

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN ERP SYSTEM *SELF-EFFICACY* TERHADAP ERP SYSTEM USAGE PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA

Willy Wiyogo, Priskila Adiasih dan Saarce Elsy Hatane

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email:

Priskila@petra.ac.id

Elsyehat@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh antara *transformational leadership* dan *ERP system self-efficacy* terhadap *ERP system usage*. Populasi yang digunakan di penelitian ini adalah perusahaan di Indonesia yang menerapkan sistem ERP. Sampel dari penelitian ini adalah 36 perusahaan di Indonesia yang menerapkan sistem ERP.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah partial least square untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel. Pengolahan data menggunakan software WarpPLS 5.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *ERP self-efficacy* dan *ERP system usage* pada perusahaan yang menerapkan sistem ERP di Indonesia.

Kata Kunci: *Transformational Leadership, Technology Acceptance Model, ERP System Self-efficacy, dan ERP System Usage*

ABSTRACT

The aim of this study was to identify whether there was influence of *transformational leadership* and *ERP system self-efficacy* through *ERP system usage*. The population used in this study was a companies in Indonesia that implements ERP system. The sample of this research was 36 companies in Indonesia that have implemented ERP system.

Data analysis techniques used in this research was the partial least square to describe the relationships between variables. The data processed by using WarpPLS 5.0. The results showed that *transformational leadership* had significant affect on *ERP system self-efficacy* and *ERP system usage* on companies that implemented ERP system in Indonesia.

Keywords: *Transformational Leadership, Technology Acceptance Model, ERP System Self-efficacy, dan ERP System Usage*

PENDAHULUAN

Dalam era ketidakpastian lingkungan dan globalisasi, semakin banyak organisasi menggunakan *Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk mendukung operasional bisnis sehari-hari, dan popularitas ERP telah berkembang secara dramatis selama dua dekade terakhir (Jacobson et al., 2007). Karena kompleksitas dan cakupan implementasi ERP yang ditangani oleh lintas fungsional tim, terdiri dari anggota dengan berbagai latar belakang dan kepentingan. Akibatnya efektifitas para pemimpin proyek

ERP dan kesinambungan antara anggota tim ERP telah menjadi faktor kritis keberhasilan implementasi ERP (Krasner, 2000).

Di satu sisi, kepemimpinan senior telah diakui sebagai salah satu faktor-faktor yang paling signifikan dalam literatur yang ada (Elbashir et al., 2011; Law dan Ngai, 2007; Rai et al., 2009). Dalam studi Wang et al. (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan senior memiliki dampak positif pada tim kohesi dan kinerja keseluruhan selama implementasi ERP. Hal serupa juga ditemukan oleh Herold et al. (2008) bahwa manajer senior yang menggunakan *transformational leadership*

mendapatkan dukungan lebih baik dari pengikutnya untuk membuat perubahan.

Dvir et al. (2002) menunjukkan bahwa *transformational leadership* sangat efektif dari segi bawahan pengembangan dan kinerja. Meskipun penelitian *transformational leadership* telah secara konsisten mencatat bahwa ada suatu proses yang mendasari melaluinya pemimpin transformasional menunjukkan pengaruh mereka pada pengikut mereka pengembangan dan akhirnya memfasilitasi kinerja tim (Walumbwa et al., 2004; Wang dan Howell, 2012). Schepers et al. (2005) menganalisa pengaruh transactional dan *transformational leadership* pada dua komponen TAM *perceived usefulness* (PU) dan *perceived ease of use* (PEU). Hasil ini studi menunjukkan bahwa hanya hubungan antara *transformational leadership* dan PU yang diidentifikasi adalah signifikan.

Transformational leadership memperlakukan pengikut sebagai manusia yang sehat, memberikan perhatian kepada pribadi masing-masing, dan sering menantang pengikut untuk memikirkan dan memecahkan masalah. Banyak perspektif *leadership style* yang kuat ini terbukti efektif dalam mengembangkan self-efficacy karyawan (Bono dan Judge, 2003), merangsang motivasi intrinsik (Shin dan Zhou, 2003; Piccolo dan Colquitt, 2006), meningkatkan kinerja tugas karyawan dan perilaku ekstra peran (Piccolo dan Colquitt, 2006), dan mempromosikan kreativitas (Shin dan Zhou, 2003).

Walaupun sistem informasi mempunyai peranan strategis bagi perusahaan, tetapi dalam pelaksanaannya banyak perusahaan mengalami kegagalan dalam menerapkan ERP. Penelitian yang dilakukan Dantes dan Hasibuan (2011) menunjukkan bahwa 80% perusahaan di Indonesia tidak berhasil dalam implementasi sistem ERP.

Pencapaian keberhasilan implementasi sistem ERP dipengaruhi oleh banyak faktor, penelitian yang dilakukan oleh Huang et al (2011) menemukan bahwa hanya *charismatic leadership style* memiliki efek substansial positif pada kinerja organisasi, terutama melalui keberhasilan pelaksanaan ERP. Hal serupa juga di kemukakan oleh Chou et al (2004) menemukan bahwa *charismatic leadership style* dari pemimpin tim ERP secara signifikan mempengaruhi tingkat konflik intragrup, yang pada gilirannya, mempengaruhi kinerja tim ERP keseluruhan. Hasil studi Seyal dan Rahman (2014) memberikan konfirmasi bahwa dua dimensi

transformational leadership style yaitu 'individualized consideration' dan 'inspirational motivation' berpengaruh signifikan terhadap adopsi sistem implementasi ERP.

Oleh karena itu, penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi hal-hal berikut: pertama, pengaruh *Transformational leadership* terhadap PU dan PEU dari TAM. Kedua, untuk menganalisa apakah sistem ERP self-efficacy dapat memediasi hubungan antara *Transformational leadership* dan TAM. Selain itu, ada peran mediasi sistem ERP self-efficacy (asimilating dan applying self-efficacy) antara *Transformational leadership* dan PU atau PEU terkait.

LANDASAN TEORI

Resources-Based Theory

Penrose (1959) dalam Astuti dan Sabeni (2005) sebagai pelopor *Resource-Based Theory* mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, dan jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan. *Resources Based Theory* membahas mengenai sumber daya yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut dapat mengolah dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya.

Leadership Style

Menurut Hersey dan Blanchard (2006), *leadership style* merupakan pola perilaku yang pemimpin tunjukan selama bekerja dengan orang lain.

Leadership style merupakan kunci utama keberhasilan atau kegagalan organisasi, dengan menggunakan pendekatan, memberikan arahan, melaksanakan rencana dan memotivasi orang lain (Ojokuku et al., 2012). *Leadership* memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih produktif dan menguntungkan, (Puni et al., 2014).

Transformational Leadership

Menurut Robbins dan Judge (2012) *transformational leadership* adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Pemimpin *transformational* harus mampu mendefinisikan dan mengartikulasikan visi

untuk organisasi mereka, dan para pengikut harus menerima kredibilitas pemimpin. *Transformational leadership* terjadi ketika para leader memperluas dan meningkatkan kepentingan orang lain, membangkitkan kesadaran dan menerima tujuan dan misi kelompok, menggerakkan orang lain untuk melihat melampaui kepentingan mereka sendiri demi kepentingan kelompok (Bass, 1990 dalam Wang et al., 2010).

Dimensi Transformational Leadership

Penelitian yang dilakukan oleh Bass et al. (2003) mengemukakan empat dimensi variable transformational leadership yaitu:

1. *Idealized influence*. Karakter karismatik seperti dukungan dan menanamkan kebanggaan terhadap pengikut, melampaui kepentingan sendiri untuk kepentingan kelompok dan organisasi, mendorong untuk membangun kepercayaan dan rasa hormat kepada pemimpin dan menunjukkan rasa percaya diri dan pengarahan. Juga memiliki tindakan yang berkarisma seperti sorotan utama pada kesadaran tujuan dan kinerja, menekankan moral dan etika untuk suatu ketetapan yang ada.
2. *Inspirational Motivation*. Pemimpin memotivasi orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan kepada pengikut mereka. Pemimpin memberikan semangat individu dan tim serta antusiasme dan optimisme untuk bawahan mereka. Pemimpin mendorong pengikut untuk membayangkan masa depan yang menarik, yang pada akhirnya mereka bisa membayangkan untuk diri mereka sendiri.
3. *Intellectual Stimulation*. Pemimpin merangsang upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan menyelesaikan masalah dengan cara baru. Ide-ide baru dan solusi kreatif dalam proses menangani dan mencari solusi untuk masalah dikumpulkan dari pengikut.
4. *Individualized Consideration*. Pemimpin bertindak sebagai pelatih atau mentor. Mereka memperhatikan setiap kebutuhan individu untuk meningkatkan prestasi

dikembangkan ke tingkat potensi yang lebih tinggi.

Technology Acceptance Model (TAM)

ERP system usage adalah intensitas untuk menggunakan teknologi ketika pengguna menyadari pentingnya dan mudahnya penggunaan teknologi baru (Elkhani et al., 2014) ERP system usage diukur menggunakan konsep *Technology Acceptance Model* (TAM). TAM dikembangkan oleh Davis (1989) menawarkan sebuah teori sebagai landasan untuk mempelajari dan memahami perilaku pemakai dalam menerima dan menggunakan sistem informasi. Model ini memiliki tujuan untuk menjelaskan faktor-faktor kunci dari perilaku pengguna teknologi informasi terhadap penerimaan pengadopsian teknologi informasi tersebut (Cakmak et al., 2011). Perilaku pengguna dalam menerima dan menggunakan teknologi baru dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. *Perceived Usefulness* (PU). Davis (1989) mendefinisikan PU sebagai tingkat dimana pengguna percaya bahwa dengan menggunakan teknologi baru akan meningkatkan performa kinerja pengguna dalam organisasi.
2. *Perceived Ease of Use* (PEU). Davis (1989) mendefinisikan PEU sebagai tingkat keyakinan dimana pengguna percaya bahwa menggunakan teknologi baru akan memberikan kemudahan dalam melakukan pekerjaan.
3. *Actual System Usage* Davis et al. (1989) mendefinisikan Actual System Usage sebagai kepuasan pengguna menggunakan teknologi baru ketika pengguna menyadari bahwa sistem tersebut mudah digunakan dan akan meningkatkan produktifitas mereka, yang tercemin sesuai kondisi nyata.

Self-Efficacy dan Computer Self-Efficacy

Imhof et al. (2007) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai penilaian atas orang-orang yang tentu saja berkaitan dengan apa yang dapat dilakukan, secara khusus: kemampuan apa saja yang dimiliki oleh seseorang, serta sebagai kemampuan mereka dalam mengelola dan melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkat performa keterampilan dalam suatu tugas.

Menurut Compeau dan Higgins (1995) CSE didefinisikan sebagai penilaian kapabilitas seseorang untuk menggunakan

komputer atau sistem informasi atau teknologi informasi. Marakas et al. (1998) membagi CSE dalam dua jenis, yaitu *general* CSE dan *spesific* CSE. Kedua jenis ini dikonstruksikan berhubungan dengan perbedaan tugas-tugas komputer. *General* CSE didefinisikan sebagai keahlian individu dalam menggunakan berbagai aplikasi komputer. Sedangkan *spesific* CSE adalah kemampuan individu untuk membuat tugas-tugas yang berhubungan dengan komputer secara spesifik atau software khusus. Boynton et al. (1994) menegaskan bahwa pengguna *absorptive capacity* menyediakan dasar teoritis untuk pemahaman komprehensif tentang penggunaannya atas sistem tertentu.

Absorptive Capacity

Cohen dan Levinthal (1990) *absorptive capacity* didefinisikan sebagai kemampuan anggota organisasi untuk menilai, mengasimilasi, dan menerapkan pengetahuan baru. Demikian pula Park et al. (2007) menganggap kapasitas penyerapan sebagai keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani komponen pengetahuan yang dialihkan dan diperlukan untuk mengadopsi pengetahuan yang diimpor ini. Oleh karena itu, ketika menerapkan sistem informasi yang kompleks, manajer juga harus melihat kapasitas penyerapan pengguna agar berhasil menerapkan sistem dan untuk memastikan penggunaan yang berkelanjutan (Mayeh et al., 2014).

Absorptive capacity dikelompokkan menjadi struktur yang saling terkait; *absorptive capacity for assimilating* dan *absorptive capacity for applying* sistem ERP (Park et al., 2007). Mayeh et al. (2014) menemukan bahwa kedua ukuran *absorptive capacity* menjadi prediktor yang baik dari niat untuk menggunakan:

1. *Absorptive Capacity for Assimilating* (ACA). Dimensi pertama dari *absorptive capacity* adalah *absorptive capacity for assimilating* (ACA). *Asimilating* adalah tingkat pemahaman sistem ERP dan kemampuan untuk menggunakan ERP untuk tugas yang tidak rutin (Saraf et al., 2013). Khosravi et al. (2012) berpendapat bahwa pengguna individual memainkan peran yang dapat dipertimbangkan dalam asimilasi teknologi dalam organisasi karena pengguna individual

bertanggung jawab atas teknologi apa pun agar menjadi lebih efisien.

Menurut Elkhani et al. (2014) *assimilating* diukur menggunakan kemampuan pengguna dalam menguasai dan menyelesaikan tugas dengan ERP.

2. *Absorptive Capacity for Applying* (ACAP). Dalam implementasi ERP, pengetahuan dari konsultan perlu diterjemahkan, diadopsi, dan dikombinasikan dengan proses bisnis klien (Wang et al., 2007). Oleh karena itu, dimensi kedua *absorptive capacity* dikaitkan dengan penerapan pengetahuan eksternal terhadap tugas dan proses sehari-hari. Dengan demikian ACAP didefinisikan sebagai kemampuan pengguna untuk memanfaatkan pengetahuan baru yang diperoleh dalam melakukan tugas sehari-hari mereka (Park et al., 2007).

Menurut Imhof et al. (2007) *applying* diukur menggunakan frekuensi penggunaan dan pengalaman dalam menyelesaikan tugas dengan ERP.

HIPOTESA

Hubungan antara Transformational Leadership terhadap TAM

Konsep PU pengguna di TAM telah didefinisikan sebagai indikator dari kinerja pengguna individual dalam menggunakan teknologi. Berkenaan dengan logika ini, pengguna PU dan individu saling terkait satu sama lain. Menurut Rai et al. (2002) PU berasal dari penilaian pribadi dari sebuah sistem. Selain itu, PU dikaitkan dengan beberapa konstruksi di tingkat individu, seperti peningkatan produktivitas individu, kinerja tugas, kekuatan individu atau pengaruh dampak individu, yang membuat konsep tersebut berhubungan khusus untuk pengguna.

Karena *transformational leadership* dapat mengenali kompetensi, kebutuhan masing-masing individu dan langkah-langkah perkembangan, dapat memberikan dukungan yang dimodifikasi dengan memastikan bahwa dukungan ini unik dan sesuai dengan pengguna individual. Ini bisa membantu pengguna memaksimalkannya kinerja saat menggunakan sistem tertentu, seperti sistem ERP, yang pada akhirnya akan menyebabkan

peningkatan penerimaan sistem baru oleh pengguna. Dengan bertujuan untuk Menganalisa apakah transformational leadership memiliki efek positif langsung terhadap penerimaan individu terhadap sistem ERP. Karena TAM mengasumsikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu hanya melakukannya secara tidak langsung dengan mempengaruhi PU dan PEU (Davis, 1989), *transformational leadership* dapat mempengaruhi kedua faktor tersebut agar sesuai dengan teori.

Transformational leadership memiliki mekanisme lain untuk mempengaruhi PEU. Jika sebuah Pemimpin mendorong kreativitas dan keterbukaan pikiran, karyawan akan lebih terbiasa bereksperimen dengan sistem ERP dan prosedurnya, dan lebih cepat mempelajari fitur.

H1: *Transformational leadership* mempengaruhi ERP *system usage*.

Hubungan antara Transformational Leadership, ERP System Self-efficacy, dan TAM

Menurut model multifaceted SCSE berdasarkan Marakas et al. (1998), beberapa fitur tugas seperti: kesulitan yang dirasakan, kebaruan, ambiguitas, atau kompleksitas memiliki efek langsung pada persepsi self-efficacy dari tugas terkait. Kinerja kerja yang spesifik yang dilakukan oleh individu harus didefinisikan dengan baik melalui pemimpin organisasi (Bandura, 1986 dalam Elkhani et al., 2014). Dalam kasus ambiguitas tugas dan ketidaktahuan mereka didefinisikan dengan baik, memahami beberapa masalah seperti: berapa banyak usaha yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas, berapa lama waktu yang dibutuhkan, dan kapan harus melaksanakannya perubahan mendasar dalam kinerja tugas mereka akan sulit bagi bawahan. *Transformational leadership* berusaha untuk membuat kerangka kerja dari isu-isu yang pengguna seharusnya lakukan dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka. Untuk mencapai tujuan ini, menurut fitur karismatik tertentu, pemimpin berperilaku dengan cara yang mengagumkan yang menyebabkan pengguna untuk mengidentifikasi pemimpinnya. Mereka mungkin juga menghasilkan sikap percaya dan hormat antara pemimpin dengan pengguna sistem (Judge dan Piccolo, 2004).

Selain itu, dalam *inspirational motivation*, pemimpin menambahkan nilai

alami kerangka ini dan mengilhami individu untuk mengikuti kerangka ini terkait dengan pekerjaan. Oleh karena itu, *transformational leadership* memiliki dampak positif dalam memecahkan kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh para pengguna yang terkait dengan fitur tugas; hal tersebut juga memainkan peran yang positif oleh memotivasi pengguna dalam melakukan tugas-tugas terkait dengan pekerjaan. Selain itu, model multifaceted SCSE mengusulkan dukungan situasional harus dipertimbangkan dalam kinerja setiap tugas untuk memastikan bahwa semua kondisi diukur dalam masing-masing individu SCSE (Marakas et al., 1998). Aspek *intellectual stimulation* memberi inspirasi *transformational leadership* pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif untuk mendorong pengguna mendekati situasi yang biasa dalam cara-cara baru dan meningkatkan mereka CSE tertentu di situasi yang berbeda.

Dalam konteks sistem ERP, kapasitas pengguna untuk mengasimilasi sistem adalah kemampuan pengguna untuk menginternalisasi sistem baru ke dalam tugasnya. Asimilasi yang efektif dapat menyebabkan pengguna untuk meningkatkan pengetahuan tugas melalui pengetahuan yang baru diperoleh (Park et al., 2007). Selain itu, kemampuan pengguna untuk menerapkan sistem ERP dapat didefinisikan sebagai kemampuan pengguna untuk menggunakan dan berbagi pengetahuan ERP dalam melakukan tugas (Griffith et al., 2003). Pengguna PEU dari sistem tertentu dapat dipengaruhi oleh bagaimana kenyamanan yang dirasakan pengguna saat menjalankan tugasnya ketika menggunakan sistem ini (Park et al., 2007).

H2: Pengguna *self-efficacy* dalam *assimilating* sistem ERP memediasi hubungan antara *Transformational leadership* dan ERP *system usage*.

H3: Pengguna *self-efficacy* dalam *applying* sistem ERP memediasi hubungan antara *Transformational leadership* dan ERP *system usage*.

Hubungan antara Absorptive Capacity dalam Assimilating dan Applying Sistem ERP terhadap TAM

Absorptive capacity for assimilating (ACA): Dimensi kedua dari kapasitas absorptif adalah *absorptive capacity for assimilating* (ACA). *Assimilating* adalah tingkat pemahaman sistem ERP dan kemampuan untuk menggunakan ERP untuk tugas yang

tidak rutin (Saraf et al., 2013). Khosravi et al. (2012) berpendapat bahwa pengguna individual memainkan peran yang dapat dipertimbangkan dalam asimilasi teknologi dalam organisasi karena pengguna individual bertanggung jawab atas teknologi apa pun agar menjadi lebih efisien. Mayeh et al. (2016) mendefinisikan ACA sebagai kemampuan pengguna untuk menginternalisasi pengetahuan baru ke dalam tugas mereka.

Absorptive capacity for applying (ACAP): Dalam implementasi ERP, pengetahuan dari konsultan perlu diterjemahkan, diadopsi, dan dikombinasikan dengan proses bisnis klien (Wang et al., 2007). Oleh karena itu, kategori ketiga *absorptive capacity* dikaitkan dengan penerapan pengetahuan eksternal terhadap tugas dan proses sehari-hari. Park et al. (2007) berpendapat bahwa kemampuan penyerapan pengguna individu mempengaruhi kinerja penggunaan ERP mereka, karena jika mereka gagal memahami konsep dan fungsi sistem, penggunaannya memberikan manfaat minimum bagi organisasi.

Selain itu, Park et al. (2007) mengamati pengaruh positif semua dimensi absorptive capacity pada kinerja penggunaan ERP. Hal ini berpendapat bahwa ketika individu mempunyai pengetahuan mengenai ERP, mereka merasa lebih akrab untuk itu dan itu mempengaruhi persepsi mereka bahwa itu mudah digunakan.

H4: *Absorptive capacity* pengguna dalam *assimilating* sistem ERP mempengaruhi ERP system usage.

H5: *Absorptive capacity* pengguna dalam *applying* sistem ERP mempengaruhi ERP system usage.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah berupa data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada perusahaan yang menerapkan sistem ERP di Indonesia.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan sistem ERP. Sementara itu sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 36 perusahaan yang menerapkan ERP sistem di Indonesia.

Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*.

Kuesioner ini akan dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

1. *Transformational Leadership*, pernyataan diadopsi dari Bass et al. (2003)
2. *ERP System Self-efficacy dan Actual System Usage*, pernyataan diadopsi dari Park et al. (2007)
3. *ERP System Usage*, pernyataan diadopsi dari Davis (1989) dan Davis et al. (1989).

Penelitian ini menggunakan teknik analisa data *Partial Least Square* (PLS) dengan proses perhitungan yang dibantu dengan software *WarpPLS 5.0*.

Terdapat dua model analisa PLS, yaitu *inner model* dan *outer model*.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Deskriptif profil responden

Diketahui bahwa responden laki-laki pada penelitian ini ada sebanyak 27 orang (47,4%) dan perempuan ada sebanyak 30 orang (52,6%). Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa semua responden berasal dari perusahaan non manufaktur (65%).

Tabel 1 Nilai *Outer Loading*

	TL	ASS	APP	USG
TL1	0.855			
TL2	0.783			
TL3	0.894			
TL4	0.782			
TL5	0.826			
TL6	0.872			
TL7	0.731			
TL8	0.833			
ASS1		0.764		
ASS2		0.860		
ASS3		0.770		
APP1			0.547	
APP2			0.814	
APP3			0.758	
APP4			0.728	
PU				0.895
PEU				0.794
USG				0.776

Berdasarkan Tabel 1 diatas diketahui nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada setiap *variable* semuanya memiliki nilai > 0.5, sehingga indikator-indikator tersebut telah memenuhi *convergent validity*.

Tabel 2 Nilai *Cross Loading*

	TL	ASS	APP	USG
TL1	0.855	0.066	0.127	-0.116
TL2	0.783	0.095	0.111	-0.012
TL3	0.894	-0.020	0.151	-0.192
TL4	0.782	0.049	-0.021	0.161
TL5	0.826	-0.265	-0.042	0.078
TL6	0.872	-0.035	-0.090	0.100
TL7	0.731	-0.056	-0.176	-0.006
TL8	0.833	0.167	-0.087	0.009
ASS1	0.196	0.764	0.035	-0.213
ASS2	-0.083	0.860	0.080	-0.280
ASS3	-0.101	0.770	-0.124	0.524
APP1	-0.057	0.312	0.547	0.636
APP2	0.048	0.192	0.814	-0.009
APP3	0.128	-0.254	0.758	-0.289
APP4	-0.143	-0.186	0.728	-0.168
PU	0.022	-0.029	-0.127	0.895
PEU	0.190	-0.147	-0.072	0.794
USG	-0.220	0.184	0.220	0.776

Berdasarkan table *cross loading* pada tabel 2 diatas dapat disimpulkan bahwa masing- masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi di konstruknya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3 Tabel *Average Variance Extracted*

	AVE
TL	0.824
ASS	0.799
APP	0.719
PU	0.886
PEU	0.700
USG	0.912

Berdasarkan tabel 3, menunjukan bahwa nilai AVE setiap variabel dari konstruk – konstruk tersebut menunjukan nilai > 0.5. Maka dapat disimpulkan setiap variabel dari penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 4 Nilai *Composite Reliability*

	Composite Reliability
TL	0.944
ASS	0.841
APP	0.807
USG	0.863

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa *composite reliability* dari masing- masing variabel *transformational leadership* (0.944), *assimilating* (0.841), *applying* (0.807), dan *ERP system usage* (0.863) yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *rule of thumb*. Dapat disimpulkan bahwa masing – masing variabel memiliki *reability* yang

tinggi dimana hal ini dapat dilihat dari seluruh nilai *composite reability* tersebut lebih besar > 0.7. Hasil ini menunjukan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 5 Nilai *Cronbach’s Alpha*

	Cronbach’s Alpha
TL	0.932
ASS	0.715
APP	0.680
USG	0.789

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *cronbach’s alpha* juga telah memenuhi *rule of thumb*. *Cronbach’s alpha transformational leadership* (0.932), *assimilating* (0.715), *applying* (0.680), dan *ERP system usage* (0.789). Dapat disimpulkan bahwa masing – masing variabel dari seluruh nilai *cronbach’s alpha* lebih besar dari 0.6. Hasil ini menunjukan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 6 Nilai *R Square*

	R Square
TL	
ASS	0.197
APP	0.129
USG	0.553

Berdasarkan tabel 6 dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$Q^2 = 1 - ((1 - 0.197) \times (1 - 0.129) \times (1 - 0.553)) = 68.74\%$. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 68.74% dan sisanya dijelaskan variable lain diluar model.

Tabel 7 Uji Hipotesa

Hipotesis	Pengaruh	Path Coeffients	p-values	Keterangan
H1	TL → USG	0.117	0.181	Ditolak
H2	TL → ASS	0.444	0.001	Diterima
H3	TL → APP	0.360	0.002	Diterima
H4	ASS → USG	0.377	0.001	Diterima
H5	APP → USG	0.481	0.001	Diterima

Pada tabel 7 dapat dilihat bahwa pengaruh langsung antara *transformational leadership* terhadap *ERP system usage* memiliki pengaruh yang lemah hal ini ditujukan dengan hasil *p-value* sebesar 0.181 sehingga dapat dikatakan tidak signifikan.

Disamping nilai *path coefficients transformational leadership* menunjukan hasil positif sebesar 0.117 terhadap *ERP system usage*. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis (H1) tidak dapat diterima.

Hubungan langsung antara *transformational leadership* terhadap *assimilating* sebesar menunjukkan *p-value* 0.001, dimana lebih kecil dari 0.05 sehingga menunjukkan hubungan yang signifikan. *Path coefficients* dari hubungan tersebut adalah sebesar 0.444 yang berarti terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *assimilating*. Ini berarti bahwa *transformational leadership* efektif dalam meningkatkan pengguna individu untuk mengasimilasi sistem ERP. Dengan demikian hipotesis (H2) dapat diterima.

Selain itu hubungan langsung antara *transformational leadership* dengan *applying* memiliki *p-values* sebesar 0.002 dan *path coefficients* sebesar 0.360 yang artinya *transformational leadership* memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan *applying*. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H3) diterima

Berdasarkan hasil analisis menunjukan *path coefficients assimilating terhadap ERP system usage* sebesar 0.377 dengan *p-value* lebih kecil 0.05 sehingga menunjukkan hubungan yang signifikan. Dengan demikian maka hipotesis (H4) dapat diterima yang berarti terdapat hubungan positif antara *assimilating* dengan *ERP system usage*. Dengan demikian, peningkatan dalam *assimilating* akan meningkatkan *ERP system usage* juga.

Pengaruh *applying* terhadap *ERP system usage* memiliki *p-value* sebesar 0.001 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu nilai *path coefficients* sebesar 0.481 menunjukkan adanya hubungan langsung antara *applying* dengan *ERP system usage* namun dalam penjelasan yang ada di bab sebelumnya yang menjelaskan bahwa kemampuan pengguna untuk menerapkan sistem ERP dapat didefinisikan sebagai kemampuan pengguna untuk menggunakan dan berbagi pengetahuan ERP dalam melakukan tugas. sehingga hipotesis (H5) dapat diterima.

Pembahasan Hipotesa

1. Pengaruh Transformational Leadership terhadap ERP System Usage

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat hasil *p-value* sebesar 0.181 menunjukan hubungan langsung bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *ERP system usage*. Demikian juga hasil *path coefficient* sebesar 0.117 sehingga menunjukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *ERP system usage*. Berdasarkan temuan dari penelitian Elkhani et al. (2014) *transformational leadership* memiliki efek positif pada *perceived usefulness (PU)* dan *perceived ease of use (PEU)* sistem ERP. *Perceived usefulness* ini sepenuhnya dipengaruhi oleh dimensi *intellectual stimulation* dari *transformational leadership* sehingga dapat mendorong cara-cara baru dalam berpikir dan memungkinkan bawahan (karyawan) untuk menganalisis masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda secara tidak langsung menghasilkan tingkat penerimaan individu teknologi yang lebih baik dalam organisasi.

Sementara Schepers et al. (2005) tidak menemukan hubungan yang signifikan antara *transformational leadership* dan *PEU*. Artinya, tingkat penerimaan maupun pengguna ERP oleh karyawan, tidak di pengaruhi oleh kondisi yang memafisilitasnya. Sebagai contoh, ada tidaknya seseorang yang membantu apabila mengalami kesulitan, tidak memperngaruhi perilaku mereka untuk menggunakan teknologi. Oleh karena itu hipotesis pertama tidak dapat diterima.

2. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Assimilating Self-efficacy sistem ERP

Berdasarkan tabel 7 diperoleh hasil *p-value* sebesar 0.001 artinya menunjukan *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *assimilating* sistem ERP. Sedangkan *path coefficient* memperoleh hasil sebesar 0.444 yang berarti *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *assimilating* sistem ERP. Penemuan tersebut didukung oleh penelitian Elkhani et al. (2014) yang menunjukan hasil bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *assimilating* sistem ERP. Sehingga, *transformational leadership* meningkatkan kemampuan pengguna ERP untuk menginternalisasi sistem baru dalam kinerja pengguna dan ini akan meningkatkan *assimilating self-efficacy* pengguna sistem ERP. Oleh karena itu hipotesis kedua yang menyatakan *transformational leadership*

berpengaruh positif terhadap *assimilating self-efficacy* sistem ERP dapat diterima.

3. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Applying Self-efficacy* sistem ERP.

Berdasarkan tabel 7 diperoleh hasil *p-value* sebesar 0.001 artinya menunjukkan *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *applying* sistem ERP. Sedangkan *path coefficient* memperoleh hasil sebesar 0.360 yang berarti *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *applying* sistem ERP. Penemuan tersebut juga didukung oleh penelitian Elkhani et al. (2014) yang menunjukkan hasil bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *applying* sistem ERP.

Selain itu, *transformational leadership* memainkan peran positif dalam memotivasi pengguna untuk melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian, *transformational leadership* dapat meningkatkan kemampuan pengguna ERP menggunakan dan berbagi pengetahuan ERP dalam melaksanakan tugas dan ini akan meningkatkan dalam *applying self-efficacy* pengguna sistem ERP. Oleh karena itu hipotesis ketiga yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *applying self-efficacy* sistem ERP dapat diterima.

4. Pengaruh *Absorptive Capacity* Pengguna dalam *Assimilating* sistem ERP mempengaruhi ERP system usage.

Berdasarkan tabel 7 diperoleh hasil *p-value* *assimilating* memperoleh nilai sebesar 0.001 artinya menunjukkan *assimilating* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ERP system usage. Nilai *path coefficient* *assimilating* memperoleh hasil sebesar 0.377 yang berarti *assimilating* berpengaruh positif terhadap ERP system usage. Sejalan dengan Cohen dan Levinthal (1990), temuan Maye et al. (2016) juga menegaskan bahwa kedua faktor mengenai *absorptive capacity* (*assimilating* dan *applying*) harus dipertimbangkan untuk mengukur *absorptive capacity*. Seperti yang disebutkan sebelumnya, Park et al. (2007) juga menguji secara empiris dan mengemukakan kedua faktor ini dalam penelitian mereka dan menyimpulkan *absorptive capacity* individu secara positif mempengaruhi kinerja penggunaan ERP.

Dengan demikian, *assimilating* memiliki kemampuan lebih besar untuk memahami pengetahuan baru dan mensintesisnya dengan pengetahuan sebelumnya tentang tugas akan tercapai kinerja yang lebih baik atas penggunaan sistem ERP. Oleh karena itu hipotesis keempat yang menyatakan *absorptive capacity* dalam *assimilating* berpengaruh positif terhadap ERP system usage dapat diterima.

5. Pengaruh *Absorptive Capacity* Pengguna dalam *Assimilating* sistem ERP mempengaruhi ERP system usage.

Berdasarkan tabel 7 diperoleh hasil *p-value* *applying* memperoleh nilai sebesar 0.001 artinya menunjukkan *applying* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ERP system usage. Nilai *path coefficient* *applying* memperoleh hasil sebesar 0.481 yang berarti *applying* berpengaruh positif terhadap ERP system usage. Sejalan dengan Cohen dan Levinthal (1990), temuan Maye et al. (2016) juga menegaskan bahwa kedua faktor mengenai *absorptive capacity* (*assimilating* dan *applying*) harus dipertimbangkan untuk mengukur *absorptive capacity*. Seperti yang disebutkan sebelumnya, Park et al. (2007) juga menguji secara empiris dan mengemukakan kedua faktor ini dalam penelitian mereka dan menyimpulkan *absorptive capacity* individu secara positif mempengaruhi kinerja penggunaan ERP.

Dengan demikian, efek positif dari kapasitas untuk *applying* pengetahuan ERP pada kinerja juga menunjukkan perlunya menerapkan pengetahuan baru kepada proses bisnis untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan menggunakan sistem ERP. Oleh karena itu hipotesis kelima yang menyatakan *absorptive capacity* dalam *applying* berpengaruh positif terhadap ERP system usage dapat diterima.

KESIMPULAN

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh antara *transformational leadership* dan ERP system self-efficacy terhadap ERP system usage. Sampel perusahaan yang digunakan berasal dari 36 perusahaan yang menerapkan sistem ERP di Indonesia.

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya,

maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara transformational leadership terhadap ERP system usage. Transformational leadership memiliki pengaruh yang lemah terhadap ERP system usage. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai path coefficient yang bernilai positif, yang berarti bahwa dengan adanya hubungan antara transformational leadership dapat mempengaruhi ERP system usage dapat walaupun menunjukkan hasil positif tetapi lemah.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara transformational leadership terhadap assimilating sistem ERP. Transformational leadership meningkatkan kemampuan pengguna ERP untuk menginternalisasi sistem baru dalam kinerja pengguna dan ini akan meningkatkan assimilating self-efficacy pengguna sistem ERP. Dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara transformational leadership terhadap applying sistem ERP. Transformational leadership memainkan peran positif dalam memotivasi pengguna untuk melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Sehingga dapat meningkatkan kemampuan pengguna menggunakan ERP dan berbagi pengetahuan ERP dalam melaksanakan tugas dan ini akan meningkatkan dalam applying self-efficacy pengguna sistem ERP. Dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara absorptive capacity pengguna dalam assimilating sistem ERP terhadap ERP system usage. Assimilating memiliki kemampuan lebih besar untuk memahami pengetahuan baru dan mensintesisnya dengan pengetahuan sebelumnya tentang tugas akan tercapai kinerja yang lebih baik atas penggunaan sistem ERP. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima.

5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara absorptive capacity pengguna dalam applying sistem ERP terhadap ERP system usage. Applying pengetahuan ERP pada kinerja juga menunjukkan perlunya menerapkan pengetahuan baru kepada proses bisnis untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan menerapkan sistem ERP. Dengan demikian hipotesis keempat dapat diterima.

SARAN

Berikut adalah saran yang dapat diberikan:

Bagi Akademisi

Pada penelitian ini (*transformational leadership*, *ERP self-efficacy*, dan *ERP system usage*) memperoleh *goodness of fit* (GOF) sebesar 68.74% yang artinya total kemampuan seluruh variabel untuk menjelaskan variabel dependen (*transformational leadership*) memiliki tingkat keandalan sebesar 68.74%. Dengan kata lain masih ada peluang sekitar 31,26% untuk variabel lainnya diluar model penelitian ini yang dapat menyempurnakan penjelasan mengenai *ERP system usage*. Sehingga diharapkan bagi akademisi, penelitian ini dapat memperkaya referensi maupun dijadikan perbandingan dalam melakukan penelitian selanjutnya.

Bagi Perusahaan

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa transformational leaders dengan mereka sikap tertentu (karisma, IS, IM, dan IC) mendukung pengguna ERP untuk menjadi percaya diri dalam menggunakan sistem ERP di tempat kerja. Oleh karena itu, manajer ERP harus memberi perhatian khusus bahwa penerimaan sistem ERP dapat ditingkatkan dengan peran TL yang dapat bermain dalam meningkatkan self-efficacy pengguna ketika menggunakan sistem ERP. Manajemen harus menyediakan program-program pembangunan TL untuk para pemimpin ERP mereka dan mendorong mereka melaksanakan transformasi dengan cara yang dapat meningkatkan pengguna ERP self-efficacy dalam assimilating dan applying sistem ERP.

DAFTAR REFERENSI

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Boynton, A. C., Zmud, R. W., & Jacobs, G. C. (1994). The influence of IT management practice on IT use in large organizations. *MIS Quarterly*, 299-318.
- Cakmak, A. F., Benk, S., & Budak, T. (2011). The acceptance of tax office automation system (VEDOP) by employees: Factorial validation of Turkish adapted Technology Acceptance Model (TAM). *International Journal of Economics and Finance*, 3(6), 107.
- Chou, H. W., Jiang, J., & Wang, E. (2004). Charismatic Leadership Style, Intragroup Conflict, and ERP Implementation Team Performance. *PACIS 2004 Proceedings*, 27.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS quarterly*, 189-211.
- Dantes, G. R., & Hasibuan, Z. A. (2011). The impact of enterprise resource planning (ERP) system implementation on organization: case study ERP implementation in Indonesia. *IBIMA Business Review*, 2011, 1-10.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003.
- 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.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Sutton, S. G. (2011). The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems. *The Accounting Review*, 86(1), 155-184.
- Elkhani, N., Soltani, S., & Nazir Ahmad, M. (2014). The effects of transformational leadership and ERP system self-efficacy on ERP system usage. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(6), 759-785.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (2006). *Management and Organisational Behaviour: Leading Human Resources* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Huang, C. M., Hsu, P. Y., & Chiau, W. L. (2011). Perceptions of the impact of chief executive leadership style on organizational performance through successful enterprise resource planning. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(7), 865-878.
- Imhof, M., Vollmeyer, R., & Beierlein, C. (2007). Computer use and the gender gap: The issue of access, use, motivation, and performance. *Computers in human behavior*, 23(6), 2823-2837.
- Jacobson, S., Shepherd, J., D'Aquila, M., & Carter, K. (2006-2011). *The ERP market sizing report*. AMR Research.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Khosravi, P., Rezvani, A., Subasinghage, M., & Perera, M. (2012). Individuals' absorptive capacity in enterprise system assimilation. *23rd Australasian Conference on Information Systems* (hal. 1-7). ACIS.
- Krasner, H. (2000). Ensuring e-business success by learning from ERP failures. *IT professional*, 2(1), 22-27.
- Law, C. C., & Ngai, E. W. (2007). ERP systems adoption: An exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success. *Information & Management*, 44(4), 418-432.

- Marakas, G. M., Yi, M. Y., & Johnson, R. D. (1998). The multilevel and multifaceted character of computer self-efficacy: Toward clarification of the construct and an integrative framework for research. *Information systems research*, 9(2), 126-163.
- Mayeh, M., Ramayah, T., & Popa, S. (2014). The Role of Absorptive Capacity in the Usage of a Complex Information System: The Case of the Enterprise Information System. *J. UCS*, 20(6), 826-841.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Park, J. H., Suh, H. J., & Yang, H. D. (2007). Perceived absorptive capacity of individual users in performance of Enterprise Resource Planning (ERP) usage: The case for Korean firms. *Information & Management*, 44(3), 300-312.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Puni, A., Ofei, S. B., & Okoe, A. (2014). The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177.
- Rai, A., Brown, P., & Tang, X. (2009). Organizational assimilation of electronic procurement innovations. *Journal of Management Information Systems*, 26(1), 257-296.
- Rai, A., Lang, S. S., & Welker, R. B. (2002). Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis. *Information systems research*, 13(1), 50-69.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). PEARSON.
- Saraf, N., Liang, H., Xue, Y., & Hu, Q. (2013). How does organisational absorptive capacity matter in the assimilation of enterprise information systems? *Information Systems Journal*, 23(3), 245-267.
- Schepers, J., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 496-508.
- Seyal, A. H., & Rahman, M. N. A. (2014). Testing Bass & Avolio model of leadership in understanding ERP implementation among Bruneian SMEs. *Journal of Organizational Management Studies*, 1.
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2013). The impact mechanism of transformational leadership style on exploitative and exploratory learning of ERP systems. *Supply Chain and Information Management Conference Papers, Posters and Proceedings*. Iowa State University.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.
- Wang, E. T., Lin, C. C. L., Jiang, J. J., & Klein, G. (2007). Improving enterprise resource planning (ERP) fit to organizational process through knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 27(3), 200-212.
- Wang, E., Chou, H. W., & Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23(3), 173-180.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18).
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.