

DETERMINAN KINERJA USAHA KECIL PERDAGANGAN DAN RESTORAN DI KOTA PALEMBANG

L. Suhairi Hazisma
Politeknik Pariwisata Palembang

Abstrak

Studi ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis usaha kecil perdagangan dan restoran di Kota Palembang. Desain penelitian survei dan data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan puluh sembilan responden yang dipilih dengan menggunakan *random sampling*. Teknik analisis yang digunakan regresi linear berganda. Temuan menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja bisnis. Ada pengaruh positif dan signifikan dari orientasi kewirausahaan pada kinerja bisnis. Temuan dapat digeneralisasi bahwa gaya kepemimpinan yang dominan bentuk kepemimpinan yang ditampilkan oleh pemilik dan orientasi kewirausahaan membantu meningkatkan kinerja bisnis usaha kecil perdagangan dan restoran di Kota Palembang.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis.

Abstract

This study investigates the effect of leadership styles and entrepreneurial orientation on the business performance of small business of trade and restaurant in Palembang. Survey research design was adopted and data were collected using a structured questionnaire with ninety nine respondent were selected using random sampling. Multiple regression were analytical techniques. The findings revealed that there were positive and significant effect of leadership on business performance. There were positive and significant effect of entrepreneurial orientation on business performance. The findings can be generalized that leadership styles were the dominant form of leaderships displayed by the owner and entrepreneurial orientation helped improved the business performance of the small business of trade and restaurant in Palembang.

Keywords: leadership styles, entrepreneurial orientation and business performance.

1. Pendahuluan

Usaha kecil dan menengah (UKM) telah memberikan pengaruh yang kuat pada ekonomi banyak negara (Ladzani & Van Vuuren, 2002). UKM menyediakan ekonomi dengan pertumbuhan ekonomi, lapangan kerja dan inovasi. UKM telah memberikan kontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja, stabilitas sosial, dan kesejahteraan ekonomi negara. Penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti menunjukkan UKM telah memainkan peran utama dalam membina pertumbuhan ekonomi, menciptakan

peluang kerja dan mengurangi kemiskinan (Arinaitwe, 2006). Kinerja organisasi berhubungan langsung dengan gaya kepemimpinan pemimpin dalam organisasi. Pandangan tradisional umumnya telah menunjukkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi kinerja organisasi yang mereka pimpin (Thomas, 1988). Menurut Nave (2006) keberhasilan atau kegagalan bisnis tergantung pada gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para pemimpin.

Van Wart (2006) menyatakan bahwa semua organisasi perlu kepemimpinan

untuk membimbing operasi organisasi. Organisasi membutuhkan pemimpin yang efisien mampu mengarahkan orang ke arah yang benar untuk mencapai misi, visi, dan tetap setia dengan filosofi dan nilai-nilai organisasi. Plowman et al., (2007) menegaskan bahwa pemimpin adalah pemecah masalah yang mampu membimbing organisasi melalui tantangan dan mencapai lebih banyak melalui orang lain. Kemampuan untuk menyatukan organisasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi adalah peran dari pemimpin yang efektif dan sangat penting untuk keberhasilan dan kinerja organisasi (Stahl, 2007). Pemimpin besar dapat berkomunikasi untuk masa depan organisasi terhadap kelompok tertentu secara efektif dan untuk mengarahkan mereka untuk bekerja sebagai salah satu menuju tujuan bersama (Buckingham, 2005). Ireland dan Hitt (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penting bagi keberhasilan organisasi dan kinerja bisnis terutama di lingkungan persaingan di mana perusahaan saat ini beroperasi.

Keberhasilan atau kinerja organisasi dipengaruhi oleh perbedaan dalam gaya kepemimpinan (Stahl, 2007). Bass (1985) memperkenalkan tiga jenis gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan *pasif-avoidant*. Kepemimpinan transaksional, transformasional dan *pasif-avoidant* merupakan bagian dari lingkungan usaha kecil dan menengah (UKM) karena mereka mempengaruhi kinerja individu dan organisasi. Menurut Robbins (2003), pemimpin transaksional adalah mereka yang membimbing atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas persyaratan. Pemimpin transaksional sangat fokus

pada tugas mereka dan mau menerima kinerja para pengikut mereka (Johnson & Klee, 2007). Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk perubahan, untuk menetapkan tujuan serta memberikan bimbingan terhadap perubahan sambil mengelola transisi secara efektif (Moorhead & Griffin, 1995). Pemimpin transformasional yang proaktif dan berusaha untuk memaksimalkan individu, kelompok, dan pengembangan organisasi melampaui harapan dan memberikan misi yang ingin dicapai (Avolio & Bass, 2004).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin diketahui mempengaruhi kinerja dari organisasi, dan juga diketahui bahwa orientasi kewirausahaan juga memiliki dampak positif pada kinerja bisnis suatu organisasi. Banyak peneliti telah menemukan orientasi kewirausahaan secara positif terkait dengan kinerja atau hasil dari organisasi (Wiklund & Shepherd, 2003). Krauss et al., (2005) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan prediktor penting untuk bisnis.

Fenomena memperlihatkan bahwa kewirausahaan terus meningkat dan berkembang (Gartner & Shane, 1995). Dunia telah tumbuh menjadi ekonomi berbasis kewirausahaan dengan bisnis baru yang diciptakan dan pengusaha kecil dan menengah mendapatkan apresiasi sebagai pendobrak dari pengembangan ekonomi yang semakin kompetitif (Sathe, 2003).

Perkembangan pesat dari lingkungan persaingan dan perubahan, diperlukan penggabungan pendekatan kewirausahaan sebagai dasar manajemen strategis (McGrath & MacMillan, 2000).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha kecil di Kota Palembang.

Pemimpin transaksional dipandang sebagai orang yang memandu atau memotivasi pengikut mereka di arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas (Robbins, 2003). Kepemimpinan transaksional dibuat berdasarkan atas dasar pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional cenderung untuk merangsang pengikut mereka dengan penghargaan dalam hubungan berbasis dipertukarkan. Dengan demikian, pertukaran pemimpin-anggota yang tergantung pada penghargaan. Para pemimpin akan menawarkan imbalan berdasarkan apa yang dibahas dalam kontrak resmi karyawan. Hubungan berakhir sebagaimana tercantum dalam persyaratan kontrak atau akan berlaku jika hadiah yang dijanjikan yang tertunda atau tidak dicapai. Imbalan dapat dilihat sebagai positif atau negatif dan mungkin tidak perlu menjadi keuangan. Kuhnert dan Lewis (1987) menyatakan kepemimpinan transaksional percaya sistem imbalan diperlukan antara pemimpin dan pengikut untuk tujuan memajukan mereka tujuan pribadi.

Pillai et al., (1999) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai suatu proses pertukaran di mana pemimpin memberikan hadiah sebagai imbalan atas usaha dan kinerja bawahan. Guardia (2007) menemukan bahwa transaksional kepemimpinan adalah faktor dasar untuk keberhasilan organisasi pada kedua tim dan individu level dan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional memiliki hubungan penting

dengan kelompok dan faktor kinerja individu.

Kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan organisasi berkinerja tinggi karena mendukung, delegatif, partisipatif, kolaboratif hubungan pemimpin-pengikut yang berkembang dalam suatu organisasi. Karyawan diberdayakan dan merasa terdorong dan berdedikasi untuk membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Feinberg et al., (2005) menyatakan pemimpin transformasional mem-promosikan dan mendorong kerjasama dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Gillespie dan Mann (2004) setuju bahwa dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran serta mendapatkan kerjasama, pemimpin mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang, menetapkan tujuan tinggi untuk mereka, memberikan dukungan emosional dan arah, mengidentifikasi dan bekerja secara individu dan sebagai tim, untuk me-ngembangkan kemampuan dan kemampuan mereka.

Gillispie dan Mann (2004) menemukan bahwa kemampuan pemimpin transformasional untuk berkomunikasi, mendukung, menghargai dan mengembangkan pengikut membantu mempromosikan hubungan saling percaya antara anggota organisasi. Studi yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya telah menunjukkan terdapat korelasi yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi. Korelasi kuat telah dibuktikan oleh Avolio (1999) dan Bass (1998) dengan berbagai yang berbeda langkah-langkah.

Penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional

berhubungan dengan penilaian pengawasan kinerja manajerial (Hater & Bass, 1988), promosi (Waldman, Bass, & Yammarino, 1990), inovasi (Keller, 1992), dan prestasi (Howel & Avolio, 1993). Barling, Weber, dan Kelloway (1996) menemukan bahwa efek kepemimpinan transformasional berhubungan dengan hasil keuangan yang positif. Dvir, Eden, Avolio dan Shamir (2002) menunjukkan bahwa pengikut mencapai hasil yang lebih baik di bawah pemimpin transformasional daripada gaya kepemimpinan lain setelah mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional. Sebuah korelasi positif juga ditemukan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja (Ramey (2002). Stumpf (2003) setuju dengan Ramey dan membuktikan kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi kepuasan kerja.

2. Metoda Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah usaha kecil di sektor perdagangan dan restoran di Kota Palembang yang berjumlah 10.899 (BPS). Penelitian ini menggunakan sampel acak dari usaha kecil sektor perdagangan dan restoran di Kota Palembang. Berdasarkan populasi maka dihitung jumlah sampel menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Persentase kelonggaran ketidaktelitian (*presisi*) karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Dengan menggunakan tingkat presisi 10% maka ukuran sampel penelitian ini adalah:

$$n = \frac{10.899}{1 + 10.899 (0,1)^2} = 99,18 \text{ orang}$$

Melalui perhitungan rumus Slovin maka diperoleh jumlah sebanyak 99 responden. Metode survei digunakan untuk mengumpulkan data dengan pembagian kuesioner kepada pemilik Usaha Kecil sektor perdagangan dan restoran di kota Palembang, 91 responden menjawab kuesioner dengan lengkap dan diserahkan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. *Multi factor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass (2004) digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan.

Skala Likert lima poin digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur jawaban responden. *Entreperenuer Orientation Questionnaire* (EOQ) yang dikembangkan oleh Covin dan Slevin (1991) digunakan untuk mengukur variabel orientasi kewirausahaan Usaha Kecil. Para responden diminta untuk memilih respon yang paling dekat dengan tingkat kesepakatan dengan pertanyaan masing-masing.

Kinerja perusahaan diukur melalui pendekatan subyektif. Dalam hal ini kinerja perusahaan diukur dengan persepsi pemilik dalam memberikan tanggapan terhadap kinerja bisnis. Pemilik diminta untuk menyatakan kriteria kinerja perusahaan mereka seperti pertumbuhan penjualan, pertumbuhan lapangan kerja, pertumbuhan nilai pasar, profitabilitas dan kinerja secara keseluruhan.

Uji validitas akan dilakukan dengan metode *Pearson Correlation*, yaitu dengan mengkorelasikan butir-butir pada kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan meng-korelasikan tiap-tiap skor total

pada tiap butir pernyataan. Jika r hitung $>$ r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2005). Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kehandalan kuesioner. Penghitungan *Cronbach's Alpha* dilakukan dengan menghitung rata-rata interkorelasi di antara butir-butir pernyataan dalam kuesioner. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60 (Ghozali, 2005).

Uji F digunakan untuk menguji variabel bebas (X) yang secara simultan mempunyai pengaruh signifikan atau tidak signifikan dengan variabel terikat (Y). Uji t Statistik digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi (Sig t) masing-masing variabel bebas dengan

taraf sig $\alpha = 0,05$. Apabila tingkat signifikansinya (Sig t) lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, maka hipotesisnya diterima yang artinya variabel bebas tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan menjelaskan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antar nol sampai satu ($0 < R^2 < 1$).

3. Hasil dan Pembahasan

Uji validitas data dilakukan dengan *pearson correlation* untuk menguji korelasi masing-masing skor butir pertanyaan terhadap skor total variabel. Hasil uji validitas di jelaskan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

	Gaya Kepemimpinan	Orientasi Kewirausahaan	Kinerja Bisnis
Gaya Kepemimpinan	1.000	.548**	.453**
Orientasi Kewirausahaan	.548**	1.000	.562**
Kinerja Bisnis	.453**	.562**	1.000

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

Sumber: data olahan, 2020

Hasil uji validitas menunjukkan setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan (nilai $<$ 0,05). Jadi dapat

disimpulkan bahwa setiap indikator pertanyaan yang digunakan di dalam instrumen penelitian adalah valid.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	N of Item	Item Deleted	Alpha
Gaya Kepemimpinan	12	-	0.878
Orientasi Kewirausahaan	9	-	0.854
Kinerja Bisnis	7	-	0.797

Sumber: data olahan, 202-

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat reliabel suatu alat ukur dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel, jika

memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* masing-masing instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai $>$ 0,60,

artinya instrumen dalam penelitian ini adalah handal.

Berdasarkan analisis data penelitian dengan bantuan program SPSS didapat nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,641 yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yang terdiri: dari gaya kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan dan variabel terikat yaitu kinerja bisnis memiliki hubungan yang kuat. Kemudian, berdasarkan analisis data di dapat nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,411, hal ini menunjukkan bahwa 41,1% kinerja bisnis dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan sedangkan sisanya sebesar 58,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model. Penelitian ini menguji hipotesis dengan metode analisis regresi berganda (*multiple regression*) dengan bantuan SPSS versi 20.00. Uji hipotesis dilakukan dengan dua cara, pertama dengan melakukan uji signifikansi

simultan (uji statistik F) dan uji signifikan parameter individual (uji statistik t).

Berdasarkan uji F diperoleh hasil koefisien F hitung sebesar 30.666 dengan signifikansi 0.000 yang lebih besar dari F tabel untuk $n = 91$ sebesar 3.8461, yang mempunyai arti ketepatan prediksi antara variabel bebas dan variabel terikat yang dijelaskan dalam model mempunyai peluang salah sebesar 0,0%. Nilai ini juga menerangkan hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan secara serentak terhadap kinerja bisnis dapat diterima. Hasil perhitungan secara parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap variabel kinerja bisnis. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung semua variabel bebas lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 1,9870.

Tabel 3. Hasil Estimasi Persamaan Regresi

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Regresi	t-value	Sig.
Gaya Kepemimpinan	Kinerja Bisnis	0.479	4.939	0.000
Orientasi Kewirausahaan	Kinerja Bisnis	0.241	2.483	0.015

Constant = 1,910
R Square = 0,411
Adj R Square = 0,397
F Stat = 30.666
Sig F = 0,0000

Sumber: data olahan, 2020

Berdasarkan analisis data, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dengan koefisien variabel sebesar 0.479 dan merupakan variabel yang paling dominan. Hal ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemilik usaha kecil dapat dikaitkan dengan kinerja bisnis yang dicapai oleh usaha kecil. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Guardia (2007), Roslan and Rosli (2012),

Howell, Neufield and Avolio (2005), dan konsisten dengan penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan. Guardia (2007) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan elemen dasar dari keberhasilan organisasi baik tingkat individu maupun kelompok dan perilaku kepemimpinan transaksional memiliki hubungan penting dengan

faktor kinerja kelompok dan individu. Roslan and Rosli (2012) menemukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja. Howell, Neufield and Avolio (2005) menemukan bahwa kepemimpinan trans-formasional secara signifikan dan positif mampu memprediksi kinerja bisnis.

Variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dengan koefisien variabel sebesar 0.241. Temuan ini menunjukkan pemilik usaha yang telah menerapkan orientasi kewirausahaan dalam menjalankan usaha akan mampu meningkatkan kinerja bisnis. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zahra (1991), Wiklund (1999), Ibeh (2003), dan Gurbuz and Aykol (2009). Zahra (1991) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan keuntungan dan pertumbuhan perusahaan. Wiklund (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja. Ibeh (2003) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan menghubungkan kinerja ekspor yang lebih baik khususnya bagi usaha kecil. Gurbuz and Aykol (2009) melakukan pengujian tentang hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan pertumbuhan usaha kecil di Turki dan menyatakan orientasi kewirausahaan mempengaruhi pertumbuhan usaha.

4. Kesimpulan

Gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi bisnis kinerja, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja bisnis. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan

(transformasional dan transaksional) dan kinerja bisnis. Ini berarti bahwa jika tingkat gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) meningkat, maka tingkat kinerja bisnis juga meningkat. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pemilik usaha dapat mempengaruhi keberhasilan dan kelangsungan hidup usaha kecil sektor perdagangan dan restoran.

Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Itu berarti dengan meningkatnya tingkat orientasi kewirausahaan, tingkat bisnis kinerja juga meningkat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan pemilik usaha dapat mempengaruhi keberhasilan dan kelangsungan hidup UKM sektor perdagangan dan restoran. Kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan merupakan hal yang penting bagi UKM sektor perdagangan dan restoran untuk bertahan hidup. Meskipun penelitian ini menegaskan peran gaya kepemimpinan dan kewirausahaan orientasi sebagai aspek penting dari strategi organisasi, penelitian tambahan diperlukan untuk memperbaiki pemahaman dimensi kritis.

Penelitian selanjutnya diperlukan untuk menentukan langkah-langkah lain bagi kinerja UKM mengintegrasikan mereka dalam gaya kepemimpinan dan model orientasi kewirausahaan. Peneliti dapat melakukan penelitian dari aspek lain dari keterampilan kepemimpinan dan keterampilan kewirausahaan seperti manajemen keuangan, komunikasi, motivasi orang lain, visi, dan motivasi diri. Dengan ini, perusahaan dapat membuat strategi yang lebih tepat dalam memenangkan persaingan dengan perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arinaitwe, S. K. 2006. Factors constraining the growth and survival of small scale businesses. A developing country analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8 (2).
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set*. (3rd ed.). Redwood City. CA: Mind Garden
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5X-Short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Buckingham, M. 2005. Managers and Leaders. *Leadership Excellence*, 22(12), 5-7.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Feinberg, J. B., Ostroff, C., & Burke, W. W. 2005. The role of within group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 471-489.
- Gartner, W. B., & Shane, S. A. 1995. Measuring entrepreneurship over time. *Journal of Business Venturing*, 10(4), 283-301.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Ketiga*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gillespie, N. A., & Mann, L. 2004. Transformational leadership & shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*. 19(6), 588.
- Guardia, A. B. 2007. Leadership, Group Effectiveness, And Group Performance: An Assessment Of A Theoretical Systems Model and An Observed Structural Equation. *Proquest Information and Learning Company*. UMI Number 3258532.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. 1988. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictor of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. 2005. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Johnson, N. J., & Klee, T. 2007. Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 130-144.
- Keller, T. 1992. Transformational leadership and performance of research and development project

- groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. 1987. Transforming leadership: Developing people through delegation. In B.M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through Transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ladzani, W. M., & Van Vuuren, J. J. 2002. Entrepreneurship training for emerging SMEs in South Africa. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 154-161.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. 1995. *Organizational behavior. Managing people and organizations* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Nave, J. W. 2006. Leadership styles of Entrepreneurs in Small Land Surveying Businesses. *Proquest Information and Learning Company*. UMI Number 3195382.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for Transformational and Transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*. 25, 897-933.
- Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T.E., & Lakami, B. 2007. The role of leadership in emergent, self – organization. *Leadership Quarterly*, 18(4), 341.
- Ramey, J. W. 2002. The relationship between leadership styles of nurse managers and staff nurse job satisfaction in hospital settings, (Doctoral dissertation, Marshall University, 2002), Masters Abstracts International, 42, no 04.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roslan, A. A., & Rosli, M. 2012. *The effect of leadership styles on the business performance of SMEs in Malaysia*. Paper presented at World Conference on Islamic Thought & Civilization 2012 on 11 September 2012. Ipoh, Malaysia.
- Sathe, V. 2003. *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Cambridge: University Press.
- Stahl, M. J. 2007. *The Influential Leader. Leader to Leader*, 46, 49.
- Stumpf, M. N. 2003. *The relationship of perceived leadership styles of North Carolina County Extension Directors' to job satisfaction of County Extension professionals*, (Doctoral dissertation, North Carolina State University, 2003). Dissertation Abstracts International, 64, no. 07A.
- Thomas, A.B. 1988. Does Leadership Make a difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388-400.
- Van Wart, M. 2005. *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Waldman, D.A., Bass, B.M. & Yammarino, F. J. 1990. Adding to Contingent Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership, *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business. *Strategic Management Journal*. 24(13), 1307-1314.