

Transformational Leadership and Work Achievement

LLDikti Lecturer, Region IX: The Role Of Empowerment Intervening

Muhammad Rusydi ^{✉1}, Syarifuddin Sulaiman², Naidah³

University Muhammadiyah Makassar

DOI: <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1818>

Abstrak

Research related to psychological empowerment is still very limited, so this study aims to find a model of psychological empowerment of lecturers in improving work performance. The research instrument used a questionnaire with a sample of 196 respondents, the data was processed using SEM. The results show that transformational leadership influences empowerment and empowerment influences work performance, but transformational leadership has no significant effect on work performance. The transformational leadership through psychological empowerment can improve lecturers' work performance. The novelty of this research lies in psychological empowerment as a framework for transformational leadership models in encouraging work performance among lecturers.

Kata Kunci: *Empowerment; Transformational leadership; Work performance.*

Copyright (c) 2022 Muhammad Rusydi

[✉]Corresponding author :

Email Address : rusydi@unismuh.ac.id

PENDAHULUAN

Prestasi kerja dosen sangat penting dalam organisasi yang bertahan dalam lingkungan yang dinamis, beberapa akademisi menjelaskan pemberdayaan adalah proses pengembangan kemandirian yang memungkinkan individu maupun organisasi menjadi lebih kompetitif serta mampu meningkatkan kualitas layanan perguruan tinggi secara efisien (Sukirno, 2020). Telah diakui bahwa pemberdayaan dosen dapat meningkatkan kinerja dosen (Kõiv et al., 2019) dan keberhasilan organisasi (Nghiem-Phú & Nguyễn, 2021). Untuk mencapai efektivitas pemberdayaan, maka organisasi harus memaksimalkan potensi dosen (Avidov-Ungar & Arviv-Elyashiv, 2018). Para akademisi mempertimbangkan peran variabel eksogen seperti variabel kepemimpinan dalam konteks kinerja untuk memotivasi dosen melalui pemberdayaan (Lin et al., 2020). Tujuan utama peran kepemimpinan adalah untuk memilih pendekatan yang efektif agar dosen dapat menampilkan produktivitas yang terbaik.

Beberapa penulis seperti Jensen et al., (2020) fokus pada identifikasi gaya kepemimpinan yang mempengaruhi prestasi kerja, kemudian ditemukan bahwa praktik kepemimpinan memberikan pengaruh yang jelas pada komponen perilaku individu khususnya kepemimpinan transformasional. Peneliti lain (seperti Kammerhoff et al., 2019) juga memperhatikan bahwa persepsi individu atas kepemimpinan transformasional terkait langsung dengan hasil yang diinginkan yaitu

prestasi kerja. Kepemimpinan transformasional sangat penting untuk menciptakan perubahan yang lebih baik untuk memenuhi tuntutan lingkungan organisasi. Pemimpin transformasional sebagai persyaratan untuk manajemen organisasi karena kemampuannya menghasilkan berbagai prestasi yang membanggakan organisasi (Buil et al., 2019).

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan telah mengalami perubahan dan perkembangan yang pesat selama beberapa dekade yang dipicu oleh tingginya permintaan terhadap peningkatan kualitas pendidikan khususnya di perguruan tinggi (Mohd Ali & Zulkipli, 2019). Pemimpin pada level tertinggi maupun terendah di perguruan tinggi menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan tri dharma atau catur dharma perguruan tinggi. Salah satu tantangan perguruan tinggi khususnya di Sulawesi Selatan yaitu tidak seluruh pimpinan mampu mengaplikasikan kepemimpinan transformasional, bahkan krisis kepemimpinan memicu masalah yang lebih rumit dihadapi oleh perguruan tinggi.

Dimensi kepemimpinan transformasional antara lain pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individu (Skendzel et al., 2019). Pengaruh ideal mendeskripsikan pimpinan yang menjadi teladan bagi anggota organisasi. Motivasi inspirasional mendeskripsikan pimpinan memberikan motivasi kepada anggota organisasi untuk berkomitmen pada visi organisasi (McCauley & Palus, 2020). Stimulasi intelektual mendeskripsikan pimpinan yang mendorong inovasi dan kreativitas dengan meningkatkan keyakinan atau pandangan normal kelompok. Pertimbangan individu mendeskripsikan pimpinan yang bertindak sebagai pembina dan penasihat untuk anggota organisasi (Basturk et al., 2020).

Pendekatan modern yang diterapkan oleh manajemen selain kepemimpinan transformasional adalah pemberdayaan (Al-Hosam et al., 2016). Pemberdayaan sebagai faktor yang meningkatkan semangat internal, ditandai dengan peran aktif individu dalam organisasi dan merupakan unsur penting untuk keberhasilan organisasi (Deja & Wójcik, 2021). Pemberdayaan mengacu pada kondisi kognitif seseorang ditandai dengan peningkatan motivasi tugas intrinsik (Ravazadeh & Ravazadeh, 2013), peningkatan persepsi kompetensi dan penentuan nasib sendiri untuk mengadopsi perilaku kerja yang efektif (Kõiv et al., 2019). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat pengaruh variabel kepemimpinan transformasional pada pemberdayaan dan prestasi kerja.

Adanya kesepakatan umum di antara para peneliti bahwa efektivitas pemberdayaan dalam organisasi terkait dengan kepemimpinan transformasional (Monje Amor et al., 2020). Dimensi stimulasi intelektual, menyebabkan pemimpin transformasional mampu mengelola lingkungan kerja yang inovatif. Dampak kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan, menyimpulkan bahwa, jika individu merasa bahwa pemimpinnya inovatif dan suportif akan berdampak pada hubungan yang lebih baik dengan anggota organisasi (Monje Amor et al., 2020). Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini: H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja di antara anggota organisasi (Buil et al., 2019). Dalam konteks yang sama, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja (Eliyana et al., 2019). Kepemimpinan transformasional mendorong prestasi kerja yang lebih besar (Chen et al., 2019), sehingga membantu individu meningkatkan kontribusinya terhadap organisasi (Singh et al., 2020).

Terdapat dampak signifikan antara kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja (Gao et al., 2020), dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini adalah: H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Ketika individu merasa diberdayakan, maka akan menunjukkan perilaku yang lebih kooperatif dan lebih kreatif, karena merasa nyaman dengan tugas yang dilakukan dan menganggap tugas tersebut lebih bermakna (Jha, 2019). Pada saat yang sama, ketika individu merasa bahwa memiliki kendali pengambilan keputusan pribadi, memiliki lebih banyak kebebasan dan fleksibilitas dan motivasi intrinsik, maka cenderung menghasilkan solusi yang inovatif dan lebih baik, sehingga mendorong prestasi kerja secara meningkat keseluruhan (Kundu et al., 2019). Jadi, hipotesis berikutnya adalah: H3: Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Pemberdayaan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja (Saleem et al., 2019), kemudian menemukan bahwa pemberdayaan memiliki peran mediasi penuh. Pemberdayaan sebagai variabel perantara antara kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja (Guerrero et al., 2018). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja, lalu mengidentifikasi peran mediasi dari pemberdayaan (García-Juan et al., 2019). Berdasarkan uraian tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut: H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja melalui pemberdayaan. The conceptual framework is presented in the following model.

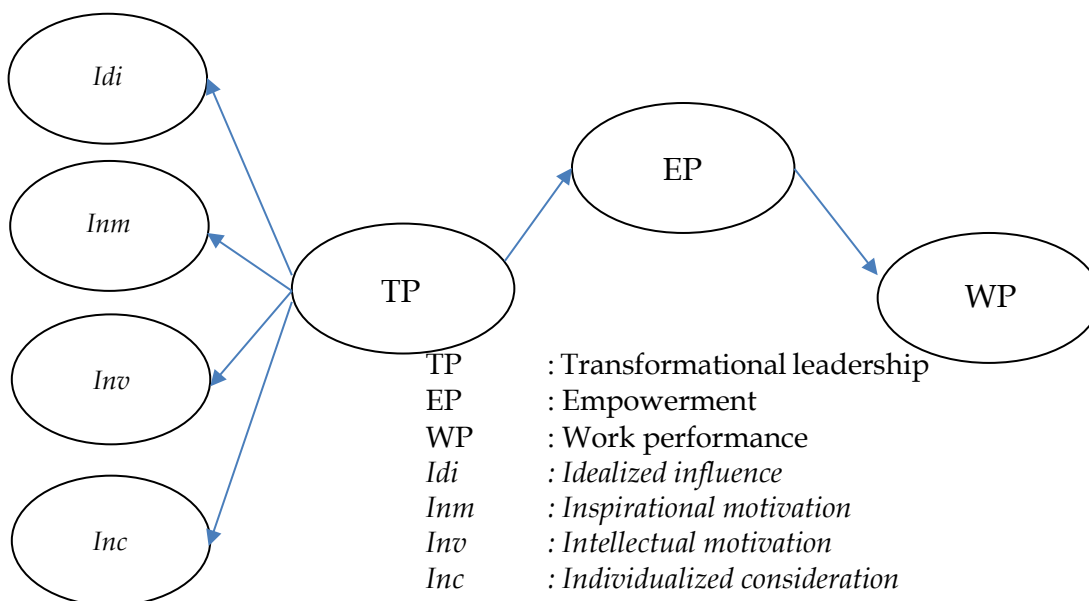


Figure 1. Conceptual Framework

METODOLOGI

Data penelitian bersumber dari data primer yang diperoleh melalui seperangkat kuesioner sebagai alat ukur, sedangkan data sekunder diambil dari literatur dan dokumen atau laporan terkait objek penelitian seperti populasi dosen LLDIKTI Wilayah IX dan data pendukung lainnya. Populasi penelitian adalah dosen berstatus pegawai negeri sipil yang dipekerjakan (Dpk) pada perguruan tinggi swasta

di Kota Makassar dan telah memperoleh sertifikat pendidik dan tunjangan profesi. Jumlah dosen LLDIKTI Wilayah IX yang sudah memperoleh sertifikat dosen profesional khususnya yang tersebar pada perguruan tinggi swasta di Kota Makassar. Pemilihan sampel penelitian menggunakan formulasi ukuran sampel 5 – 10 kali jumlah variabel manifest (indikator) dari keseluruhan variabel laten, selanjutnya ditentukan berdasarkan formulasi Slovin dengan margin error 5%. Studi ini mempromosikan tiga variabel: TP, EP, WP, selanjutnya variabel TP dielaborasi menjadi variabel Idi; Inm; Inv; dan Inc. Pengukuran menggunakan skala Likert lima poin. Untuk menjelaskan tujuan penelitian ini maka analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1. Profil responden

Karakteristik identitas dosen LLDIKTI Wilayah IX yang dipekerjakan pada PTS di Kota Makassar terdiri atas: usia, jenis kelamin, tingkat 29endidikan, jabatan fungsional, pangkat/ golongan dan masa kerja disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
≤ 40 Tahun	12	6,1
41 – 55 Tahun	115	58,7
56 Tahun	69	35,2
Jumlah	196	100

Responden berusia ≤ 40 tahun yaitu sebanyak 12 orang (6,1%), usia 41 – 55 tahun sebanyak 115 orang (58,7%), dan terakhir usia ≥ 56 tahun sebanyak 69 orang (35,2%). Hal ini menunjukkan bahwa dosen dipekerjakan pada LLDIKTI Wilayah IX yang berusia 41 – 55 tahun dan telah berpengalaman dalam menjalankan tugas pokok Tri Dharrma Perguruan Tinggi yakni 29endidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai dosen pada PTS yang berbentuk universitas dan sekolah tinggi di Kota Makassar jumlahnya cukup banyak. Sedangkan Dosen yang berusia 60 tahun ke atas adalah tenaga pengajar yang memiliki pengalaman mengajar di perguruan tinggi cukup lama dan sangat memahami arti sebagai dosen yang dibebani kewajiban untuk menyelenggarakan kegiatan mengajar secara kreatif, proaktif, dan inovatif. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Responden Berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	125	63,8
Perempuan	71	36,2
Jumlah	196	100

Responden laki-laki sebanyak 125 orang (63,8%) dan responden perempuan sebanyak 71 orang yang telah berprofesi sebagai tenaga dosen di LLDIKTI Wilayah IX yang dipekerjakan pada PTS di Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa perempuan lebih sedikit berkeinginan berprofesi sebagai tenaga dosen bila dibandingkan dengan laki-laki yang berprofesi sebagai dosen di LLDIKTI Wilayah IX yang dipekerjakan di

Kota Makassar. Meskipun komposisi jumlah laki-laki dan perempuan terdapat perbedaan, tetapi peranan dalam menjalankan tugas pokok yakni Tri Dharma Perguruan Tinggi tetap sama. Karakteristik responden berdasarkan jejang pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut.

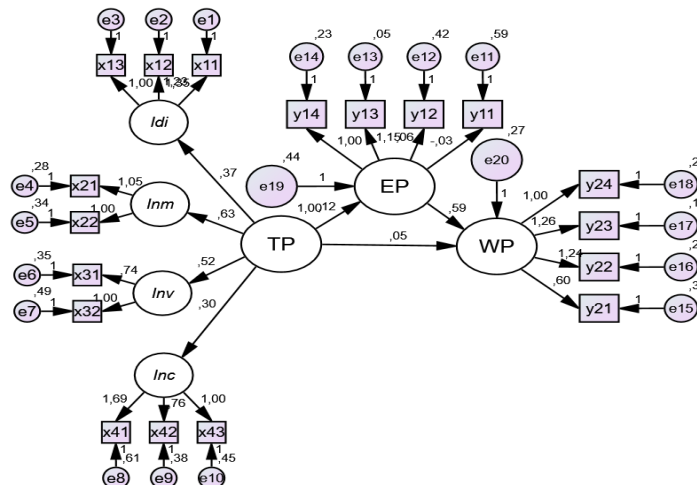
Tabel 3. Responden Berdasarkan jenjang pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
S2	145	74,0
S3	51	26,0
Jumlah	196	100

Jenjang Pendidikan Strata Dua (S2) lebih banyak jumlahnya yakni 145 orang (74,0%) dibandingkan dengan responden yang jenjang pendidikan Strata Tiga (S3) sebanyak 51 orang (26,0%). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pengajar atau dosen LLDIKTI Wilayah IX terutama di Makassar mempersiapkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan berkompeten. Dari data tersebut diketahui bahwa dosen berjenjang pendidikan Strata Dua (S2) cukup besar jumlahnya sebagai pemenuhan kualifikasi persyaratan staf pengajar pada jenjang pendidikan Strata Satu (S1), sedangkan jumlah dosen yang berjenjang pendidikan Strata Tiga (S3) sebagai pemenuhan kualifikasi persyaratan staf pengajar pada Strata Dua (S2) dan Strata Tiga (S3). Tenaga dosen dipekerjakan pada PTS LLDIKTI Wilayah IX di Makassar telah memiliki tenaga dosen yang berpredikat Strata Tiga (S3) yang dijadikan responden, namun jumlahnya masih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah tenaga pengajar jenjang pendidikan Strata Dua (S2) pada lokasi objek penelitian di PTS Kota Makassar.

1.2. Structural Equation Modelling

Berdasarkan kerangka model yang diajukan sebelumnya, dilakukan pengujian terhadap hipotesis melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan structural pada gambar berikut ini.



Gambar 2. Hasil analisis *Structural Equation Modelling*

Tabel 4. Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat

Variables	Variables	Estimate	S.E	C.R	P-value
TP	→ EP	0.121	0.057	2.103	0.035***
EP	→ WP	0.593	0.079	7.491	0.000***
TP	→ WP	0.055	0.049	1.119	0.263

Note: *** The correlation is significant at 0,05 level

Bagian ini menjelaskan tingkat pengaruh antara variabel independen (TP) dan variabel dependen (EP dan WP) melalui *path analysis*. Hasilnya pada tabel 4 menunjukkan bahwa TP terbukti mempengaruhi EP (0,121), menunjukkan bahwa H1 diterima. EP terbukti mempengaruhi WP (0,593), menunjukkan bahwa H3 diterima, namun TP tidak signifikan mempengaruhi WP (0,055), menunjukkan bahwa H2 ditolak. Untuk pengujian *indirect effect* digunakan sobel test sebagai berikut.

Tabel 5. Sobel Test

Test Statistics	Std.Error	P-value
Sobel test	0.057	0.041***
Aroian test	0.079	0.042***
Goodman test	0.049	0.039***

Note: *** The correlation is significant at 0,05 level

Hasil pada tabel 5 menunjukkan bahwa TP terbukti mempengaruhi WP dengan dimediasi oleh EP dengan tingkat signifikan pada taraf 5 persen.

1.3. Pembahasan

Temuan ini menjelaskan kontribusi kepemimpinan transformasional dalam mendorong para bawahan untuk secara sadar, bersama-sama mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, menyangkut tugas individu dalam organisasi dan secara umum tugas-tugas memajukan organisasi. Pimpinan di perguruan tinggi swasta lebih dominan mempraktekkan gaya kepemimpinan transformasional dibanding gaya kepemimpinan transaksional. Indikator penting yang diperhatikan dalam model kepemimpinan transformasional meliputi kemampuan pimpinan menunjukkan perilaku yang dapat meningkatkan kepercayaan bawahannya bahwa pimpinannya merupakan sosok yang memiliki kharisma menyenangkan, harmonis, mengayomi, memiliki skill, dan adil.

Dosen Dpk merupakan dosen negeri yang dipekerjakan di perguruan tinggi swasta adalah dosen yang diangkat oleh negara, sehingga mengapresiasi model transformasional di dalam perguruan tinggi swasta. Dosen negeri yang dipekerjakan membutuhkan pemimpin yang memotivasi anggotanya, mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap dosen, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan atau misi perguruan tinggi serta mampu mengajak dosen visioner melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan perguruan tinggi. Fokus utama kepemimpinan transformasional sesungguhnya berada pada proses saling memengaruhi dan saling mengingatkan kebutuhan yang terjadi antara pimpinan dan followers.

Pemberdayaan dalam konteks ini adalah pemberdayaan psikologis dari para dosen, yaitu perasaan keberartian atau keberdayaan dosen dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pendidik profesional. Pentingnya praktik kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi tidak hanya secara langsung memberikan dampak dalam pemberdayaan tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui intervening dari variabel pemberdayaan dosen. Tingkat determinasi variabel pemberdayaan secara langsung ke prestasi kerja nilainya lebih besar dibanding jalur hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja melalui

pemberdayaan. Organisasi berpotensi memperlihatkan peningkatan prestasi jika ditunjang oleh individu yang bekerja dengan memberikan kontribusi yang positif bagi perguruan tinggi.

SIMPULAN

Telah dilakukan analisis statistik terhadap model prestasi kerja dosen dengan tujuan untuk mengidentifikasi tingkat pengaruh direct maupun indirect antara variabel kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap prestasi kerja. Temuan studi ini menyimpulkan bahwa untuk mencapai prestasi kerja yang unggul, dosen harus diberdayakan oleh perguruan tinggi, dan dipimpin oleh pemimpin yang mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional sehingga dosen mampu meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tri dharma atau catur dharma perguruan tinggi. Meskipun kepemimpinan transformasional belum memberikan kontribusi kuat terhadap prestasi kerja namun penelitian sebelumnya tetap menyarankan untuk memperkuat dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional. Keterbatasan penelitian ini adalah penggunaan unit analisis yang hanya bersumber dari dosen LLDIKTI Wilayah IX bukan dari dosen perguruan tinggi negeri sehingga tidak memungkinkan untuk melakukan uji beda..

Referensi :

- Al-Hosam, A. A. M., Ahmed, S., Ahmad, F. Bin, & Joarder, M. H. R. (2016). Impact of Transformational Leadership on Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship: A Case of Yemeni Banking. *Binus Business Review*, 7(2), 109. <https://doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1584>
- Avidov-Ungar, O., & Arviv-Elyashiv, R. (2018). Teacher perceptions of empowerment and promotion during reforms. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 155–170. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2017-0002>
- Basturk, S. B., Dancer, C. E. J., & McNally, T. (2020). Journal Pre-proof. *Pharmacological Research*, 104743. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chen, J. X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96(April 2018), 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Deja, M., & Wójcik, M. (2021). Information culture and academic empowerment: Developing a collective mindfulness strategy for embedded librarianship. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102276. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102276>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Gao, R. (Chuang R., Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110(January), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). The empowerment-organizational performance link in local governments. *Personnel Review*, 48(1), 118–140.

- <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0273>
- Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M., & Ben Ayed, A. K. (2018). Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership. *Journal of Services Marketing*, 32(7), 868–879. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2017-0325>
- Jensen, M., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. In *European Management Journal* (Vol. 38, Issue 6). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>
- Jha, S. (2019). Team psychological safety and team performance: A moderated mediation analysis of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 903–924. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1567>
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
- Kõiv, K., Liik, K., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1501–1514. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2018-0232>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., & Zhong, L. (2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89(April), 102540. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540>
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302–324. <https://doi.org/10.1177/0021886318764346>
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *Leadership Quarterly*, June, 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- Mohd Ali, H. bin, & Zulkipli, I. B. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: A structural equation modeling approach. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 21–38. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2017-0022>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Nghiêm-Phú, B., & Nguyễn, T. H. (2021). University lecturers' use of active teaching methods: a segmentation study concerning trust, empowerment, thinking styles and emotional intelligence. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jabes-05-2020-0057>
- Ravazadeh, N., & Ravazadeh, A. (2013). The Effect of Transformational Leadership on Staff Empowerment. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 165–169.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(October 2019), 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Skendzel, S., Holtan, S. G., & Finch-Guthrie, P. (2019). Application of Path-Goal and

- Transformational Leadership Theory to Improve Patient and Provider Satisfaction with APP-Led Survivorship Care: A Quality Improvement Initiative. *Biology of Blood and Marrow Transplantation*, 25(3), S373. <https://doi.org/10.1016/j.bbmt.2018.12.605>
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Sukirno, S. (2020). Dataset of lecturer performance appraisal. *Data in Brief*, 32, 106161. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.106161>