setiap kelompok (Do & Minbashian, 2014). Kepemimpinan transformasional adalah konsep yang sangat diteliti dalam literatur kepemimpinan dan ditemukan memiliki banyak hasil positif (Ramsey et al., 2017). Para pemimpin menggunakan gaya ini untuk mengubah organisasi dengan menantang diri mereka sendiri dan pengikut mereka untuk mencapai kesuksesan (O'Neill, 2013). Mereka menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk membantu mereka mencapai hasil yang luar biasa dan mereka visioner (Ross et al., 2014). Beberapa melihat kepemimpinan transformasional mencakup gaya kepemimpinan otentik, inovasi dan kreativitas, membangun kepercayaan dan hubungan, serta kepedulian yang rasional (Turkel, 2014). Meskipun ada banyak teori kepemimpinan, beberapa melihat kepemimpinan transformasional sebagai gaya yang paling efektif, dan dianggap diinginkan secara universal.

Pemimpin transformasional di sisi lain menarik moral yang lebih tinggi mengenai nilai-nilai pengikut. Proses pengaruh kepemimpinan transformasional adalah melalui internalisasi yaitu pengikut cenderung menerima (menginternalisasi) visi menarik yang diberikan oleh pemimpin. Visi itu menjadi

---

menarik bagi pengikut ketika itu sejalan dengan nilai-nilai dan cita-cita pengikut (Dvir dan Shamir, 2003). Pemimpin dapat meningkatkan persepsi komitmen mereka terhadap visi dengan mengorbankan diri. Perilaku pengorbanan diri oleh para pemimpin berkontribusi pada banyak hasil penting seperti persepsi karisma, norma timbal balik, efektivitas pemimpin, kontribusi untuk barang public, kerjasama untuk kelompok, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra, kepemilikan kelompok, atribusi dibuat tentang perilaku pemimpin (Choi dan Mai-Dalton, 1999; De Cremer dan van Knippenberg, 2002, 2004; Halverson et al, 2004; Yorges et al., 1999).

Pengorbanan diri telah didefinisikan oleh Choi dan Mai-Dalton (1998) sebagai "pengabaian secara total / sebagian, dan / atau penundaan permanen atas kepentingan pribadi, hak istimewa, atau kesejahteraan dalam pembagian kerja, distribusi hadiah, dan pelaksanaan kekuasaan. Demikian pula, Yorges et al. (1999) mendefinisikan pengorbanan diri sebagai "penyerahan atau mengalah dari sesuatu yang penting bagi seorang individu". Satu hal yang perlu dicatat di sini adalah kedua definisi tersebut telah berfokus pada aspek-aspek untuk mengorbankan keuntungan pribadi dari pengorbanan diri. Di sisi lain, De Cremer dan van Knippenberg (2004) memandang ini membangun dalam perspektif yang lebih luas untuk memasukkan manfaat yang akan diperoleh pihak lain jika pemimpinnya berkorban. Lebih tepatnya, mereka mendefinisikan pengorbanan diri sebagai kesediaan bagian dari pemimpin untuk mengeluarkan biaya pribadi (atau menjalankan risiko biaya tersebut) untuk melayani tujuan dan misi kelompok atau organisasi. Menurut definisi, pengorbanan diri secara sempit berfokus pada "menyerah" oleh orang tersebut, dan tidak ada hubungannya dengan penerima manfaat dari tindakan semacam itu (Avolio dan Locke, 2003). Avolio dan Locke (2003) beserta Choi dan Mai-Dalton (1998) telah mengklarifikasi bahwa ketika penerima manfaat muncul dalam gambar perilaku harus ditafsirkan sebagai altruistik dan bukan pengorbanan diri.

Bass dan Steidlmeier (1999) mengatakan bahwa pemimpin transformasional otentik adalah mereka yang berkorban untuk kebaikan bersama. Pengorbanan diri membangun kepercayaan, menghasilkan pengikut penerimaan sebagai panutan, dan membantu dalam membuat pemimpin transformasional (Bass et al, 1985). Conger et al. (2000) menemukan bahwa tampilan tindakan teladan (seperti sebagai pengorbanan diri) secara positif terkait dengan rasa hormat pengikut untuk pemimpin. Pengorbanan diri oleh pemimpin mengarah pada pengembangan budaya organisasi dan tidak mementingkan diri (Choi dan Mai-Dalton, 1999).

Pengorbanan diri diyakini berdampak positif pada organisasi dan belum tentu baik untuk kepentingan pribadi. Sifat rela berkorban ini dilakukan karena adanya loyalitas terhadap perusahaan tanpa mengharapkan adanya feedback. Karakter ini cenderung mengesampingkan kepentingan pribadi dan lebih memprioritaskan kepentingan organisasi. Hubungan antara *self sacrifice* terhadap transformational leadership tidak dapat dihubungkan secara langsung dan memerlukan mediator yaitu altruism dan conscientiousness. Keduanya dapat mendorong sikap pengorbanan diri seorang pemimpin dengan cara bekerja keras, focus dengan pekerjaan dan perusahaan, dan bertanggung jawab atas segala hal. Sehingga kedua konsep ini akan mampu memberikan dampak positif terhadap *transformational leadership*.

*Altruism* diakui sebagai variable yang memengaruhi kepemimpinan transformasional (Kanungo dan Mendonca, 1996). Meskipun banyak orang yang sering bingung antara dua konstruksi (altruisme dan pengorbanan diri) dengan masing-masing lainnya, secara teknis mereka tidak identik (Avolio dan Locke, 2003). Pengorbanan diri tidak menentukan siapa penerima manfaat pengorbanan itu, sementara altruisme pada dasarnya berfokus pada "menyerah" sehingga orang lain mendapat manfaat (O 'Shea, 2004). Berdasarkan penelitian terdahulu, kesungguhan adalah salah satu karakteristik kepribadian yang paling penting dalam konteks kerja karena hubungannya dengan motivasi dan kinerja.

Kesungguhan atau kesadaran mungkin juga merupakan cerminan dari proses motivasi. Jika demikian, tingkat kesadaran yang tinggi dapat memengaruhi keputusan pemimpin yang juga dirasakan oleh karyawannya (Demerouti, 2006).

Kesungguhan adalah kecenderungan seseorang untuk dapat diandalkan, terorganisir, menyeluruh dan bertanggungjawab (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008). Individu yang memiliki tingkat kesungguhan yang tinggi cenderung tekun, bekerja keras, senang mencapai dan menyelesaikan berbagai hal. Sikap ini menjadi cerminan dalam kepemimpinan transformasional karena memiliki ciri khas yang bersungguh-sungguh, kerja keras, dan tanggung jawab. Dengan demikian, apabila sifat yang dimiliki ini semakin tinggi maka akan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Sedangkan pada level karyawan, yang berorientasi pada tujuan dan kerja keras, maka tertanam mindset bahwa apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (Demerouti, 2006). Dengan demikian sintesa *Conscientiousness* (kesungguhan) adalah kecenderungan seseorang untuk bertanggung jawab dan dapat diandalkan.

Kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Tidak hanya para pemimpin memperhatikan dan terlibat dalam proses, mereka juga difokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok untuk dapat berhasil juga (Pmcounseling, 2011). Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri (Bass, 1994). Sehingga tipe pemimpin seperti ini dapat mempengaruhi para bawahannya karena memiliki jiwa spiritual yang tinggi antusias yang mana para karyawan pasti juga akan mengikutinya karena sebagai pengikut. Untuk meningkatkan spiritual dan semangat, *conscientiousness*

diyakini akan mampu mendorong semangat yang lebih baik karena melibatkan sikap yang sungguh-sungguh dan pekerja keras.

Pada dasarnya altruisme berarti menempatkan orang lain di atas tujuan sendiri. Hal ini telah dibahas secara luas dalam disiplin ilmu yang beragam seperti psikologi, sosiobiologi, ilmu politik, ekonomi, dan manajemen (Batson et al., 2003). Kanungo dan Mendonca (1996) mendefinisikan altruisme sebagai perilaku apa pun yang bermanfaat bagi orang lain terlepas dari manfaat perilaku tersebut bagi dermawan. Menurut Smith et al (1983), altruisme didefinisikan sebagai tindakan pro-sosial terhadap anggota organisasi lainnya seperti membantu dengan beban kerja yang berat, mengorientasikan orang baru, dan membantu mereka yang telah absen.

Ada kesepakatan luas bahwa altruisme berfokus pada manfaat bagi orang lain (O'Shea, 2004). Cialdini et al (1997) memperkenalkan konsep "oneness" di mana altruisme terjadi karena diintegrasikan ke dalam perasaan diri. Konsep ini sangat relevan untuk kepemimpinan karena kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi "orang lain" (pengikut) dan altruism membawa dimensi "orang lain" ke dalam definisi diri pemimpin.

Menurut Aronson (2001), altruisme adalah variabel anteseden untuk kepemimpinan transformasional dan pemimpin karismatik/transformatif yang beroperasi pada perhatian yang tinggi untuk orang lain. Kanungo (2001) juga menyebut altruisme sebagai alat yang pemimpin gunakan untuk mempengaruhi pengikut menuju tujuan kolektif. Altruisme adalah orientasi filosofis dari pemimpin transformasional. Kanungo dan Mendonca (1996) beralasan bahwa altruisme mendorong kapasitas pemimpin untuk tumbuh. Pemimpin semacam itu memiliki sistem nilai yang konsisten yang disosialisasikan daripada dipersonalisasi (Bass dan Steidlmeier, 1999). Mengingat bahwa beberapa penulis telah membuat argumen konseptual yang kuat berkaitan dengan altruisme dan kepemimpinan transformasional, kami menemukan bahwa hubungan ini belum dipelajari secara empiris.

Seperti yang disebutkan sebelumnya, sementara altruisme difokuskan pada membantu orang lain, penuh dengan moral niat dan tanpa kepentingan pribadi (Smith et al., 1983) dan merupakan tindakan meninggalkan atau menunda kepentingan pribadi, hak istimewa, dan kesejahteraan. Dalam penelitian ini untuk menunjukkan bahwa pengorbanan diri akan mengarah pada altruisme, yang pada gilirannya akan memengaruhi kepemimpinan transformasional.

Banyak argumen konseptual telah diberikan oleh penulis tentang bagaimana dan mengapa altruisme mempengaruhi kepemimpinan transformasional (Aronson et al, 2001), kami tidak menemukan bahkan satu studi empiris tentang altruisme dan kepemimpinan transformasional. Namun, pengorbanan diri telah menerima banyak perhatian di masa lalu. Model dari kepemimpinan yang melakukan pengorbanan diri pertama kali ditunjukkan secara empiris oleh Choi dan Mai-Dalton (1999). Mereka menunjukkan bahwa pemimpin yang mengorbankan diri akan meningkatkan persepsi transformasional kualitas dan bahwa para pemimpin seperti itu lebih berpengaruh dari pada mereka yang tidak menunjukkan perilaku seperti itu.

Mallen et al (2015) menemukan bahwa pemimpin transformasional sendiri bertindak secara altruism untuk mencapai tujuan organisasi. Altruisme pemimpin ditemukan untuk mempengaruhi gaya transformasional mereka dalam membimbing orang lain (Singh dan Krishnan, 2008). Sagnak & Kuruoz (2017) menyatakan bahwa pemimpin perlu menunjukkan perilaku altruistik agar pekerjaan menjadi lebih bermakna. Mereka juga telah membuktikan bahwa strategi pengaruh transformasional seorang pemimpin berasal dari motivasi perilaku altruism, sehingga memberikan pengaruh yang positif Ini merupakan altruisme timbal balik dimana altruistik pemimpin digabungkan dengan kepentingan pribadi. Di sisi lain altruisme yang murni atau moral itu merupakan keinginan pemimpin untuk membantu orang lain didasarkan pada rasa kewajiban di luar kepentingan diri sendiri.

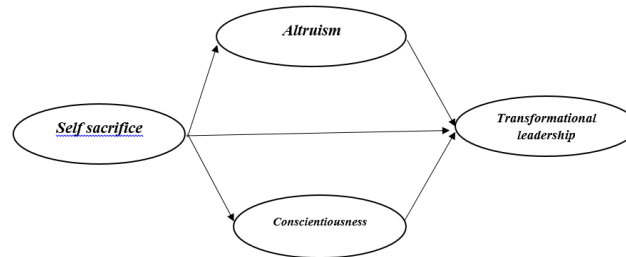
*Conscientiousness* berhubungan positif dengan kepemimpinan transformasional (Shahzad et al, 2020). Gaya kepemimpinan ini akan memberikan dasar pondasi yang diinginkan untuk kinerja dan perilaku karyawan. Bukti lain menyatakan individu dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah sosok yang paling mungkin dalam mencapai kinerja optimal karyawan (Zopiatis and Constanti, 2012). Kinerja maksimum dihasilkan dari keterkaitan conscientiousness dengan gaya kepemimpinan transformasional (Ployhart et al, 2001). Studi selanjutnya telah mengkonfirmasi temuan yang disebutkan di atas, tetapi belum ada penelitian yang meneliti efek simultan dari pengorbanan diri dan altruisme pemimpin. Dalam tulisan ini, kami mengeksplorasi peran mediasi altruisme dan conscientiousness dalam hubungan di antara keduanya yaitu pengorbanan diri dan kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini berkontribusi pada ilmu pengetahuan dengan menyoroti proses pengorbanan diri dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional. Selain itu membantu kita memahami pentingnya berfokus pada kepribadian yang lebih tahan lama. Aspek seperti altruisme dan conscientiousness sebagai anteseden langsung kepemimpinan transformasional, bukan hanya berfokus pada perilaku pengorbanan diri.

## **METODE PENELITIAN**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *self sacrifice*, *altruism*, *conscientiousness*, dan *transformational leadership* dimana dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional diperlukan adanya kesadaran diri. Dalam hubungan antara kesadaran diri dan kepemimpinan transformasional, juga dipengaruhi oleh karakter pengorbanan dan kesungguhan. Dengan dipengaruhi kedua variabel tersebut diyakini dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional. Sehingga model penelitiannya adalah sebagai berikut.





**Gambar 1.** Model Penelitian  
(Sumber : Data sekunder )

Metode pengumpulan data diperoleh dari sumber data primer dan data sekunder dimana data primer didapat secara langsung melalui kuesioner yang membahas tentang *self sacrifice*, *altruism*, *conscientiousness*, dan *transformational leadership* dengan pengukuran indikator atau pernyataan dalam kuesioner menggunakan 5 skala likert yang terdiri dari sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Hal ini berdasarkan teori menurut Likert (1932) yang menyatakan bahwa skala likert menggunakan beberapa butir pernyataan untuk mengukur perilaku individu dengan merespon 5 titik pilihan pada setiap 5 butir pernyataan yaitu SS, S, N, TS, STS atau 5, 4, 3, 2, 1. Sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, dan internet pada tema tema yang relevan serta berasal dari sumber yang bereputasi. Responden dalam penelitian ini adalah Ketua Organisasi Mahasiswa yang berada di kota Semarang dengan metode yang digunakan adalah *purposive sampling* yang merupakan suatu pengambilan sampel dimana peneliti menggunakan penilaian kriteria tertentu dalam melakukan penelitian (Rahi, 2017). Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebesar 70 orang yang merupakan kepala atau ketua organisasi mahasiswa yang tersebar di kota Semarang.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aronson, E. (2001), *Integrating leadership styles and ethical perspectives*, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 18 No. 4, pp. 244-56.
- Avolio, B.J. and Locke, E.E. (2003), *Contrasting different philosophies of leader motivation: altruism versus egoism*, The Leadership Quarterly, Vol. 13, pp. 169-91.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. and Steidlmeier, P. (1999), *Ethics, character and authentic transformational leadership behavior*, Leadership Quarterly, Vol. 10 No. 2, pp. 181-217.
- Batson, C.D., Van Lange, P.A.M., Ahmad, N. and Lishner, D.A. (2003), *Altruism and helping behavior*, in Hogg, M.A. and Cooper, J. (Eds), Sage Handbook of Social Psychology, Sage Publications, London, pp. 279-95.
- Choi, Y. and Mai-Dalton, R.R. (1998), *On the leadership function of self-sacrifice*, Leadership Quarterly, Vol. 9 No. 4, pp. 475-502.
- Choi, Y. and Mai-Dalton, R.R. (1999), *The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: an empirical test*, Leadership Quarterly, Vol. 10 No. 3, pp. 397-421.
- Cialdini, R.B., Brown, S.L., Lewis, B.P., Luce, C. and Neuberg, S.L. (1997), *Reinterpreting the empathy-induced relationship: when one into one equals oneness*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 73, pp. 481-94.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. and Menon, S.T. (2000), *Charismatic leadership and follower effects*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 21 No. 7, pp. 747-67.
- De Cremer, D. and van Knippenberg, D. (2004), *Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader self-confidence*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 95, pp. 140-55.

- Demerouti, D. (2006), *Job characteristics, flow and performance: the moderating role of conscientiousness*, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 11 No. 3, pp. 266-80.
- Do, M.H. and Minbashian, A. (2014), *A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes*, The Leadership Quarterly, Vol. 25 No. 5, pp. 1040-1053.
- Dvir, T. and Shamir, B. (2003), *Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study*, Leadership Quarterly, Vol. 14 No. 3, pp. 327-44.
- Halverson, S.K., Holladay, C.L., Kazama, S.M. and Quinones, M.A. (2004), *Self-sacrificial behavior in crisis situations: the competing roles of behavioral and situational factors*, Leadership Quarterly, Vol. 15 No. 2, pp. 263-75.
- Ivancevich, J. M. 2014. Organizational Behavior & Management. New York: McGraw-Hill Education.
- Kanungo, R.N. (2001), *Ethical values of transactional and transformational leaders*, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 18 No. 4, pp. 257-65.
- Kanungo, R.N. and Mendonca, M. (1996), *Ethical Dimensions of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J. and Guinot, J. (2015) *Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability*, International Journal of Manpower, Vol. 36, No. 3, pp.271–295.
- O’Neill, J.A. (2013), *Advancing the nursing profession begins with leadership*, The Journal of Nursing Administration, Vol. 43 No. 4, pp. 179-181.
- O’Shea, P.G. (2004), *Altruism*, in Goethals, G.R., Sorenson, G.J. and Burns, J.M. (Eds), Encyclopedia of Leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 29-33.

- Ployhart, Robert E., Beng (2001). *Exploring Relations Between Typical and The Maximum Performance Ratings and The Five Factor Model of Personality*. Personnel Psychology, 54(4),pp:809
- Ramsey, J.R., Rutti, R.M., Lorenz, M.P., Barakat, L.L. and Sant'anna, A.S. (2017), *Developing global transformational leaders*, Journal of World Business, Vol. 52 No. 4, pp. 461-473.
- Ross, E.J., Fitzpatrick, J.J., Click, E.R., Krouse, H.J. and Clavelle, J.T. (2014), *Transformational leadership practices of nurse leaders in professional nursing associations*”, Journal of Nursing Administration, Vol. 44 No. 4, pp. 201-206.
- Sagnak, Kuruoz. (2017). *Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness*. Universal Journal of Educational Research 5(3): 447-452
- Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. (1993), *The motivational effects of charismatic leadership: a self - concept based theory*, Organization Science, Vol. 4, pp. 577-94.
- Shahzad, K., Raja, U. and Hashmi, S.D. (2021), *Impact of Big Five personality traits on authentic leadership*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 42 No. 2, pp. 208-218. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0202>
- Singh, N. and Krishnan, V.R. (2008) *Self-sacrifice and transformational leadership: mediating role of altruism*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29, No. 3, pp.261–274.
- Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. (1983), *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*, Journal of Applied Psychology, Vol. 68, pp. 653-63.
- Turkel, M.C. (2014), *Leading from the heart: caring, love, peace, and values guiding leadership*, Nursing Science Quarterly, Vol. 27 No. 2, pp. 172-177.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J. and Puranam, P. (2001), *Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty*, Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 1, pp. 134-43.

Yorges, S.L., Weiss, H.M. and Strickland, O.J. (1999), *The effect of leader outcomes on influence, attributions and perceptions of charisma*, Journal of Applied Psychology, Vol. 84, pp. 428-36.

Zopiatis and Constanti, Anastasios and Panayiotis Constanti (2012). *Extraversion, Openness, and Conscientiousness The route to transformational leadership in the hotel industry*. Leadership & Organization Development Journal ,33(1), pp:86