

Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan Kerja: Kerangka Kerja Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Pendidikan Tinggi

Widya Rizka Arfy¹, S. Anugrahini Irawati², Pribanus Wantara³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Sep 15, 2025

Revised Sep 19, 2025

Accepted Sep 21, 2025

Keywords:

Kualitas Layanan,
Kerangka Kerja Konseptual,
Kepuasan Kerja,
Kepemimpinan Transformasional,
Pendidikan Tinggi

ABSTRACT

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memiliki karyawan yang lebih berkomitmen dan puas dalam bekerja, karena pemimpin dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mendukung pengembangan pribadi mereka. Namun, masih terbatas yang diketahui tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kualitas layanan dalam konteks Pendidikan Tinggi. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengusulkan kerangka kerja konseptual tentang pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas layanan yang didasarkan pada penelitian terdahulu, khususnya dalam konteks Pendidikan Tinggi. Kerangka kerja konseptual yang diusulkan dikembangkan berdasarkan tinjauan pustaka tentang kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kualitas layanan. Beberapa kajian teori dan penelitian terdahulu diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan secara langsung serta melalui efek mediasi kepuasan kerja dalam konteks Pendidikan Tinggi. Dengan mengusulkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kualitas layanan melalui kepuasan kerja, kerangka kerja yang diusulkan dalam studi ini meletakkan fondasi yang kuat untuk perluasan basis pengetahuan kepemimpinan transformasional serta untuk pengembangan dan perdebatan teori di masa mendatang.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Widya Rizka Arfy,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Trunojoyo Madura,
Jl. Raya Telang PO BOX 2, Kec. Kamal, Kabupaten Bangkalan 69162.
Email: rizka.arfy@trunojoyo.ac.id

1. PENDAHULUAN

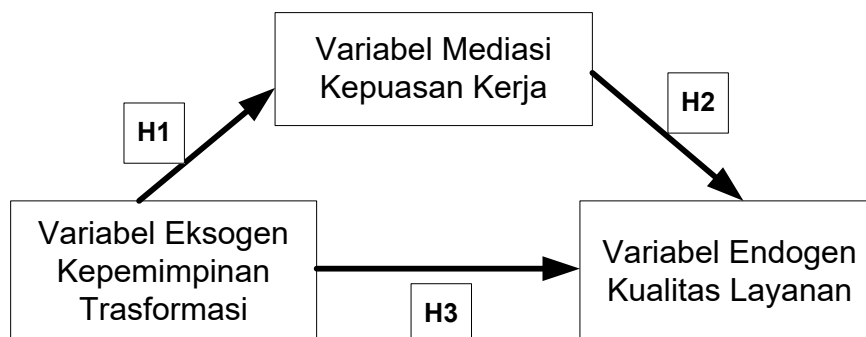
Seiring dengan perubahan lanskap Pendidikan Tinggi yang sangat luas, mencakup berbagai dimensi, institusi Pendidikan Tinggi harus terus menyeimbangkan dan memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan dari pasar global – global, nasional, dan lokal (Chan, 2018). Pendidikan Tinggi harus merespons kebijakan nasional secara efisien, dan memanfaatkan dukungan pemerintah secara efektif agar dapat bersaing di tingkat global. Tujuan dari upaya pendidikan ini adalah untuk secara aktif melayani mahasiswa dan masyarakat melalui pembelajaran berkelanjutan (Raaper & Brown, 2020).

Salah satu strategi untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan kontemporer kepada mahasiswa agar tetap kompetitif di pasar kerja (Ahmad et al., 2021). Namun demikian, mengevaluasi kualitas Pendidikan Tinggi merupakan upaya multidimensi, yang mengharuskan pertimbangan faktor non-akademik seperti administrasi layanan

mahasiswa (Abdullah, 2005), kegiatan ekstrakurikuler (Latif et al., 2019), dan standar fasilitas (Teeroovengadum et al., 2016). Pada masa tertentu, seperti pandemi COVID-19, layanan dukungan mahasiswa menjadi semakin krusial (Raaper & Brown, 2020). Pemimpin Pendidikan Tinggi harus mempertimbangkan layanan apa yang diberikan dan bagaimana memastikan kualitas layanan. Hal ini membutuhkan praktik kepemimpinan yang efektif, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional (Adams, 2023; Sathiyaseelan, 2023). Namun, pengaruhnya terhadap kualitas layanan cenderung tidak langsung (Angriani et al., 2020; Yang et al., 2021).

Studi ini mengkaji kepuasan kerja sebagai mediator karena dua alasan berikut. Pertama, kepemimpinan transformasional menonjol sebagai pendekatan yang menjanjikan bagi para pemimpin untuk mencapai tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi karena memprioritaskan perhatian individu dan pembinaan hubungan, sehingga memenuhi kebutuhan individu dan relasional karyawan (Jameel & Ahmad, 2019). Kedua, kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kualitas layanan dalam konteks Pendidikan Tinggi karena berkaitan erat dengan kinerja kerja dan tingkat turnover karyawan (Arokiasamy & Tat, 2019; Kuwaiti et al., 2020). Kepuasan kerja, terutama pada karyawan tingkat tinggi, meningkatkan kinerja kerja dan menurunkan tingkat turnover karena kebutuhan mereka terpenuhi dalam pekerjaan, termasuk status fisiologis, keamanan, rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri (Staempfli & Lamarche, 2020).

Namun, penelitian sebelumnya belum banyak yang mengkaji hubungan dinamis antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kualitas layanan dalam konteks Pendidikan Tinggi. Untuk menjembatani kesenjangan ini, artikel ini bertujuan untuk mengusulkan kerangka kerja konseptual yang mengkaji efek mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas layanan berdasarkan teori dan studi empiris yang telah dikaji.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Model yang diusulkan (lihat Gambar 1) menyoroti potensi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kualitas layanan. Model ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas layanan. Perspektif komprehensif ini menekankan pentingnya pemimpin transformasional dalam meningkatkan kualitas layanan karyawan dengan mendorong kepuasan kerja. Dengan demikian, artikel ini menyoroti interaksi antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kualitas layanan dalam konteks Pendidikan Tinggi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis kajian pustaka (library research) dengan fokus pada literatur terkait kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kualitas layanan dalam konteks pendidikan tinggi. Artikel-artikel yang direview diperoleh dari basis data internasional seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar.

Kriteria inklusi yang digunakan meliputi:

- a. Artikel yang diterbitkan dalam rentang 2018–2024.

- b. Fokus penelitian pada konteks pendidikan tinggi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kualitas layanan.
- c. Artikel dengan desain penelitian kuantitatif, kualitatif, maupun konseptual yang relevan. Prosedur analisis dilakukan melalui tiga tahap:
 - a. Identifikasi literatur berdasarkan kata kunci utama (transformational leadership, job satisfaction, service quality, higher education).
 - b. Evaluasi isi untuk menyeleksi literatur yang sesuai dengan topik dan kontribusi terhadap model konseptual.
 - c. Sintesis teori untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual yang memetakan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

Pendekatan ini memastikan bahwa kerangka kerja yang diusulkan didasarkan pada bukti empiris dan teori yang kuat, sekaligus mengisi celah penelitian pada hubungan mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan.

3. RESULTS AND DISCUSSIONS

Studi ini mengusulkan kerangka kerja konseptual yang menguji efek mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas layanan dalam konteks Pendidikan Tinggi. Kepemimpinan transformasional telah terbukti sebagai pendekatan yang efektif dalam hal meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Eroje et al., 2019; Jameel & Ahmad, 2019; Samad et al., 2022) dan kualitas layanan (Omar et al., 2019; Papanthymou & Darra, 2017; Wijaya et al., 2019) dalam konteks Pendidikan Tinggi.

Pemimpin transformasional menekankan perhatian individu dan pembangunan hubungan, yang mempromosikan kepuasan kerja dari perspektif pemenuhan kebutuhan individu dan relasional karyawan (Jameel & Ahmad, 2019; Northouse, 2016). Dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karyawan cenderung melakukan lebih dari apa yang diharapkan karena nilai baru dari pekerjaan yang diberikan oleh para pemimpin transformasional ini (Avolio & Bass, 2004; Northouse, 2016). Akibatnya, karyawan yang puas berkinerja lebih baik daripada yang tidak puas, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas layanan (Arokiasamy & Tat, 2019).

Secara keseluruhan, studi ini selaras dengan studi empiris pada tiga poin:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Eroje et al., 2019; Jameel & Ahmad, 2019; Samad et al., 2022) dan kualitas layanan (Angriani et al., 2020).
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kualitas layanan (Al-Refaei et al., 2023; Kuwaiti et al., 2020).
3. Kepemimpinan transformasional juga memengaruhi kualitas layanan melalui efek mediasi kepuasan kerja (Angriani et al., 2020). Dengan demikian, kerangka kerja yang diusulkan memasukkan kepuasan kerja sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas layanan dalam konteks Pendidikan Tinggi.

4. CONCLUSION

Kepemimpinan transformasional terbukti sebagai kerangka kerja yang relevan dan strategis dalam upaya meningkatkan kualitas layanan serta kepuasan kerja di lingkungan pendidikan tinggi. Melalui empat dimensi utama—*idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*—pemimpin mampu membangun visi yang kuat, menciptakan motivasi intrinsik, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian personal kepada setiap individu dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, kepemimpinan transformasional juga memperkuat budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Hal ini berimplikasi pada terciptanya kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan, meningkatnya komitmen organisasi, serta membaiknya kualitas layanan akademik maupun non-akademik yang diberikan kepada mahasiswa. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan penting sebagai katalisator perubahan positif yang mendukung keberlanjutan, daya saing, dan reputasi institusi pendidikan tinggi di era globalisasi. Meskipun demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh konteks budaya, organisasi, dan dinamika lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pengembangan gaya kepemimpinan ini perlu diiringi dengan adaptasi strategis terhadap kebutuhan lokal, perkembangan teknologi, serta tuntutan global.

Pemimpin di pendidikan tinggi perlu mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dengan pendekatan kepemimpinan lain yang relevan, seperti kepemimpinan digital atau kepemimpinan autentik, guna menjawab kompleksitas tantangan kontemporer. Penelitian mendatang disarankan untuk menguji model ini secara empiris menggunakan data survei dosen/mahasiswa sehingga hubungan kausal dapat diuji secara statistik, serta mengembangkan variabel moderasi seperti budaya organisasi atau kepemimpinan digital.

REFERENCES

- Abdullah, F. (2005). HEdPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. *Quality Assurance in Education*, 13(4), 305–328.
- Adams, D. (2018). *Mastering theories of educational leadership and management*. University of Malaya Press.
- Adams, D. (2023). *Educational leadership*. Springer.
- Adams, D., Piaw, C. Y., Lee, K. C. S., & Sumintono, B. (2020). *Transformational and distributed leadership: Research and evidence*. University of Malaya Press.
- Ahmad, M. F., Razaki, N. A. M., & Ahmad, A. N. A. (2021). The impact of quality indicators towards student satisfaction in higher education. *Research in Management of Technology and Business*, 2(1), 542–551.
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421.
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S. A., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(04).
- Al-Refaei, A. A.-A., Ali, H. B. M., Ateeq, A. A., & Alzoraiki, M. (2023). An integrated mediating and moderating model to improve service quality through job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Sustainability*, 15(10), 7978.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691.
- Angriani, M. R., Eliyana, A., Fitrah, H., & Sembodo, P. (2020). The effect of transactional and transformational leadership on lecturer performance with job satisfaction as the mediation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1263–1272.
- Arokiasamy, A. R. A., & Tat, H. H. (2019). Organizational culture, job satisfaction and leadership style influence on organizational commitment of employees in private higher education institutions (PHEI) in Malaysia. *Amazonia Investiga*, 8(19), 191–206.
- Avolio, J., & Bass, M. (2012). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Vol. 25, Issue 3). Free press New York.
- Batugal, M. L. C., & Tindowen, D. J. C. (2019). Influence of organizational culture on teachers' organizational commitment and job satisfaction: The case of catholic higher education institutions in the Philippines. *Universal Journal of Educational Research*, 7(11), 2432–2443.
- Berrío-Ríos, L. V., Osorio-Barreto, D., & Díaz-Jurado, N. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública en la ciudad de Manizales: un análisis preliminar. *Revista Eleuthera*, 23(2), 101–123.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1), 1–9.
- Calma, A., & Dickson-Deane, C. (2020). The student as customer and quality in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(8), 1221–1235.
- Chan, S. (2018). A review of twenty-first century higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 42(3), 327–338.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Dahleez, K., & Aboramadan, M. (2025). Servant leadership and job satisfaction in higher education: the mediating roles of organizational justice and organizational trust. *International Journal of Leadership in Education*, 28(4), 853–874.
- Dutta, V., & Sahney, S. (2016). School leadership and its impact on student achievement: The mediating role of school climate and teacher job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 941–958.

- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571–1590.
- Eroje, E. I., Appiah, E. K., Eroje, A. B. I., ZAKIRULLA, M., Kunjappu, J. J., & AlShahrani, I. (2019). *The relationship between transformational leadership and job satisfaction in selected colleges at King Khalid University, Abha, Saudi Arabia*.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.
- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The effect of transformational leadership on job satisfaction among academic staff. *The 34th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference*, 13–14.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060.
- Juhro, S. M., & Aulia, A. (2017). *Transformational leadership through applied neuroscience: Transmission mechanism of the thinking process*.
- Karacabey, M. F., Bellibaş, M. Ş., & Adams, D. (2022). Principal leadership and teacher professional learning in Turkish schools: Examining the mediating effects of collective teacher efficacy and teacher trust. *Educational Studies*, 48(2), 253–272.
- Kuwaiti, A. Al, Bicak, H. A., & Wahass, S. (2020). Factors predicting job satisfaction among faculty members of a Saudi higher education institution. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 296–310.
- Latif, K. F., Latif, I., Farooq Sahibzada, U., & Ullah, M. (2019). In search of quality: measuring higher education service quality (HiEduQual). *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7–8), 768–791.
- Li, Y., & Karanxha, Z. (2024). Literature review of transformational school leadership: Models and effects on student achievement (2006–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 52–74.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Mahzan, F. A. (2021). The relationship between transformational leadership practiced and the level of job satisfaction among lecturers in MARA professional college, Malaysia. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 17(3), 154–161.
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*, 24(8), 1031–1036.
- Manurung, E. F. (2020). The effects of transformational leadership, competence and compensation on work motivation and implications on the performance of lecturers of Maritime College in DKI Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(6), 112.
- Mgaiwa, S. J. (2023). Leadership styles of academic deans and department heads: university dons' perspectives on how they affect their job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1088–1103.
- Nguyen, D. L. (2020). Mediating the role of psychological empowerment between transformational leadership and employee engagement. *Management Science Letters*, 10(16), 4039–4044.
- Nguyen, D., Pietsch, M., & Gümüş, S. (2021). Collective teacher innovativeness in 48 countries: Effects of teacher autonomy, collaborative culture, and professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 106, 103463.
- Omar, R. C., Arshad, K. N. M., Daud, P., & Rani, R. M. (2019). Investigating the predominance of academic superior on officer's commitment towards service quality in Malaysian private universities. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(4).
- Papanthymou, A., & Darra, M. (2017). Quality management in higher education: Review and perspectives. *Higher Education Studies*, 7(3), 132–147.
- Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., & Semmer, N. K. (2020). How does appreciation lead to higher job satisfaction? *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 465–479.
- Purnomo, A. K., & Novalia, N. (2019). The effects of transformational leadership and job satisfaction on organizational commitment. *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*, 432–436.
- Raaper, R., & Brown, C. (2020). The Covid-19 pandemic and the dissolution of the university campus: Implications for student support practice. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 343–349.
- Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2022). Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review*, 51(1), 57–76.
- Sathiyaseelan, S. (2023). Transformational leaders in higher education administration: understanding their profile through phenomenology. *Asia Pacific Journal of Education*, 43(4), 1091–1106.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
- Staempfli, S., & Lamarche, K. (2020). Top ten: A model of dominating factors influencing job satisfaction of emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 49, 100814.
- Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T. J., & Seebaluck, A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education*, 24(2), 244–258.
- Tremblay, M., Vandenberghe, C., & Doucet, O. (2013). Relationships between leader-contingent and non-contingent reward and punishment behaviors and subordinates' perceptions of justice and satisfaction, and evaluation of the moderating influence of trust propensity, pay level, and role ambiguity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 233–249.
- Wijaya, A. F., Prastyari, C. A., & Armanu, A. (2019). The influence of leadership style on service quality in higher education: A study at a social science faculty. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(3), 426–433.
- Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. (2021). Dual-focused transformational leadership and service innovation in hospitality organisations: A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103035.
- Zhang, C., Lv, T., Yuan, C., Ren, Y., & Wang, S. (2020). The influence of demographic characteristics on employee promotion: research based on data mining and game theory. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2020(1), 8814733.