

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KUALITAS
KEHIDUPAN KERJA: STUDI KUALITATIF PADA PERGURUAN TINGGI**

ROOSWITA SANTIA DEWI, ASLAMIAH

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Lambung
Mangkurat
e-mail: rs.dewi@ac.id

ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan melalui kerja sama dan kolaborasi. Gaya kepemimpinan ini menekankan keputusan pembagian tugas yang sesuai dengan kelebihan dan kekurangan setiap karyawan. Data pada penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi dari beberapa dosen yang mengajar di salah satu universitas tinggi di Kalimantan Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja melalui aspek kemampuan, karakter kerja, pengaruh, pengalaman kerja, komitmen, gaji dan status sosial, serta perkembangan. Selain itu, beberapa tantangan yang dihadapi perguruan tinggi dalam implementasi sistem kepemimpinan transformasional antara lain adalah penyesuaian pandangan, tingginya waktu dan upaya yang diperlukan, serta rumitnya struktur dan hierarki perguruan tinggi. Implementasi kepemimpinan transformasional dianggap penting dalam perkembangan mahasiswa dan perguruan tinggi sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki serta tujuan yang ingin dicapai.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, pendidikan tinggi

ABSTRACT

Transformational leadership is one of the factors that can affect the quality of employee work life through cooperation and collaboration. This leadership style emphasizes the decision of the division of tasks according to the strengths and weaknesses of each employee. The data in this study were collected through interviews and documentation from several lecturers who teach at one of the universities in South Kalimantan. The results of the study indicate that transformational leadership can affect the quality of work life through aspects of ability, work character, influence, work experience, commitment, salary and social status, and development. In addition, some of the challenges faced by universities in implementing the transformational leadership system include adjusting views, the high time and effort required, and the complexity of the structure and hierarchy of the university. The implementation of transformational leadership is considered important in the development of students and universities in accordance with the vision and mission they have and the goals they want to achieve.

Keywords: transformational leadership, quality of work life, higher education

PENDAHULUAN

Era globalisasi yang dinamis membuat masyarakat menerapkan pola hidup yang dinamis pula, termasuk di dalamnya bidang pekerjaan dan organisasi (Jeanne et al., 2023). Organisasi merupakan suatu struktur sosial yang dikembangkan oleh beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama (Akar & Ustuner, 2019). Era globalisasi menuntut pekerja dalam perusahaan dan organisasi untuk selalu mengembangkan produk baru dan berinovasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan pasar. Teknologi yang berkembang pesat juga menyebabkan kebutuhan ekonomi berubah dengan cepat sesuai dengan tren yang berkembang di masyarakat. Tuntutan pekerjaan yang tinggi tentu saja berpengaruh kepada kualitas kehidupan pekerja yang bekerja di era globalisasi ini (Stofkova & Sukalova, 2020). Kualitas

kehidupan kerja memberikan gambaran mengenai kesejahteraan pekerja yang kemudian dapat menunjukkan kualitas dari hasil kerja yang diberikan. Hal ini kemudian menjadi salah satu alasan mengapa kualitas kehidupan kerja menjadi pembahasan yang relevan di era globalisasi yang dinamis dan berkembang dengan cepat ini.

Pekerjaan merupakan suatu aspek dalam kehidupan yang dapat memengaruhi kehidupan itu sendiri dari orang yang menjalankannya, entah pengaruh tersebut berupa pengaruh yang negatif maupun positif (Wiklund et al., 2019). Pekerjaan dapat dikatakan membawa pengaruh yang positif ketika pekerjaan itu membantu seseorang dalam menemukan kapasitasnya sendiri untuk bekerja dan mempertahankan hubungan positif dengan orang lain yang ada di pekerjaan tersebut. Pengaruh pekerjaan terhadap kehidupan seringkali diukur melalui sikap, kepuasan hidup, dan fungsi psikologis yang muncul sebagai akibat dari pekerjaan yang dilakukan. Pengaruh positif dari pekerjaan, seperti misalnya kebahagiaan yang muncul karenanya, dapat memengaruhi pola pikir pekerja untuk dapat memaksimalkan potensi diri dan kinerjanya (Kun & Gadanecz, 2022). Seorang pekerja dengan kebahagiaan di tempat kerja yang tinggi cenderung akan mengerjakan pekerjaannya dengan lebih semangat, antusias, dan tekun dalam melakukannya.

Kehidupan yang ideal merupakan pandangan yang seringkali subjektif karena persepsi setiap orang mengenainya biasanya berbeda-beda (Pazhuhan et al., 2020). Meskipun demikian, beberapa faktor umum yang biasanya dikaitkan dengan kondisi hidup yang ideal antara lain adalah seimbangnya waktu yang dihabiskan untuk bekerja atau belajar dengan waktu yang dihabiskan untuk bersantai, kebutuhan yang terpenuhi, serta kesejahteraan fisik dan mental (Guo et al., 2020). Kualitas kehidupan seseorang tidak hanya dapat dilihat secara keseluruhan saja tetapi juga dapat dilihat dari setiap aspeknya. Salah satu aspek tersebut adalah kehidupan di lingkungan pekerjaan atau kehidupan kerja. Tabanejad et al. (2020) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai keadaan kesejahteraan pekerja yang berhubungan dengan kualitas hidup, penguasaan dan pengikut dalam lingkup kerja, serta nilai hasil kerja. Leita et al. (2021) menyebutkan bahwa, idealnya, seseorang dengan kualitas kehidupan kerja yang baik menghabiskan waktu yang seimbang antara bekerja dengan bersantai. Ia juga dapat dengan bebas menentukan bagaimana ia mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga tidak ada beban signifikan yang dirasakannya.

Sektor pendidikan merupakan salah satu lingkungan pekerjaan yang dapat secara signifikan memberikan pengaruh negatif terhadap kehidupan pekerjaannya (Burrow et al., 2020). Sebagian besar sumber dari stres yang dialami oleh pendidik berasal dari para pelajar, terutama ketika para pendidik mengalami kesulitan dalam mengatur perilaku pelajar di sekolah. Ketika seseorang mengalami masalah dengan siswanya, mereka seringkali diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan itu dengan mandiri tanpa adanya intervensi dari orang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Agyapong et al. (2022) menunjukkan bahwa setidaknya 87,1% dari keseluruhan subjek penelitian berupa tenaga pendidik mengalami stres pada tingkat sedang ketika mereka berada di sekolah. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa setidaknya 48,37% tenaga pendidik mengalami burnout dan setidaknya 68,0% dari mereka mengalami kecemasan ketika diharuskan untuk bekerja mengajar.

Pendidikan di perguruan tinggi merupakan puncak dari sistem pendidikan formal dan menjadi salah satu cara untuk mendorong kemajuan peradaban suatu negara (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Pendidikan tinggi di Indonesia semakin menonjol dan berkembang, namun perguruan tinggi dihadapkan pada beragam masalah dan tantangan yang berubah seiring waktu (Purwanto & Asbari, 2020). Berbeda dengan sekolah dasar dan menengah yang diajar oleh sosok yang disebut guru, pelajar yang mengenyam pendidikan di sekolah tinggi diajar oleh dosen. Dosen dapat didefinisikan sebagai tenaga pendidik yang bekerja di tingkat perguruan tinggi serta merupakan komponen utama dalam sistem perguruan tinggi di Indonesia (Mahani

et al., 2020). Seorang dosen dapat menunjukkan kualitasnya melalui pelaksanaan tugas dalam pembelajaran, penelitian, dan pengabdian, serta partisipasi aktif dalam upaya pemenuhan standar akreditasi perguruan tinggi (Wahyudi, 2022).

Istilah kualitas kehidupan kerja seorang dosen dalam mengajar sangat penting bagi perguruan tinggi karena dosen berkualitas menjadi kunci keberhasilan institusi dalam mencetak lulusan yang berkualitas dan siap bersaing di pasar kerja (Beloor et al., 2017). Kerja merangkum berbagai aspek, termasuk etika kerja, kondisi kerja, kepuasan karyawan, dan efisiensi dalam produksi (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Kualitas kehidupan kerja yang optimal memerlukan kehadiran pemimpin yang memahami kebutuhan karyawan, karena peran kepemimpinan adalah untuk meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai organisasi, dan kerjasama tim guna mencapai prestasi kerja yang diinginkan dalam organisasi (Annisa et al., 2022). Pendekatan kualitas kehidupan kerja bertujuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dengan memberikan perlakuan yang adil, sesuai, dan mendukung, memberikan kesempatan bagi setiap dosen untuk mengoptimalkan kemampuannya, mendorong pertumbuhan pribadi, serta memfasilitasi partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya (Suhardi, 2023).

Kepemimpinan transformasional, yang juga dapat didefinisikan berdasarkan kemampuannya untuk menginspirasi dan memberdayakan karyawan, memainkan peran penting dalam membentuk kualitas kehidupan kerja dalam kerangka psikologis (Bakker et al., 2023). Gaya kepemimpinan ini menekankan pertimbangan individual, stimulasi intelektual, dan artikulasi visi yang menarik, yang menangani kebutuhan psikologis inti seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Dengan memupuk kebutuhan ini, pemimpin transformasional meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kesejahteraan emosional, sehingga menciptakan lingkungan tempat karyawan berkembang secara pribadi dan profesional. Manfaat psikologis ini sejalan dengan teori seperti Hierarki Kebutuhan Maslow dan *Self-Determination Theory*, yang menyoroti bagaimana kepemimpinan transformasional memenuhi kebutuhan tingkat tinggi yang berkontribusi signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja (Akilu & Junaidu, 2015).

Mekanisme psikologis penting yang mendasari hubungan ini adalah rasa percaya dan keamanan psikologis yang dipupuk oleh pemimpin transformasional (Yuan et al., 2022). Ketika karyawan menganggap pemimpin mereka sebagai sosok yang empatik, suportif, dan transparan, mereka merasa aman dalam mengekspresikan pikiran dan ide mereka tanpa takut dihakimi. Rasa aman ini mengurangi kecemasan di tempat kerja dan mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan inovasi. Dampak psikologisnya meluas hingga tingkat stres yang menurun dan ketahanan emosional yang meningkat, yang penting untuk mempertahankan kualitas kehidupan kerja yang positif dan berkelanjutan. Lebih jauh lagi, dengan mendorong karyawan untuk menghadapi tantangan dan melihatnya sebagai peluang untuk berkembang, pemimpin transformasional merangsang efikasi diri individu dan kolektif.

Selain itu, kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi dinamika sosial di tempat kerja, yang merupakan penentu utama kualitas kehidupan kerja. Dengan menumbuhkan visi bersama dan identitas kolektif, pemimpin transformasional meningkatkan jaringan dukungan sosial dan menciptakan lingkungan kerja yang kohesif dan inklusif. Karyawan lebih mungkin merasakan rasa memiliki dan saling menghormati, yang berkontribusi pada moral dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hubungan interpersonal yang lebih baik ini tidak hanya menjadi penyangga terhadap stres tetapi juga meningkatkan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan (Wairisal, 2022). Dari perspektif psikologis, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai katalisator untuk kehidupan kerja yang berkualitas tinggi, yang menguntungkan individu dan organisasi dalam jangka panjang.

Kepemimpinan atasan di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja melalui stagnansi kepemimpinan di perusahaan atau organisasi (Gillet et al., 2013). Kepemimpinan yang tidak mendukung terjadinya perubahan mungkin memberikan tekanan lebih banyak kepada karyawan karena menuntut mereka untuk menghasilkan produk yang inovatif tapi tetap dengan menerapkan cara dan ide lama. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kualitas kehidupan kerja merupakan hubungan langsung dari salah satu variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan gaya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel yang mendorong pengikutnya untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dan mengembangkan motivasi kolektif berupa tujuan yang sama di dalam kelompok (Van Beveren et al., 2017). Sementara itu, kualitas kehidupan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan kesejahteraan pekerja yang berhubungan dengan kualitas hidup, penguasaan dan pengikut dalam lingkup kerja, serta nilai hasil kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Gomes et al. (2021) membuktikan bahwa terdapat korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dengan kualitas kehidupan kerja. Seorang pemimpin yang transformasional cenderung bersikap lebih adil kepada bawahannya terkait tugas yang diberikan kepada mereka di mana pemimpin biasanya membagi tugas berdasarkan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki masing-masing. Keadilan tersebut dapat disebut dengan keadilan organisasi yang secara langsung mampu memengaruhi kualitas kehidupan kerja dengan meningkatkan kesejahteraan psikologis, sikap positif, dan kepuasan kerja. Pemimpin dapat menerapkan kepemimpinan transformasional dengan meningkatkan perasaan kagum, hormat, dan percaya dari bawahan; meningkatkan kesadaran terkait tujuan kolektif dari organisasi; serta membantu bawahan membantu tujuan tersebut. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Akter et al. (2021) juga membahas korelasi positif antara kualitas kehidupan kerja dan kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang di mana karyawan merasa lebih senang dan menikmati pekerjaannya. Hal itu kemudian menyebabkan kualitas kehidupan kerja yang dimiliki lebih bagus daripada ketika mereka merasa bekerja di bawah tekanan dari atasan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, kepemimpinan transformasional di suatu perusahaan atau organisasi dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dosen di suatu perguruan tinggi. Dosen merupakan pengajar utama bagi mahasiswa yang mengenyam pendidikan di perguruan tinggi sehingga penting untuk menentukan strategi peningkatan kualitas kehidupan kerja dosen melalui kepemimpinan transformasional yang dimiliki atasan, dengan menekankan penguatan peran dan fungsi dosen sebagai tenaga pendidik.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan pendahuluan dan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, metode yang digunakan harus dapat menangkap data secara mendalam mengenai kondisi kualitas kehidupan kerja dosen dan pola kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan mereka, khususnya terkait gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, metode pengambilan data yang digunakan untuk penelitian ini sesuai dengan tujuan untuk mengeksplorasi pandangan setiap subjek dosen terkait kualitas kehidupan kerja mereka dan tantangan yang dihadapi mereka selama bekerja. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber berupa tiga dosen yang mengajar di salah satu perguruan tinggi di Kalimantan Selatan.

Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara berkaitan dengan dimensi-dimensi yang menyusun kualitas kehidupan kerja menurut Ventegodt et al. (2008), berupa kemampuan, Copyright (c) 2025 LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran

karakter kerja, pengaruh, pengalaman kerja, komitmen, gaji dan status sosial, serta perkembangan. Sementara itu, analisis terhadap pola kepemimpinan transformasional yang dimiliki atasan berfokus pada aspek-aspek sikap ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta konsiderasi individu. Aspek tersebut merupakan dimensi dalam kepemimpinan transformasional menurut Avolio (2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi terhadap sejumlah dosen yang mengajar di salah satu perguruan tinggi negeri di Kalimantan Selatan, hasil penelitian ini mengungkapkan beberapa temuan penting terkait kualitas kehidupan kerja serta peran kepemimpinan atasan mereka dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hasil penelitian ini dibagi menjadi beberapa aspek kunci, yaitu kemampuan, karakter kerja, pengaruh, pengalaman kerja, komitmen, gaji dan status sosial, serta perkembangan.

Kemampuan

Subjek dalam penelitian ini cenderung menganggap bahwa diri mereka sudah cukup baik dalam melaksanakan tugas sebagai dosen yang terdiri atas mengajar, meneliti, dan mengabdikan kepada masyarakat. Meskipun demikian, mereka tetap ingin berkembang menjadi lebih baik lagi dan memanfaatkan potensi mereka secara menyeluruh melalui pemahaman terkait kelebihan dan kekurangan yang dimiliki masing-masing dosen. Peran pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dianggap penting di sini karena pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat merangkul dan mengarahkan dosen-dosen lain untuk terus berkembang sekaligus memahami mereka bahwa mereka juga tidak dapat menjadi sempurna sehingga diperlukan peran satu sama lain untuk saling melengkapi kelemahan masing-masing. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga diharapkan dapat mengajak seluruh dosen untuk maju bersama tanpa mengabaikan satu orang pun.

Karakter Kerja

Subjek dalam penelitian ini cenderung merasa senang dengan pekerjaan yang mereka miliki. Tugas dosen yang lumayan bervariasi menjauhkan mereka dari perasaan bosan yang dapat muncul selama bekerja. Selain itu, imbalan yang mereka terima atas jerih payah yang sudah dilakukan selama bertugas menjadi dosen dianggap setimpal sehingga menimbulkan perasaan bahwa kehidupan kerja mereka berkualitas. Subjek juga dapat membagi waktu antara bekerja dan tidak dengan baik sehingga cenderung dapat terhindar dari stress kerja. Peran kepemimpinan transformasional penting di sini terutama pada aspek motivasi inspirasional di mana seorang pemimpin hendaknya menyediakan visi dan misi yang mengembangkan anggota kelompok, menggunakan pesan yang sesuai untuk membantu mereka fokus dalam pekerjaan, serta membuat mereka merasa bahwa pekerjaan mereka adalah hal yang signifikan.

Pengaruh

Subjek cenderung merasa bebas dalam bekerja di mana mereka dapat menentukan metode yang digunakan dalam mengajar serta waktu mereka memberikannya melalui penentuan jadwal kuliah. Meskipun demikian, dosen tetap diharapkan untuk mengikuti panduan tertentu berdasarkan silabus pembelajaran, misalnya terkait standar pemberian nilai atau standar tugas yang diberikan kepada mahasiswa. Selain itu, dosen diharapkan dapat membantu perguruan tinggi secara kolektif dalam upaya mencapai tujuan dan misi utama dari perguruan tinggi. Peran pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional di sini ditekankan pada perwujudan aspek motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Pemimpin hendaknya mampu menyediakan visi dan misi yang mengembangkan anggota kelompok atau dosen lainnya tapi tetap sesuai dengan aturan perusahaan serta menyemangati anggota kelompok untuk

mengembangkan kreativitas dalam menyelesaikan masalah dengan cara baru sesuai dengan keahlian masing-masing.

Pengalaman Kerja

Subjek cenderung merasakan perasaan berharga selama melaksanakan tugas mereka sebagai dosen di perguruan tinggi. Mereka juga merasa bahwa pekerjaan tersebut bermakna baik karena mereka dapat mendidik generasi selanjutnya melalui pekerjaan mereka. Peran kepemimpinan transformasional di sini berhubungan dengan atasan yang memiliki aspek stimulasi intelektual dan konsiderasi individu. Pemimpin hendaknya dapat mengembangkan lingkungan kerja yang penuh toleransi, menunjukkan minat kepada kesejahteraan anggota kelompok, serta memperhatikan dosen-dosen lain yang bekerja di bawah perintahnya.

Komitmen

Subjek cenderung memandang diri mereka sebagai seorang dosen yang berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Mereka juga memiliki semangat yang besar terhadap pekerjaan dan sering larut ke dalamnya karena merasa bahwa pekerjaan ini sesuai dengan minat dan keahlian mereka. Meskipun demikian, subjek tetap dapat meletakkan prioritas tugas mereka sebagai dosen ke tempat yang seharusnya sehingga kehidupan bekerja dan di luar pekerjaan mereka tetap seimbang. Peran kepemimpinan di sini berhubungan dengan aspek konsiderasi individu dari kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin hendaknya dapat menunjukkan minat kepada kesejahteraan anggota kelompok, memberikan tugas sesuai dengan kemampuan dan kapasitas mereka, serta memperhatikan mereka.

Gaji dan Status

Subjek cenderung merasa puas dengan gaji dan status sosial yang diterima mereka di masyarakat sebagai timbal balik dari tugas yang telah mereka lakukan. Selain itu, mereka juga merasa yakin untuk mempertahankan pekerjaan yang dimiliki sebagai dosen karena dianggap sebagai pekerjaan yang cukup menjanjikan. Tenaga pendidik akan selalu diperlukan karena siswa akan selalu ada seiring perkembangan zaman. Peran pemimpin di sini berhubungan dengan aspek sikap ideal dari kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang mewujudkan gaya kepemimpinan tersebut dengan baik hendaknya mampu untuk mengembangkan kepercayaan dan rasa hormat dari anggotanya atau dosen-dosen lainnya, menunjukkan dedikasi kepada mereka, menghormati impian mereka, serta berperan sebagai panutan kepada mereka.

Perkembangan

Subjek cenderung merasa bahwa mereka telah berkembang selama waktu yang sudah mereka kerahkan untuk menekuni pekerjaan sebagai dosen. Subjek merasa bahwa perkembangan tersebut terjadi seiring perkembangan mahasiswa-mahasiswa yang telah menerima pengajaran dari mereka. Tolak ukur keberhasilan seorang dosen adalah keberhasilan mahasiswa yang mereka ajar karena itu merupakan bukti nyata dari implementasi pengetahuan yang mereka berikan. Perkembangan seorang dosen tentunya juga tidak dapat dipisahkan dari peran seorang pemimpin. Aspek kepemimpinan transformasional yang berhubungan dengan perkembangan individu adalah perilaku ideal dan stimulasi intelektual. Seorang pemimpin dapat membantu anggotanya berkembang melalui sikap ideal dan motivasi inspirasional. Ia dapat mengembangkan kepercayaan dan rasa hormat dari anggotanya, menunjukkan dedikasi kepada mereka, menghormati impian mereka, serta berperan mengayomi seluruh anggotanya dan menjadi contoh terkait bagaimana seorang anggota organisasi seharusnya berperilaku. Seorang pemimpin yang mampu memotivasi anggotanya juga diharapkan dapat menyediakan visi dan misi yang mengembangkan anggota kelompok, menggunakan pesan yang sesuai untuk membantu mereka fokus dalam pekerjaan, serta membuat mereka merasa bahwa pekerjaan mereka adalah hal yang signifikan.

Kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kualitas kehidupan kerja dosen universitas dengan menangani berbagai aspek yang berkontribusi pada kepuasan profesional dan pribadi mereka. Sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi, kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan dan pemenuhan. Pemimpin transformasional meningkatkan kemampuan dosen dengan menumbuhkan budaya stimulasi intelektual dan pembelajaran berkelanjutan (Khan et al., 2022). Dengan menantang dosen untuk berpikir kritis, berinovasi, dan terlibat dalam penelitian interdisipliner, pemimpin transformasional mendorong pertumbuhan profesional. Hal ini sejalan dengan kebutuhan intrinsik dosen untuk mengembangkan keahlian mereka, yang mengarah pada kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam keterampilan mengajar dan penelitian mereka. Fokus pada kemampuan seperti itu tidak hanya menguntungkan dosen individu tetapi juga berkontribusi pada keunggulan akademis universitas.

Kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi karakter kerja dengan mempromosikan rasa tujuan dan kepemilikan dalam tugas dosen. Dengan mengartikulasikan visi yang menarik bagi institusi, para pemimpin menginspirasi dosen untuk menyelaraskan pekerjaan mereka dengan tujuan akademis dan sosial yang lebih luas. Hal ini meningkatkan kebermaknaan peran mereka dan mendorong pendekatan proaktif untuk mengajar dan membimbing mahasiswa (Dewi et al., 2024). Kepemimpinan transformasional juga memengaruhi rasa pengaruh dosen dalam lingkungan akademis mereka. Dengan mempraktikkan pertimbangan individual, para pemimpin mengakui dan menghargai kontribusi dosen, menumbuhkan rasa pemberdayaan. Pendekatan partisipatif ini memungkinkan dosen untuk secara aktif membentuk kebijakan institusi, pengembangan kurikulum, dan prioritas akademis. Rasa kesatuan yang dihasilkan meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi dosen untuk berkontribusi secara berarti bagi institusi mereka (Simangunsong & Sitanggang, 2023).

Pengalaman kerja dosen secara keseluruhan diperkaya di bawah kepemimpinan transformasional melalui penciptaan lingkungan yang mendukung dan inklusif. Pemimpin transformasional membangun hubungan interpersonal yang kuat, menumbuhkan kepercayaan dan kolaborasi di antara anggota perguruan tinggi (Cinantya et al., 2024). Rasa persahabatan ini mengurangi stres di tempat kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologis. Lebih jauh lagi, dengan mengatasi tantangan dengan empati dan visi, para pemimpin memastikan budaya kerja yang positif dan tangguh yang meningkatkan pengalaman dosen sehari-hari. Komitmen terhadap institusi merupakan aspek penting lain dari kualitas kehidupan kerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Ketika dosen merasa dihargai dan terinspirasi oleh para pemimpin mereka, keterikatan emosional mereka dengan universitas menguat. Kemampuan pemimpin transformasional untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan institusional menumbuhkan rasa tujuan bersama, yang meningkatkan loyalitas dan mengurangi keinginan untuk berpindah. Komitmen ini tidak hanya menguntungkan dosen tetapi juga berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan institusional.

Meskipun kepemimpinan transformasional tidak dapat secara langsung memengaruhi aspek struktural seperti gaji, hal itu dapat memengaruhi bagaimana dosen memandang status dan kompensasi finansial mereka. Pemimpin transformasional menekankan pengakuan dan penghargaan, dengan memberikan penghargaan non-moneter seperti pengakuan publik atas prestasi dan peluang untuk kemajuan karier. Pengakuan ini meningkatkan status dosen yang dirasakan dalam institusi, yang berkontribusi pada kepuasan mereka secara keseluruhan. Pengembangan profesional merupakan landasan kualitas kehidupan kerja bagi dosen universitas, dan kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam memfasilitasi hal ini. Pemimpin yang memprioritaskan pengembangan menyediakan akses ke program pelatihan, konferensi, dan peluang penelitian kolaboratif (Halimatussa'diyah et al., 2023).

2024). Dengan membimbing dan membimbing dosen, pemimpin transformasional membantu mereka mencapai aspirasi karier mereka sambil tetap terlibat dan termotivasi. Investasi dalam pengembangan tersebut tidak hanya meningkatkan keterampilan dosen tetapi juga berkontribusi pada inovasi dan daya saing institusi.

Meskipun memiliki banyak manfaat, penerapan dan pemeliharaan kepemimpinan transformasional di kalangan dosen universitas memiliki tantangan yang signifikan. Salah satu kendala utama adalah penyesuaian pandangan dalam kemampuan kepemimpinan di berbagai institusi. Tidak semua pemimpin akademis memiliki visi, empati, atau keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan kepemimpinan transformasional secara efektif. Ketidakkonsistenan ini dapat mengakibatkan pengalaman yang berbeda-beda bagi para dosen, di mana sebagian merasa terinspirasi dan berdaya, sementara yang lain menghadapi demotivasi dan keterpisahan karena kurangnya kepemimpinan yang mendukung. Selain itu, tantangan lainnya adalah tingginya tingkat upaya dan waktu yang dibutuhkan untuk mempertahankan praktik kepemimpinan transformasional (Kahai et al., 2013). Para pemimpin akademis sering kali harus menangani tugas administratif, tanggung jawab penelitian, dan komitmen pengajaran, sehingga menyisakan keterbatasan waktu untuk pendampingan individual atau pengembangan budaya kolaboratif. Ketegangan ini dapat menyebabkan kelelahan di kalangan pemimpin itu sendiri, yang berpotensi mengurangi kapasitas mereka untuk menegakkan praktik transformasional dan berdampak negatif pada lingkungan kerja secara keseluruhan.

Rumitnya struktur dan hierarki universitas juga menjadi penghalang bagi kepemimpinan transformasional yang efektif. Proses pengambilan keputusan di dunia akademis sering kali melibatkan berbagai lapisan persetujuan dan birokrasi, yang dapat menghambat inovasi dan menunda penerapan ide-ide visioner atau unik (Geier, 2016). Dosen mungkin merasa kecewa jika upaya pemimpin mereka untuk mendorong perubahan positif terus-menerus terhalang oleh inefisiensi sistemik, yang melemahkan dampak kepemimpinan dan kualitas hidup karyawan. Mempertahankan kualitas hidup kerja yang tinggi bagi dosen di bawah kepemimpinan transformasional juga dapat menjadi sulit karena tekanan eksternal seperti pemotongan dana, peningkatan pendaftaran mahasiswa, dan meningkatnya ekspektasi terhadap hasil penelitian (Dewi et al., 2024). Tekanan-tekanan ini sering kali menyebabkan beban kerja yang lebih berat, yang dapat menetralkan efek positif dari kepemimpinan transformasional. Bahkan dengan pemimpin yang mendukung, dosen mungkin kesulitan untuk mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja atau menemukan waktu untuk pengembangan profesional, sehingga memengaruhi keseluruhan kualitas kehidupan kerja mereka.

Terakhir, perbedaan budaya dan individu dalam lingkungan universitas yang beragam dapat mempersulit penerapan kepemimpinan transformasional. Dosen dari latar belakang yang berbeda mungkin memiliki ekspektasi yang berbeda-beda terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan prioritas profesional (Qu et al., 2015). Pemimpin transformasional harus menavigasi perbedaan ini dengan hati-hati untuk memastikan inklusivitas sambil tetap mempromosikan visi yang kohesif dan inspiratif. Menyeimbangkan tuntutan ini memerlukan komunikasi yang bernuansa dan strategi adaptif, yang dapat menjadi tantangan untuk dilaksanakan secara konsisten.

Berikut beberapa saran langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dosen di perguruan tinggi, melalui upaya penerapan kepemimpinan transformasional.

Program Pengembangan Kepemimpinan

Untuk mengatasi perbedaan dalam kemampuan kepemimpinan, universitas harus menerapkan program pengembangan kepemimpinan yang komprehensif. Program-program ini dapat melatih para pemimpin akademis dalam praktik transformasional seperti empati, artikulasi visi, dan pendampingan individual. Pengembangan profesional berkelanjutan bagi

para pemimpin memastikan konsistensi dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dan menumbuhkan lingkungan yang mendukung bagi para dosen. (Yukl, 2010)

Promosi Keseimbangan Kehidupan Kerja bagi Dosen

Untuk mencegah kelelahan dan memastikan efektivitas yang berkelanjutan, institusi harus mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja bagi para dosen, terutama pada dosen yang menjabat sebagai pimpinan di program studi atau fakultas. Kebijakan seperti jadwal kerja yang fleksibel, beban mengajar yang dapat dikelola, dan akses ke sumber daya kesehatan mental dapat mengurangi stres. Para pemimpin yang menjadi contoh keseimbangan kehidupan kerja memberikan contoh yang positif, mendorong para dosen untuk memprioritaskan kesejahteraan mereka tanpa mengorbankan tanggung jawab profesional mereka. (Michel et al., 2011)

Penyederhanaan Proses Pengambilan Keputusan

Mengurangi hambatan birokrasi dapat memberdayakan para pemimpin transformasional untuk menerapkan ide-ide inovatif secara lebih efektif. Universitas harus mengevaluasi dan menyederhanakan struktur pengambilan keputusan mereka, memastikan bahwa para pemimpin dapat merespons dengan cepat tantangan dan peluang yang muncul. Proses yang jelas dan transparan tidak hanya meningkatkan efisiensi kepemimpinan tetapi juga menumbuhkan rasa percaya di antara dosen. (Kanter, 2012)

Sistem Pengakuan dan Penghargaan

Mengakui prestasi dosen melalui penghargaan berupa uang dan non-uang sangat penting untuk menjaga kualitas kehidupan kerja. Pemimpin transformasional harus membangun sistem pengakuan yang kuat yang menghargai keunggulan pengajaran, kontribusi penelitian, dan keterlibatan masyarakat. Mengakui upaya ini secara terbuka meningkatkan rasa nilai dosen dan memperkuat komitmen mereka terhadap institusi. (London, 2003)

Budaya Inklusif dan Kolaboratif

Kepemimpinan transformasional tumbuh subur dalam budaya yang inklusif dan kolaboratif. Universitas harus memprioritaskan inisiatif keberagaman dan kesetaraan sambil mendorong kolaborasi di antara anggota fakultas. Pemimpin dapat memfasilitasi lokakarya, kegiatan membangun tim, dan forum terbuka untuk menciptakan rasa kebersamaan. Pendekatan ini memperkuat ikatan sosial dan memastikan bahwa semua dosen merasa dihargai dan didukung. (Bass & Riggio, 2006)

Dengan saran tersebut, diharapkan universitas dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja dosen-dosen mereka melalui penerapan dan optimalisasi gaya kepemimpinan transformasional sehingga seluruh pihak, termasuk di dalamnya mahasiswa, dapat berkembang secara maksimal sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki universitas dan tujuan yang ingin dicapai.

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dosen yang bekerja di perguruan tinggi. Gaya kepemimpinan ini biasanya dikaitkan dengan tingginya keinginan pimpinan untuk mengajak anggotanya berkembang, sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja melalui pembentukan budaya intelektual yang menantang dosen untuk selalu berpikir kritis, menginspirasi dosen untuk menyelaraskan tugas pekerjaan dengan tujuan universitas, menumbuhkan rasa kesatuan dan kolaborasi di antara para dosen, dan sebagainya. Meskipun demikian, dalam implementasinya ke perguruan tinggi, kepemimpinan transformasional juga menghadapi berbagai hambatan, di antaranya adalah perbedaan pandangan dan visi setiap pimpinan universitas terkait

kepemimpinan yang tepat untuk diimplementasikan di perguruan tinggi. Hal ini dapat diatasi melalui program pengembangan kepemimpinan dengan harapan kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada dosen. Studi ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam pemeliharaan kualitas kehidupan kerja dosen-dosen yang bekerja di bawah perintah mereka untuk mendukung keberhasilan pendidikan tinggi di seluruh Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyapong, B., Obuobi-Donkor, G., Burbach, L., & Wei, Y. (2022). Stress, burnout, anxiety and depression among teachers: a scoping review. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10706. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710706>.
- Akar, H., & Ustuner, M. (2019). The Relationships between Perceptions of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life. *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 309-322. <https://www.ijres.net/index.php/ijres/article/view/369>.
- Akili, N. S., & Junaidu, A. S. (2015). The Intersection of Self-Actualization, Entrepreneurship and Transformational Leadership: A Review of Maslow's Perspective of Eupsychian Management. *American Journal of Trade and Policy*, 2(2), 93-100. <https://ideas.repec.org/a/ris/ajotap/0102.html>.
- Akter, K. M., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2021). Transformational leadership and quality of work life: A mediation model of trust climate. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 161. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.14).
- Annisa, N. N., Wardhani, D. P., & Amallia, F. (2022). Quality Work of Life, Job Satisfaction dan Social Support terhadap Employee Engagement Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 41-52. <https://journals.ums.ac.id/index.php/benefit/article/view/16230>.
- Avolio, B. J. (2004). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In David V. Day, Stephen J. Zaccaro, Stanley M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations* (pp. 71-98). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410610102>.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Beloor, V., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2017). Employee commitment and quality of work life—A literature review. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 175-188. <https://doi.org/18.01.040/20170402>.
- Burrow, R., Williams, R., & Thomas, D. (2020). Stressed, depressed and exhausted: Six years as a teacher in UK state education. *Work, Employment, and Society*, 34(5), 949-958. <https://doi.org/10.1177/0950017020903040>.
- Cinantya, C., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2024). Character Education Based on Religious Values in Early Childhood: A School Principal's Leadership Perspective. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(7), 4968-4973. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i07-43>.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.

- Dewi, R. S., Arsyad, M., Thaibah, H., & Noor, S. (2024). Sharing Good Practices in The Implementation of The Independent Curriculum. *International Journal Education, School Management, and Administration (IJESMAD)*, 1(2), 64-70. <https://doi.org/10.23224/ijesmad.v1i2>.
- Dewi, R. S., Aslamiah, A., Noorhapizah, N., & Novitawati, N. (2024). Quality of Work Life among Lecturers Working in Medical Field. *E-Chief Journal*, 4(2), 47-60. <https://doi.org/10.20527/e-chief.v4i2.14196>.
- Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: transformational leadership, performance beyond expectations?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234-247. <https://doi.org/10.1177/1548051815627359>.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 50(10), 1359-1367. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012>.
- Gomes, G., Seman, L. O., & De Montreuil Carmona, L. J. (2021). Service innovation through transformational leadership, work-life balance, and organizational learning capability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(4), 365-378. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1814953>.
- Guo, F., Yu, Q., Liu, Z., Zhang, C., Li, P., Xu, Y., ... & Liu, H. (2020). Evaluation of life quality, anxiety, and depression in patients with skin diseases. *Medicine*, 99(44), e22983. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000022983>.
- Halimatussa'diyah, H., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2024). Boarding School-Based Character Education Management (Case Study at MAN Insan Cendekia Tanah Laut). *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(7), 4982-4990. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i07-45>.
- Jeanne, L., Bourdin, S., Nadou, F., & Noiret, G. (2023). Economic globalization and the COVID-19 pandemic: global spread and inequalities. *GeoJournal*, 88(1), 1181-1188. <https://doi.org/10.1007/s10708-022-10607-6>.
- Kahai, S., Jestire, R., & Huang, R. (2013). Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 969-985. <https://doi.org/10.1111/bjet.12105>.
- Kanter, R. M. (2012). Ten reasons people resist change. *Harvard Business Review*, 87(9), 50-59.
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286>.
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185-199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>.
- Leitao, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2021). Quality of work life and contribution to productivity: Assessing the moderator effects of burnout syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2425. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052425>.
- London, M. (2003). Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Mahani, D. S., Ma'rufi, I., & Indrayani, R. (2020). Beban kerja mental dan pendapatan dengan kebahagiaan di tempat kerja pada dosen di Universitas Jember. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 16(1), 16-26. <https://doi.org/10.19184/ikesma.v16i1.16002>.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Tinjauan tentang kualitas kehidupan kerja, kompensasi, komitmen organisasi dan kontribusi terhadap kinerja dosen. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(6), 6511–6521. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.9337>.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725.
- Pazhuhan, M., Shahraki, S. Z., Kaveerad, N., Cividino, S., Clemente, M., & Salvati, L. (2020). Factors underlying life quality in urban contexts: Evidence from an industrial city (Arak, Iran). *Sustainability*, 12(6), 2274. <https://doi.org/10.3390/su12062274>.
- Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan Authentic, Authoritarian, Transformational, Transactional Berpengaruh Terhadap Kinerja: Studi Pada Kinerja Dosen Perguruan Tinggi di Jawa Tengah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 227-245. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/441>.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The leadership quarterly*, 26(2), 286-299. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004>.
- Simangunsong, E., & Sitanggang, D. (2023). Comfort Working with Superiors, Comfort Working with Peer Employees, and a Sense of Company Unity to Employee Work Motivation. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 4(1), 25-40. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v4i1.1689>.
- Stofkova, Z., & Sukalova, V. (2020). Sustainable development of human resources in globalization period. *Sustainability*, 12(18), 7681. <https://doi.org/10.3390/su12187681>.
- Suhardi, M. (2023). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Guru. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3(4), 252-259. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v3i4.2647>.
- Tabanejad, Z., Oskouie, F., Ebadi, A., & Mesri, M. (2020). Development and psychometric evaluation of the police quality of work–Life questionnaire. *Nursing and Midwifery Studies*, 9(3), 142-148. https://doi.org/10.4103/nms.nms_14_19.
- Van Beveren, P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 109-114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>.
- Ventegodt, S., Andersen, N. J., & Merrick, J. (2008). Scientific research in the quality of working-life (QWL): Generic measuring of the global working life quality with the SEQWL questionnaire. *International Journal on Disability and Human Development*, 7(2), 201-218. <https://doi.org/10.1515/IJDHD.2008.7.2.201>.
- Wahyudi, W. (2022). Five components of work motivation in the achievement of lecturer performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 466-473. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i2.528>.
- Wairisal, P. L. (2022). The Influence of Organizational Culture and Work Ethics on Lecturer Competence and Performance. *Journal of World Science*, 1(12), 1154-1163.

- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M. D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of business venturing*, 34(4), 579-588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>.
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., ... & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5), 1385-1399. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.