

Model Kepemimpinan Transformasional dalam Kinerja Karyawan dan Mutu Layanan di Perguruan Tinggi

A Transformational Leadership Model for Improving Employee Performance and Service Quality in Higher Education

Surya Hadi Setiawan ^{*1}, Zenal Saif ², Nisa Amelia Istiqomah ³

^{1,2,3} Universitas Palangka Raya, Indonesia

e-mail: suryahs01@gmail.com

Received: 26-06-2026

Accepted: 30-06-2026

Published: 01-07-2026

Abstrak

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan mutu layanan perguruan tinggi, namun konsistensi temuan empiris menunjukkan variasi yang dipengaruhi kompleksitas mekanisme psikologis, organisasional, dan kontekstual, sehingga keterbatasan model linier dalam menjelaskan fenomena tersebut semakin nyata. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mensintesis berbagai temuan empiris dan teoritis untuk merumuskan model konseptual integratif yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan mutu layanan di perguruan tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian pustaka (*literature-based study*) melalui sintesis tematik terhadap studi empiris dan konseptual yang relevan dalam bidang kepemimpinan, kinerja, dan manajemen mutu pendidikan tinggi. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh motivasi intrinsik, kepuasan kerja, pemberdayaan psikologis, self-efficacy kreatif, kepercayaan, dan berbagi pengetahuan, serta diperkuat oleh iklim inovasi dan orientasi belajar. Selain itu, keadilan organisasional berfungsi sebagai moderator kunci yang menentukan arah dan kekuatan pengaruh tersebut. Kinerja karyawan tidak hanya berperan sebagai output, tetapi juga sebagai mekanisme umpan balik yang memperkuat keberlanjutan kepemimpinan dan berkontribusi pada peningkatan mutu layanan secara sistemik dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan model integratif psikologis–organisasional yang mampu menangkap kompleksitas relasi kepemimpinan, kinerja, dan mutu layanan. Kepemimpinan transformasional tidak dapat dipahami secara linier, melainkan sebagai sistem penggerak multilevel yang dinamis, kontekstual, dan adaptif terhadap perubahan ekosistem pendidikan tinggi yang terus berkembang.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Karyawan; Mutu Layanan Perguruan Tinggi; Keadilan Organisasional*

How to Cite:

Saif, Z., Setiawan, S. H., & Istiqomah, N. A. (2026). Rekonstruksi Konten Literasi Adaptif Pada Kurikulum PAUD. *MANDALA: Jurnal Manajemen dan Administrasi Pendidikan*, 1(2), 107-120. <https://doi.org/10.66031/mandala.v1i2.499>

Copyright ©2026 to the Author. Published by CV. Ihsan Cahaya Pustaka

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



PENDAHULUAN

Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan tinggi memiliki peran strategis dalam menghasilkan sumber daya manusia berkualitas, mendorong inovasi, serta mendukung daya saing bangsa di era ekonomi berbasis pengetahuan. Dalam konteks transformasi digital dan perubahan lingkungan global yang cepat, perguruan tinggi dituntut untuk tidak hanya berfokus pada fungsi akademik, tetapi juga pada peningkatan mutu layanan pendidikan yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada pengguna (Hayati et al., 2025; Suryadi et al., 2024). Mutu layanan perguruan tinggi

tidak dapat dilepaskan dari kualitas kinerja dosen dan tenaga kependidikan yang secara langsung dipengaruhi oleh sistem kepemimpinan organisasi (Subekti & Firmansyah, 2024).

Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, kepemimpinan menjadi variabel kunci yang menentukan efektivitas organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak dikaji dalam dua dekade terakhir adalah kepemimpinan transformasional, yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mentransformasi perilaku anggota organisasi menuju pencapaian kinerja yang melampaui ekspektasi (Jaiswal & Dhar, 2015; Hidayat & Tjahjono, 2023). Kepemimpinan transformasional terbukti berperan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja (Ekhsan & Setiawan, 2021), serta kinerja individu melalui mekanisme psikologis dan sosial yang kompleks (Helalat et al., 2025).

Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi dan individu. Gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Adawiyah & Sopiah, 2023; Suryadi et al., 2024). Lebih lanjut kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui penguatan budaya inovasi dan efektivitas organisasi (Agazu et al., 2025). Dalam konteks pendidikan dan layanan, kepemimpinan transformasional berdampak langsung pada peningkatan kinerja layanan dan kreativitas tenaga kerja (Helalat et al., 2025; Nisaa & Setiawan, 2026).

Lebih jauh, efektivitas kepemimpinan transformasional tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi oleh berbagai variabel psikologis dan organisasi. Afsar dan Umrani (2020) menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif dapat dimediasi oleh motivasi belajar dan iklim inovasi. Selain itu, peran mediasi knowledge sharing dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja individu (Amelia et al., 2024; Saif et al., 2024). Qian et al. (2025) menambahkan bahwa *learning orientation* dan *creative self-efficacy* menjadi mekanisme penting yang menjembatani kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Sementara itu, Sabuhari et al. (2025) menyoroti peran moderasi keadilan organisasi dalam memperkuat hubungan tersebut. Dalam konteks lain, Jameel et al. (2025) menegaskan bahwa *psychological empowerment* juga menjadi variabel mediasi penting dalam mendorong kreativitas karyawan.

Selain aspek kreativitas dan inovasi, kepemimpinan transformasional juga terbukti memengaruhi kinerja layanan melalui peningkatan kepercayaan, keterlibatan kerja, dan kecerdasan emosional pemimpin (Lee et al., 2023; Kim et al., 2023). Hidayat dan Tjahjono (2023) menambahkan bahwa kepuasan kerja turut menjadi variabel penting dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Dengan demikian, konstruk kepemimpinan transformasional tidak dapat dipahami secara sederhana, melainkan melalui interaksi multidimensi antara faktor individu, organisasi, dan konteks kerja.

Dalam era digital, organisasi dituntut mengembangkan model kepemimpinan yang lebih fleksibel, kolaboratif, adaptif, serta berbasis teknologi untuk merespons perubahan yang berlangsung cepat (Saputra & Saputra, 2020; Wang, 2024). Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional jarak jauh (*remote transformational leadership*) terbukti efektif dalam menjaga kinerja layanan, khususnya pada situasi krisis seperti pandemi COVID-19 (Muafi & Johan, 2022), serta efektivitasnya diperkuat oleh keberadaan komunitas praktik dan kolaborasi pengetahuan yang mendorong pertukaran informasi dan pembelajaran organisasi secara berkelanjutan (Matsuo, 2025). Lebih lanjut, dalam organisasi yang dinamis seperti startup dan institusi pendidikan modern, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong inovasi dan keberhasilan organisasi (Awotunde & Aregbeshola, 2025; Yuwantiningrum et al., 2025). Secara khusus dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional menjadi instrumen strategis dalam manajemen perubahan dan peningkatan mutu pendidikan (Subekti & Firmansyah, 2024; Fatqurhohman, 2025), sementara transformasi pendidikan yang lebih luas menuntut kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan aspek strategis, budaya, dan pengelolaan sumber daya manusia secara sinergis dan berkelanjutan (Fatkurochman et al., 2026).

Namun demikian, kajian literatur menunjukkan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan transformasional masih cenderung terfragmentasi. Agazu et al. (2025) mengungkapkan bahwa sebagian besar studi masih memisahkan variabel kepemimpinan, kreativitas, dan kinerja organisasi, sehingga belum memberikan gambaran integratif yang komprehensif. Selain itu, banyak penelitian masih berfokus pada sektor industri konvensional seperti manufaktur dan jasa, sementara kajian dalam konteks pendidikan tinggi masih relatif terbatas (Kim et al., 2023; Jameel et al., 2025). Padahal, perguruan tinggi sebagai organisasi berbasis pengetahuan memiliki karakteristik unik yang menuntut model kepemimpinan yang lebih kompleks dan adaptif (Subekti & Firmansyah, 2024).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, diperlukan kajian yang lebih integratif untuk membangun kerangka konseptual kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan mutu layanan di perguruan tinggi. Integrasi ini penting untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan melalui penguatan kinerja sumber daya manusia secara sistemik dan berkelanjutan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mensintesis model kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mutu layanan di perguruan tinggi berdasarkan temuan-temuan empiris dan teoritis sebelumnya. Hasil kajian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori serta menjadi rujukan konseptual bagi penguatan strategi kepemimpinan di era transformasi digital.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian pustaka (*literature-based study*) untuk mengembangkan model konseptual kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mutu layanan di perguruan tinggi. Kajian ini tidak melibatkan responden maupun pengumpulan data lapangan, melainkan sepenuhnya berbasis analisis literatur ilmiah, buku, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Kajian pustaka dipahami sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan teoretis maupun empiris guna membangun kerangka konseptual yang komprehensif. Pendekatan ini relevan karena kepemimpinan transformasional terbukti berperan dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui penguatan motivasi, keterlibatan kerja, dan perilaku inovatif (Adawiyah & Sopiah, 2023; Ekhsan & Setiawan, 2021). Literatur diperoleh dari database bereputasi seperti Scopus, Google Scholar, serta jurnal terakreditasi SINTA, dengan rentang publikasi 2020–2026 untuk memastikan relevansi dengan perkembangan riset terkini dalam konteks pendidikan tinggi dan transformasi digital.

Proses penelusuran literatur dilakukan melalui *systematic search strategy* dengan kata kunci seperti *transformational leadership*, *employee performance*, *service quality*, dan *higher education*. Seleksi artikel ditentukan berdasarkan kriteria inklusi, yaitu relevansi dengan kepemimpinan transformasional, keterkaitan dengan kinerja karyawan dan mutu layanan, serta kualitas dan kredibilitas publikasi ilmiah. Hasil telaah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan motivasi dan keterlibatan kerja, serta peningkatan kualitas layanan organisasi (Helalat et al., 2025; Kim et al., 2023).

Analisis data dilakukan menggunakan teknik *content analysis* dan *thematic synthesis* untuk mengelompokkan temuan ke dalam tema utama, yaitu peran kepemimpinan transformasional, peningkatan kinerja karyawan, dan mutu layanan di perguruan tinggi. Hasil sintesis tersebut digunakan untuk merumuskan model konseptual integratif yang menjelaskan hubungan antarvariabel secara sistematis. Model yang dihasilkan bersifat analitis, berbasis bukti teoritis, dan relevan sebagai dasar pengembangan kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian ini mensintesis 15 sumber pustaka yang diterbitkan antara tahun 2020-2026, mencakup artikel jurnal internasional terindeks, buku referensi, dan artikel jurnal nasional terakreditasi. Distribusi sumber mencerminkan perkembangan mutakhir penelitian kepemimpinan transformasional secara global maupun kontekstual Indonesia.

Tabel 1. Analisis Literatur Kepemimpinan Transformatasional

No.	Penulis & Tahun	Fokus Kajian	Metode	Temuan
1	Afsar & Umrani (2020)	Inovasi, motivasi belajar & kompleksitas tugas	Kuantitatif	Kepemimpinan transformatasional mendorong perilaku kerja inovatif melalui motivasi untuk belajar; efeknya dimoderasi oleh kompleksitas tugas dan iklim inovasi.
2	Saputra & Saputra (2020)	Budaya, kepemimpinan & kompetensi digital	Kuantitatif	Transformasi ke organisasi digital mensyaratkan orkestrasi simultan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformatasional, dan kompetensi digital sebagai tiga pilar yang tidak terpisahkan.
3	Muafi & Johan (2022)	Remote transformational leadership & kinerja layanan	Kuantitatif	Kepemimpinan transformatasional jarak jauh tetap efektif meningkatkan kinerja layanan dalam konteks Indonesia, mengindikasikan robustnya konstruk ini pada pola kerja non-konvensional.
4	Adawiyah & Sopiah (2023)	Kepemimpinan transformatasional & kinerja karyawan	SLR	Terdapat konsensus empiris yang kuat atas pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformatasional terhadap kinerja karyawan secara lintas konteks organisasi.
5	Kim et al. (2023)	Kepemimpinan transformatasional & karyawan layanan perhotelan	Kuantitatif	Kepemimpinan transformatasional meningkatkan kinerja karyawan layanan melalui identifikasi organisasional dan komitmen afektif, mendorong pelayanan prima berbasis motivasi intrinsik.
6	Lee et al. (2023)	Kecerdasan emosional, kepercayaan & kinerja	Mediasi	Kepercayaan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional pemimpin dan kepemimpinan transformatasional dengan kinerja kerja; kualitas relasional merupakan prasyarat efektivitas kepemimpinan.
7	Saif et al. (2024)	Berbagi pengetahuan, perilaku inovatif & kinerja tugas	Kuantitatif	Kepemimpinan transformatasional meningkatkan kinerja tugas dan perilaku kerja inovatif secara signifikan melalui fasilitasi aktif berbagi pengetahuan antar anggota tim.
8	Subekti & Firmansyah (2024)	Manajemen perubahan & kepemimpinan transformatasional sekolah abad 21	Kajian pustaka	Manajemen perubahan efektif di institusi pendidikan abad 21 hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan transformatasional yang memiliki kemampuan adaptif dan visi jangka panjang.
9	Suryadi et al. (2024)	Kinerja organisasi & motivasi karyawan	Kuantitatif	Kepemimpinan transformatasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan motivasi karyawan; motivasi berfungsi mengubah arahan visioner pemimpin menjadi energi kerja nyata.
10	Fatqurhohman (2025)	Kepemimpinan pendidikan era VUCA	Konseptual	Era VUCA menuntut pemimpin pendidikan memimpin transformasi aktif dan berkelanjutan, tidak sekadar mengelola rutinitas, dengan strategi adaptif menuju institusi unggul.
11	Hayati et al. (2025)	Pengelolaan & kualitas pendidikan	Kajian pustaka	Pencapaian pendidikan berkualitas mensyaratkan pengelolaan efektif yang menjaga koherensi antara strategi institusional dan praktik operasional melalui kapasitas kepemimpinan yang kuat.

12	Helalat et al. (2025)	Keterikatan kerja & kinerja karyawan	Kuantitatif	Keterikatan kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja; karyawan yang terikat secara emosional menampilkan kinerja kualitatif yang lebih tinggi.
13	Jameel et al. (2025)	Pemberdayaan psikologis & kinerja kreatif	Kuantitatif	Pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kreatif; karyawan yang diberdayakan secara psikologis mengekspresikan nilai organisasi melalui kinerja yang lebih tinggi.
14	Sabuhari et al. (2025)	Keadilan organisasi, keterikatan kerja & perilaku inovatif	Kuantitatif	Keadilan organisasi memoderasi hubungan kepemimpinan dengan keterikatan kerja dan perilaku inovatif; ketidakadilan yang dipersepsi melemahkan efektivitas kepemimpinan transformasional.
15	Nisaa & Setiawan (2026)	Kreativitas karyawan & mutu layanan	Kajian pustaka	Kreativitas karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap mutu layanan; pelayanan berkualitas membutuhkan inovasi proses yang ditopang kreativitas berbasis kepemimpinan.

1. Kepemimpinan Transformasional sebagai Konstruk Adaptif di Perguruan Tinggi

Hasil temuan kajian bahwa kepemimpinan transformasional bukan sekadar gaya manajerial teknis-administratif, melainkan sebuah konstruk adaptif yang secara inheren merespons kompleksitas lingkungan organisasional modern. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi nilai, motivasi, dan kapasitas pengikut, bukan sekadar pertukaran transaksional berbasis imbalan (Adawiyah & Sopiah, 2023; Agazu et al., 2025). Konstruk ini beroperasi melalui empat dimensi utama yang dikenal sebagai *Four I's: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration* (Jaiswal & Dhar, 2015; Kim et al., 2023; Helalat et al., 2025). Dalam konteks perguruan tinggi, keempat dimensi ini tidak bersifat statis melainkan adaptif terhadap dinamika lingkungan yang berlapis, yaitu tekanan akreditasi, tuntutan inovasi akademik, dinamika digitalisasi layanan, serta heterogenitas sumber daya manusia yang mencakup dosen, tenaga kependidikan, dan berbagai unit fungsional.

Kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena kemampuannya mentransformasi nilai, motivasi, dan orientasi kerja individu secara sistemik melalui internalisasi visi, bukan sekadar kontrol hierarkis. Dalam konteks era VUCA, kepemimpinan transformasional sebagai strategi untuk membangun institusi yang unggul dan adaptif, yang menempatkan pemimpin tidak hanya sebagai agen perubahan, tetapi juga sebagai arsitek budaya organisasi yang mampu mengarahkan institusi di tengah ketidakpastian melalui visi yang kohesif (Fatqurhohman, 2025). Selain itu, kepemimpinan transformasional dalam pendidikan menuntut integrasi antara visi pedagogis, pengelolaan perubahan, dan adaptasi digital, sehingga melampaui kompetensi kepemimpinan konvensional yang bersifat administratif dan rutin (Fatkurochman et al., 2026); Subekti & Firmansyah, 2024).

Secara komparatif, berbagai gaya kepemimpinan dalam konteks kewirausahaan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten lebih unggul dibandingkan gaya kepemimpinan lain, seperti transaksional dan laissez-faire, dalam mendorong kreativitas, adaptabilitas, dan kinerja jangka panjang (Awotunde & Aregbeshola, 2025). Keunggulan ini menjadi relevan bagi perguruan tinggi yang semakin dituntut berorientasi entrepreneurial melalui pengembangan spin-off riset, komersialisasi kekayaan intelektual, serta penguatan kemitraan dengan industri. Sejalan dengan itu, Agazu et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, meskipun efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh karakteristik dan konteks institusional, sehingga implementasinya di perguruan tinggi perlu mempertimbangkan budaya akademik yang menjunjung otonomi intelektual dan kebebasan akademik.

Lebih lanjut, dimensi adaptivitas kepemimpinan transformasional semakin terlihat dalam kemampuannya berinteraksi dengan tuntutan digitalisasi organisasi. Wang (2024) menegaskan bahwa kompetensi digital eksekutif merupakan faktor kunci keberhasilan transformasi digital, sementara Saputra & Saputra (2020) menunjukkan bahwa transformasi menuju organisasi digital menuntut orkestrasi simultan antara budaya, kepemimpinan, dan kompetensi digital. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi tidak dapat dipisahkan dari kapasitas digital, sehingga integrasi antara transformational leadership dan digital leadership menjadi kebutuhan konseptual yang semakin penting di era akselerasi teknologi. Hal ini sejalan dengan Hayati et al. (2025) yang menegaskan bahwa pendidikan berkualitas menuntut strategi kepemimpinan yang terintegrasi dengan tantangan kontekstual, termasuk transformasi digital dan peningkatan standar mutu serta akreditasi.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Sintesis literatur menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui mekanisme mediasi psikologis dan organisasional yang kompleks, dinamis, dan saling menguatkan. Model ini menggeser pendekatan kausal linier menuju perspektif prosesual, di mana variasi kinerja antarorganisasi dijelaskan oleh kualitas interaksi antara pemimpin, individu, dan sistem organisasi. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh karakter pemimpin, tetapi juga oleh konfigurasi internal yang menghubungkan nilai, perilaku, dan struktur kerja.

Pada level psikologis, motivasi kerja merupakan mediator paling fundamental yang menjelaskan transformasi visi kepemimpinan menjadi energi kerja aktual (Ekhsan & Setiawan, 2021; Suryadi et al., 2024). Motivasi intrinsik ini diperkuat oleh kepuasan kerja sebagai kondisi afektif yang memungkinkan munculnya kinerja optimal dan kreativitas berkelanjutan (Yuwantiningrum et al.,

2025; Hidayat & Tjahjono, 2023). Selanjutnya, pemberdayaan psikologis, self-efficacy kreatif, dan kepercayaan yang dibangun melalui kecerdasan emosional pemimpin memperluas kapasitas individu dalam menghasilkan kinerja adaptif dan inovatif (Jameel et al., 2025; Jaiswal & Dhar, 2015; Lee et al., 2023). Dalam konteks ini, kreativitas tidak hanya menjadi output, tetapi juga jalur mediasi penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan kualitas kinerja secara lebih luas.

Pada level organisasional, berbagi pengetahuan berfungsi sebagai mekanisme struktural yang memperkuat dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (Amelia et al., 2024; Saif et al., 2024; Matsuo, 2025). Iklim inovasi dan orientasi belajar bekerja secara sinergis dalam memperkuat hubungan tersebut, namun efektivitasnya sangat ditentukan oleh keadilan organisasional sebagai moderator utama (Sabuhari et al., 2025). Ketika keadilan melemah, pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan kerja dan inovasi juga menurun, menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak beroperasi dalam ruang netral, melainkan dalam ekosistem institusional yang menentukan intensitas dampaknya.

Secara lebih luas, kepemimpinan transformasional terbukti konsisten berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi secara simultan, menciptakan efek sinergis yang relevan bagi konteks perguruan tinggi (Agazu et al., 2025; Suryadi et al., 2024). Keterikatan kerja memperkuat hubungan tersebut karena keterikatan emosional meningkatkan kualitas kinerja secara berkelanjutan (Helalat et al., 2025). Dalam konteks Indonesia, efektivitas ini tetap stabil bahkan pada kerja jarak jauh (Muafi & Johan, 2022), menunjukkan fleksibilitas konstruk dalam lingkungan hibrid. Secara komparatif, kepemimpinan transformasional unggul dalam mendorong inovasi dan kinerja (Awotunde & Aregbeshola, 2025), terutama pada pekerjaan kompleks seperti di perguruan tinggi, di mana intellectual stimulation, kreativitas, dan kepuasan kerja menjadi jalur mediasi utama yang menentukan kualitas kinerja secara keseluruhan (Nisaa & Setiawan, 2026; Afsar & Umrani, 2020; Yuwantiningrum et al., 2025).

3. Hubungan Kepemimpinan, Kinerja, dan Mutu Layanan Perguruan Tinggi

Temuan sintesis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan mutu layanan di perguruan tinggi membentuk sistem relasi yang sirkuler, dinamis, dan saling menguatkan. Ketiganya tidak dapat dipahami secara terpisah karena bekerja dalam mekanisme rekursif, di mana perubahan pada satu elemen akan memengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh elemen lainnya. Perspektif ini menolak pendekatan linier-reduksionistik dan menegaskan bahwa fenomena kepemimpinan hanya dapat dijelaskan secara memadai melalui kerangka sistemik yang mengintegrasikan level individu dan institusional secara simultan.

Dalam sistem tersebut, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak utama melalui dimensi Four I's yang memengaruhi aspek psikologis individu dan struktur organisasional.

Pada level individu, kepemimpinan ini membentuk motivasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan psikologis, sedangkan pada level organisasi ia membangun iklim inovasi, budaya berbagi pengetahuan, dan orientasi layanan. Efektivitasnya sangat bergantung pada konteks, khususnya keadilan organisasional yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh terhadap kinerja dan inovasi (Adawiyah & Sopiah, 2023; Agazu et al., 2025; Sabuhari et al., 2025). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak bekerja dalam ruang hampa, melainkan dalam konfigurasi institusional yang menentukan daya efektivitasnya.

Kinerja karyawan dalam kerangka ini tidak hanya berfungsi sebagai output, tetapi juga sebagai mekanisme umpan balik yang memperkuat keberlanjutan kepemimpinan. Peningkatan antara kinerja individu dan organisasi secara spiral (Suryadi et al., 2024), keunggulan kepemimpinan transformasional dalam mendorong kinerja dan inovasi dibanding gaya lain (Awotunde & Aregbeshola, 2025). Pada akhirnya, mutu layanan merupakan hasil akumulatif interaksi tersebut, di mana orientasi layanan, komitmen, dan kreativitas berkembang secara bertahap dan berkelanjutan (Kim et al., 2023; Nisaa & Setiawan, 2026), termasuk dalam konteks kerja jarak jauh yang tetap menunjukkan efektivitas kepemimpinan transformasional (Muafi & Johan, 2022).

Mutu layanan perguruan tinggi bersifat multidimensional, mencakup aspek akademik, administratif, infrastruktur, dan relasional, sehingga tidak dapat direduksi pada indikator tunggal seperti kepuasan mahasiswa. Dalam perspektif ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai katalis sistemik yang mengorkestrasi berbagai dimensi mutu melalui mekanisme psikologis dan organisasional yang saling menguatkan. Peran kreativitas sebagai jalur mediasi penting (Nisaa & Setiawan, 2026), dan iklim inovasi, self-efficacy kreatif, dan orientasi belajar membentuk rantai kausal yang kompleks dalam peningkatan mutu layanan (Jaiswal & Dhar, 2015; Qian et al., 2025). Selain itu, kepemimpinan transformasional sebagai determinan utama transformasi Pendidikan (Hayati et al., 2025; Subekti & Firmansyah, 2024; Fatkurochman et al., 2026), sehingga mutu layanan perguruan tinggi pada akhirnya merupakan refleksi kualitas kepemimpinan institusional yang mampu mengintegrasikan manusia, proses, dan perubahan secara simultan.

4. Model Konseptual Integratif Kepemimpinan Transformasional

Sintesis analitik dari seluruh temuan empiris dan konseptual yang telah dipaparkan menghasilkan sebuah model konseptual integratif yang merepresentasikan dinamika kepemimpinan transformasional dalam konteks perguruan tinggi. Model ini dibangun di atas tiga lapisan analitis yang saling berinteraksi: (1) lapisan anteseden yang mencakup dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional; (2) lapisan mediasi yang mencakup variabel-variabel psikologis dan organisasional; serta (3) lapisan output yang terdiri dari kinerja karyawan dan mutu layanan.

Tabel 2. Model Konseptual Integratif Kepemimpinan Transformasional di Perguruan Tinggi

LAPISAN 1: ANTESEDEN (Dimensi Kepemimpinan Transformasional)	LAPISAN 2: MEDIATOR (Mekanisme Psikologis & Organisasional)	LAPISAN 3: OUTPUT (Kinerja & Mutu Layanan)
▪ Idealized Influence ▪ Inspirational Motivation ▪ Intellectual Stimulation ▪ Individualized Consideration ▪ Digital Leadership Capability	▪ Motivasi Kerja ▪ Kepuasan Kerja ▪ Kreativitas & Self-Efficacy Kreatif ▪ Berbagi Pengetahuan ▪ Pemberdayaan Psikologis ▪ Kepercayaan Organisasional ▪ Keterikatan Kerja ▪ • Orientasi Belajar	▪ Kinerja Tugas ▪ Perilaku Kerja Inovatif ▪ Kinerja Kreatif ▪ Kinerja Layanan ▪ Mutu Layanan Akademik ▪ Mutu Layanan Administratif ▪ Kepuasan Pemangku Kepentingan

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan 3 lapisan dalam model integrative kepemimpinan transformasional, yaitu:

Lapisan pertama: Anteseden (Dimensi Kepemimpinan Transformasional)

Integrasi empat dimensi klasik kepemimpinan transformasional dengan *digital leadership capability* semakin relevan dalam era VUCA dan abad ke-21 (Fatqurhohman, 2025; Subekti & Firmansyah, 2024). Keempat dimensi tersebut tidak lagi memadai jika dipahami secara konvensional, sehingga perlu diperluas melalui kompetensi kepemimpinan digital yang mencakup pemanfaatan teknologi, pengambilan keputusan berbasis data, dan orkestrasi sistem digital organisasi (Wang, 2024; Saputra & Saputra, 2020). Selain itu, kecerdasan emosional menjadi elemen penguat penting dalam membangun relasi, kepercayaan, dan efektivitas interaksi kepemimpinan (Lee et al., 2023). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional kontemporer berkembang menjadi konstruk yang lebih komprehensif, adaptif, dan kontekstual, tidak lagi sekadar reproduksi model klasik Bass & Avolio, melainkan adaptasi dinamis terhadap realitas perguruan tinggi yang beroperasi dalam ekosistem digital, kompleks, dan penuh ketidakpastian, sehingga berfungsi sekaligus sebagai penggerak perubahan nilai dan pengelola transformasi digital serta inovasi kelembagaan.

Lapisan kedua: Mediator (Mekanisme Psikologis & Organisasional)

Mediator psikologis dan organisasional merupakan inti dari model integratif ini karena menjelaskan mekanisme transformasi kepemimpinan menjadi kinerja. Mediator psikologis meliputi motivasi kerja (Ekhsan & Setiawan, 2021), kepuasan kerja (Yuwantiningrum et al., 2025; Hidayat & Tjahjono, 2023), pemberdayaan psikologis (Jameel et al., 2025), efikasi diri kreatif (Qian et al., 2025; Jaiswal & Dhar, 2015), serta keterikatan kerja (Helalat et al., 2025; Sabuhari et al., 2025). Sementara itu, mediator organisasional mencakup berbagi pengetahuan (Amelia et al., 2024; Saif et al., 2024; Matsuo, 2025), iklim inovasi (Afsar & Umrani, 2020), kepercayaan organisasional (Lee et al., 2023), dan orientasi belajar (Qian et al., 2025). Keadilan

organisasional (Sabuhari et al., 2025) berfungsi sebagai moderator yang menentukan efektivitas seluruh jalur mediasi tersebut.

Lapisan ketiga: Output (Kinerja & Mutu Layanan)

Output berupa kinerja dan mutu layanan mencakup dua level analisis yang saling terkait, yakni level individual dan institusional. Pada level individual, output meliputi kinerja tugas, perilaku kerja inovatif, kinerja kreatif, dan kinerja layanan (Amelia et al., 2024; Saif et al., 2024; Jameel et al., 2025; Muafi & Johan, 2022). Sementara itu, pada level institusional, output tercermin dalam mutu layanan akademik, mutu layanan administratif, serta kepuasan pemangku kepentingan (Nisaa & Setiawan, 2026; Kim et al., 2023). Integrasi dua level ini menunjukkan bahwa kinerja individual tidak dapat dipisahkan dari kualitas layanan institusi secara keseluruhan. Dengan demikian, model ini menjembatani kesenjangan analitis antara perspektif mikro dan makro, yang selama ini dalam literatur kepemimpinan transformasional cenderung dikaji secara terpisah, sehingga menghasilkan kerangka yang lebih holistik dan sistemik.

Kontribusi teoritis model ini terletak pada integrasi digital leadership ke dalam kepemimpinan transformasional, yang menegaskan bahwa kecakapan digital eksekutif memengaruhi keberhasilan transformasi organisasi. Efek kepemimpinan menjadi lebih kuat dalam ekosistem digital matang, namun tetap bergantung pada kesiapan infrastruktur dan konteks institusional.

Dengan demikian hubungan kepemimpinan, kinerja, dan mutu layanan bersifat multi-mediator, multi-level, dan kontekstual, sehingga tidak dapat direduksi pada hubungan kausal langsung. Integrasi motivasi, kepuasan kerja, kreativitas, pemberdayaan psikologis, kepercayaan, dan berbagi pengetahuan menunjukkan mekanisme yang saling menguatkan. Penambahan digital leadership memperluas relevansi model dalam konteks transformasi digital perguruan tinggi. Namun, keterbatasan data lintas sektor dan desain cross-sectional menuntut pengujian empiris longitudinal dan multi-level agar validitas dan daya generalisasi model lebih kuat serta kontekstual

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan konstruk sentral dalam peningkatan kinerja karyawan dan mutu layanan perguruan tinggi, namun pengaruhnya tidak bekerja secara langsung maupun universal. Efektivitasnya dimediasi oleh sistem mekanisme yang saling menguatkan dan bersifat multi-level, mencakup motivasi, kepuasan kerja, pemberdayaan psikologis, kreativitas, kepercayaan, serta berbagi pengetahuan, disertai dukungan iklim inovasi dan orientasi belajar. Kinerja dan mutu layanan tidak dapat direduksi sebagai akibat linear dari kepemimpinan, melainkan hasil orkestrasi sistem sosial-organisasional yang kompleks dan kontekstual. Dalam kerangka ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penggerak sistemik yang menghubungkan dimensi individual dan institusional secara simultan, sekaligus

menegaskan bahwa efektivitasnya sangat ditentukan oleh kondisi ekosistem organisasi yang melingkupinya, termasuk keadilan organisasional, kompleksitas tugas, dan kesiapan struktural institusi.

Selain itu, kajian ini memperluas model kepemimpinan transformasional melalui integrasi digital leadership sebagai respons terhadap tuntutan transformasi digital dan konteks VUCA di perguruan tinggi. Integrasi tersebut menandai pergeseran konseptual dari kepemimpinan berbasis inspirasi semata menuju kepemimpinan berbasis data, teknologi, dan pengelolaan ekosistem digital. Namun, keterbatasan utama kajian ini terletak pada dominasi literatur lintas sektor serta pendekatan cross-sectional dan self-report yang membatasi inferensi kausal dan validitas eksternal dalam konteks perguruan tinggi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan perlu diarahkan pada desain longitudinal, multi-level, dan berbasis konteks institusional spesifik untuk memperkuat validitas model serta menguji dinamika kausalitas secara lebih presisi dalam lingkungan pendidikan tinggi yang kompleks dan terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, I., & Sopiah, S. (2023). Transformational leadership and employee performance: Systematic literature review. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 202–214. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i4.1163>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Amelia, A., Goh, G. G. G., Rubin, A., Saif, N., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Awotunde, M. O., & Aregbeshola, R. A. (2025). Effect of leadership styles on entrepreneurship success: A comparative analysis. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2516176>
- Ekhsan, M., & Setiawan, I. (2021). The role of motivation mediation on the effect of transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1). <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.232>
- Fatkurochman, H., Zakaria, Z., Fatqurhohman, F., Huda, H., Desfita, V., Indarsih, F., Prabowo, J., Ni'mah, K., Sidik, D. P., Apriliyanto, R., Wardhani, W. D. L., & Susetyo, A. M. (2026). *Transformasi pendidikan progresif Indonesia di era modern*. CV. Ihsan Cahaya Pustaka.
- Fatqurhohman, F. (2025). *Transformasi kepemimpinan pendidikan era VUCA: Strategi menuju institusi unggul dan adaptif*. CV. Ihsan Cahaya Pustaka.

- Hayati, I. K., Nurpina, A., Aisyah, W. S., Sa'bani, M. S., & Nurdin. (2025). Pengelolaan pendidikan: Strategi dan tantangan dalam mewujudkan pendidikan berkualitas. *J-KIP (Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan)*, 6(3), 662–668. <http://dx.doi.org/10.25157/j-kip.v6i3.17668>
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational leadership and employee performance: A further insight using work engagement. *Economics: Innovative and Economics Research Journal*, 13(1).
- Hidayat, R. K., & Tjahjono, H. K. (2023). How does transformational leadership influence creativity through job satisfaction? *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 14(2), 401–416. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i2.19688>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N., & Jwmaa, S. J. (2025). Transformational leadership and employee creative performance: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.12465606>
- Kim, J. K., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2023). The impact of transformational leadership on service employees in the hotel industry. *Behavioral Sciences*, 13(9), 731. <https://doi.org/10.3390/bs13090731>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Matsuo, M. (2025). Transformational leadership and team communities of practice: Overcoming knowledge sharing barriers. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1187>
- Muafi, M., & Johan, A. (2022). Role of remote transformational leadership on service performance: Evidence in Indonesia. *Engineering Management in Production and Services*, 14(4), 77–93. <https://doi.org/10.2478/emj-2022-0032>
- Nisaa, K., & Setiawan, D. (2026). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kreativitas karyawan dan kinerja layanan. *MPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 7(3), 2196–2206. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i3>
- Qian, C., Kee, D. M. H., Zeng, B., & Sabeh, H. N. (2025). Unlocking employee creativity: How learning orientation and transformational leadership spark innovation through creative self-efficacy. *PLOS ONE*, 20(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0334711>
- Sabuhari, R., Soleman, R., Soleman, M. M., Fahri, J., & Rachmat, M. (2025). Organisational justice moderates the link between leadership, work engagement and innovative work behaviour. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 28(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v28i1.6136>
- Saif, N., Amelia, A., Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Saputra, N., & Saputra, A. (2020). Transforming into digital organization by orchestrating culture, leadership, and competence in digital context. *GATR Global Journal of Business and Social Sciences Review*, 8(4), 208–216. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(2\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(2))

- Subekti, R., & Firmansyah, M. (2024). Manajemen perubahan dan kepemimpinan transformasional di sekolah abad 21. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 33–47. <https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.21478>
- Suryadi, Y., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, T., & Al-Amin, A. (2024). The impact of transformational leadership on organizational performance and employee motivation. *Transforma: Jurnal Manajemen*, 2(2), 65–76. <https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129>
- Wang, S. (2024). Research status and enhancement path of executive digital leadership in the context of enterprise digital transformation. *Academic Journal of Business & Management*, 6(3). <https://doi.org/10.25236/ajbm.2024.060319>
- Yuwantiningrum, S. E., Efendi, Y., & Istiqomah, T. (2025). The influence of transformational leadership style on employee performance through job satisfaction mediation in digital startup companies. *International Journal for Science Review*, 2(7), 521-532. <https://doi.org/10.71364/ijfsr.v2i7.67>