

The Asia Pacific

Journal of Management Studies

E – ISSN : 2502-7050

P – ISSN : 2407-6325

Vol. 12 | No. 3

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS LAYANAN SEKOLAH PADA KONSENTRASI KEAHLIAN PARIWISATA AKREDITASI A DI SMK KOTA TANGERANG SELATAN

Irine Budi Habsari¹, Saiful Anwar², Siti Zubaidah³

¹⁻³ Universitas Pamulang

Article Info

Keywords:

transformational leadership; organizational culture; job satisfaction; service quality; tourism vocational high school (SMK)

Abstract

This study examines the effects of transformational leadership and organizational culture on job satisfaction and their subsequent impact on school service quality in A-accredited tourism vocational high schools (SMKs) in South Tangerang City. The research employed a quantitative approach with an associative design using a questionnaire survey, involving a population of 247 teachers and a sample of 153 respondents determined through the Slovin formula and proportionate stratified random sampling. Data were analyzed using multiple linear regression and path analysis (trimming model). The findings indicate that transformational leadership, organizational culture, and job satisfaction have positive and significant effects on school service quality, while transformational leadership and organizational culture also have significant positive effects on job satisfaction. These results highlight the importance of strengthening transformational leadership practices and fostering a supportive organizational culture to enhance teachers' job satisfaction as a pathway to improving school service quality.

Corresponding Author:

aqilayadi@gmail.com

The Asia Pacific Journal of
Management Studies

Volume 12 dan Nomor 3

September-Desember 2025

Hal. 293-308



©2025 APJMS. This is an Open Access Article distributed the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kualitas layanan sekolah pada SMK bidang pariwisata berakreditasi A di Kota Tangerang Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif melalui survei kuesioner, dengan populasi 247 guru dan sampel 153 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin serta teknik proportionate stratified random sampling. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (model trimming), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan, dan kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan praktik kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja guru sebagai jalur penguatan kualitas layanan sekolah.

PENDAHULUAN

Kualitas layanan pendidikan merupakan bagian penting dari keberhasilan sekolah karena layanan menjadi rangkaian aktivitas sekolah dalam memenuhi kebutuhan peserta didik, orang tua, serta pemangku kepentingan lain yang terkait langsung dengan proses pendidikan. Dalam konteks pendidikan nasional, pemenuhan standar pendidikan diposisikan sebagai kerangka mutu, sehingga kualitas layanan sekolah perlu selaras dengan standar yang ditetapkan pemerintah. Penelitian ini menempatkan SMK khususnya konsentrasi pariwisata sebagai konteks penting karena pendidikan vokasi dituntut menyiapkan lulusan yang kompeten dan siap kerja melalui proses pembelajaran dan keterhubungan dengan dunia industri.

Kualitas layanan pada sekolah dapat dipahami sebagai kemampuan penyedia jasa (sekolah) dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna layanan. Dalam literatur yang digunakan pada penelitian, kualitas layanan sering dijelaskan melalui dimensi layanan seperti tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy, yang menilai aspek bukti fisik, keandalan, ketanggapan, jaminan, serta empati. Hamidani et al., (2020) memaknai kualitas pelayanan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi harapan konsumen. Rahayu, Mustiningsih, dan Rahayu & Sumarsono, (2021) menegaskan pentingnya layanan akademik yang maksimal agar menghasilkan layanan yang memuaskan. Sulhak et al., (2020) memandang kualitas layanan sebagai persepsi pelanggan yang merupakan evaluasi atas sejumlah dimensi layanan tertentu seperti kehandalan, ketanggapan, jaminan, empati, dan bukti fisik. Rokhmani, (2022) menyebut kualitas layanan sebagai ukuran tingkat layanan yang mampu diberikan sesuai ekspektasi konsumen, dengan dimensi reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles. Rusnadi et al., (2023) menjelaskan kualitas layanan sebagai perbedaan antara harapan dan kenyataan

pelanggan atas layanan yang diterima, dengan dimensi layanan yang serupa. Triwijayanti et al., (2022) menekankan kualitas layanan sebagai kemampuan penyedia jasa memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai ekspektasi, melalui dimensi tangible, empathy, reliability, responsiveness, dan assurance. Zubaidah et al., (2024) menekankan kualitas layanan sebagai perbandingan antara perceived quality dan expected quality dengan indikator reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangible. Sudarman, (2023) memandang kualitas pelayanan pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau proses pelayanan yang berlangsung rutin dan berkesinambungan untuk memenuhi kebutuhan tujuan pendidikan melalui lima dimensi yang sejalan. Faizah & Sutomo, (2021) menegaskan kualitas layanan sebagai tindakan yang dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan, yang diukur dengan bukti fisik, kehandalan, ketanggapan, jaminan, dan empati. Hardiansyah, (2020) memaknai kualitas layanan sebagai tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan melalui dimensi bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati.

Pada konteks SMK pariwisata, kualitas layanan sekolah tidak hanya menyangkut pembelajaran di kelas, tetapi juga layanan praktik kerja lapangan, bimbingan konseling, layanan administrasi-informasi, hingga layanan kesehatan dan kesejahteraan siswa. Penelitian ini menunjukkan adanya kondisi awal bahwa kualitas layanan sekolah di SMK pariwisata Kota Tangerang Selatan belum optimal, misalnya pada aspek tangibles (penggunaan seragam dan tanda pengenal serta pemanfaatan fasilitas sesuai SOP), reliability (konsistensi layanan dan ketepatan waktu), responsiveness (kecepatan merespons keluhan), assurance (standar layanan dan kompetensi penyampaian materi), serta empathy (komunikasi terbuka dan perhatian terhadap keluhan siswa). Temuan observasi awal tersebut menjadi dasar perlunya menguji faktor organisasi yang diperkirakan

berpengaruh terhadap kualitas layanan sekolah.

Salah satu faktor yang dipertimbangkan adalah kepemimpinan transformasional. Dalam penelitian, kepemimpinan dipahami sebagai proses membimbing melalui komunikasi empatik untuk memecahkan masalah pada situasi tertentu. Kinicki, (2008) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mengubah karyawan untuk mengejar tujuan organisasi melebihi kepentingan pribadi, dengan dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Sejalan dengan itu, penelitian juga menekankan bahwa kepemimpinan transformasional dinilai lebih efektif karena mendorong kreativitas, memberi inspirasi, serta menggerakkan bawahan agar berkontribusi lebih besar pada pencapaian tujuan organisasi sekolah. Sihotang (2020) dalam penelitian ditegaskan memandang kepemimpinan transformasional relevan pada dunia pendidikan karena menanamkan kesadaran moralitas dan memunculkan motivasi untuk perubahan, termasuk dalam pengelolaan yang transparan dan akuntabel. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional diperkirakan berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan serta tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja guru.

Faktor berikutnya adalah budaya organisasi. Luthans, (2011) menjelaskan budaya organisasi sebagai pemahaman terhadap nilai dan norma yang penting dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi, termasuk pola perilaku nyata, standar perilaku dalam bekerja, nilai dominan yang dipahami bersama, peraturan sebagai pedoman, serta iklim organisasi. Penelitian juga mengutip bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang berlaku dan diikuti anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasi. Dalam konteks sekolah, budaya organisasi dipandang menentukan konsistensi

SOP, pola komunikasi, kerja sama, orientasi hasil, dan orientasi tim—yang pada gilirannya diperkirakan memengaruhi kualitas layanan sekolah.

Selain kepemimpinan dan budaya, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor penting karena kepuasan kerja merefleksikan sikap guru terhadap pekerjaan, yang berkaitan dengan situasi kerja, hubungan kerja, serta imbalan dan faktor psikologis. Sutrisno, (2021) dalam penelitian dijelaskan mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama, imbalan, serta faktor fisik dan psikologis. Simbolon et al., (2025) dalam penelitian dipaparkan memandang kepuasan kerja sebagai pengukuran pengalaman kerja dalam hal emosi positif atau kenikmatan dalam pekerjaan. Julia Raisa Putri et al., (2021) dalam penelitian juga merinci indikator kepuasan kerja seperti tantangan/kenyamanan kerja, kesesuaian pendapatan, kesempatan promosi, pengarahan atasan, hubungan kerja, serta fasilitas kerja. Karena layanan sekolah banyak ditentukan oleh perilaku kerja guru dan tenaga kependidikan, kepuasan kerja diperkirakan berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan, sekaligus menjadi mediator yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kualitas layanan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, serta dampaknya pada kualitas layanan sekolah, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme mediasi kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif untuk menguji hubungan/pengaruh antar variabel. Data dikumpulkan melalui survei kuesioner yang mencakup 40 pernyataan dari

keseluruhan variabel penelitian. Populasi penelitian adalah 247 guru SMK pariwisata (SMK negeri dan swasta) berakreditasi A di Kota Tangerang Selatan, dengan sampel 153 responden yang dihitung menggunakan rumus Slovin dan ditarik menggunakan proportionate stratified random sampling.

Variabel penelitian meliputi: kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), kepuasan kerja (X_3), dan kualitas layanan (Y). Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur (*model trimming*) dengan bantuan SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini akan dijelaskan mengenai analisis dan pembahasan hasil pengolahan data penelitian yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kinerja (X_3) terhadap kualitas layanan (Y) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pariwisata Kota Tangerang Selatan. Data pada penelitian ini disajikan menggunakan teknik data kuantitatif, dengan beberapa uji terdiri dari uji statistik deskriptif, pengujian persyaratan analisis diantaranya (uji normalitas galat taksiran, uji homogenitas varians, uji signifikansi dan linearitas persamaan regresi), pengujian hipotesis penelitian dengan analisis jalur, dan hipotesis statistik. Pengujian statistik deskriptif berperan penting dalam menyederhanakan, merangkum, dan menginterpretasikan data secara efektif dalam pembahasan hasil penelitian. Pengujian persyaratan analisis dilakukan untuk mengetahui hipotesis penelitian dengan cara analisis jalur.

Pengujian persyaratan analisis pada data penelitian dilakukan dengan uji normalitas galat baku taksirans, uji homogen varian, dan uji linieritas persamaan regresi. Analisis uji prasyarat penelitian dilakukan menggunakan taraf signifikan $\alpha = 0,05$.

Pengujian hipotesis penelitian dengan analisis jalur merupakan sebuah aplikasi analisis regresi berganda (*multiple regression*) yang digunakan untuk mengetahui analisi

pengaruh langsung dan analisi pengaruh tidak langsung antar variabel yang satu dengan yang lainnya. Analisis jalur adalah teknik pengembangan yang berasal dari regresi linier berganda.

Sedangkan hipotesis statistik dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan variabel (X_1), pengaruh budaya organisasi yang merupakan variabel (X_2) dan pengaruh kepuasan kinerja yang merupakan variabel (X_3) terhadap kualitas layanan sebagai variabel (Y).

Penelitian dilakukan dengan jumlah responden 153 guru di Sekolah Menengah Kejuruan Pariwisata Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini *kurtosis* terdiri dari 4 variabel, yaitu variabel Kualitas Layanan (Y) sebagai variabel terikat, variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), variabel Budaya Organisasi (X_2) dan variabel Kepuasan Kinerja (X_3) sebagai variabel bebas.

Tabel Hasil uji signifikansi persamaan regresi ANOVA^a

Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,912	3	22,971	6,414	<.001 ^b
	Residual	534	149	3.581		
	Total	69,446	152			

a. Dependent Variable: Kualitas Layanan

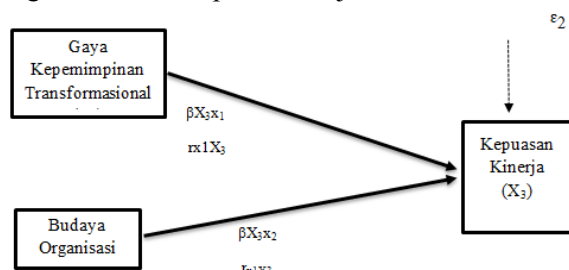
b. Predictors: (Constant), Gaya

Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Tabel di atas menunjukkan nilai probabilitas (sig.) $0,000 < 0,05$ dengan demikian persamaan regresi $Y = 0,392 X_1 + 0,234 X_2 + 0,323 X_3$ signifikan. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kinerja guru berdasarkan skor

kepemimpinan transformatif, budaya organisasi, dan kepuasan kerja



Gambar Hubungan kausal sub struktural 2

Berdasarkan hasil analisa sub struktural 2 masing -masing diperoleh nilai :

β_{X3X1} = Beta = 0.421 (thitung = 3.085 > ttabel = 1,976 dan taraf signifikansi (sig.) 0,000).

β_{X3X2} = Beta = 0.572 (thitung = 4.199 > ttabel = 1,976 dan taraf signifikansi (sig.) 0,000).

Hasil analisa menunjukkan semua koefisien jalur signifikan dengan nilai probabilitas (sig.) $0,000 < 0,05$ dengan demikian model hubungan sub struktural 2 (X1 dan X2 terhadap X3) pada gambar 4.13 tidak perlu diperbaiki dengan metode trimming. Dengan demikian persamaan struktur untuk sub struktural 2 adalah : $X_3 = 0.4212 X_1 + 0.572X_2$

Gambar Hubungan kausal sub struktural 2

menunjukkan nilai probabilitas (sig.) $0,000 < 0,05$ dengan demikian persamaan regresi $X_3 = 0.4212 X_1 + 0.572X_2$ signifikan. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi bahwa persamaan tersebut dapat dipergunakan meramalkan kinerja guru berdasarkan skor gaya kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi.

Setelah mengetahui pengaruh langsung dari masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pada persamaan regresi pertama maupun kedua, maka selanjutnya dihitung pengaruh secara tidak langsung dari kepemimpinan transformatif (X1), dan budaya organisasi (X2) terhadap kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja jalur sebagai berikut :

Gambar Model lintasan jalur

X1, X2, X3 dan Y

Pengaruh error pada gambar di atas ditentukan dengan cara sebagai berikut :

$$Pe1 = \sqrt{(1-R_{(1^2)})}$$

$$Pe2 = \sqrt{(1-R_{(1^2)})} = \sqrt{(1-0,876)} = 0,352$$

$$Pe1 = \sqrt{(1-R_{(1^2)})} = \sqrt{(1-0,886)} = 0,338$$

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan : $R_{(m^2)} = 1 - Pe1^2 - Pe2^2$

Interpretasi terhadap $R_{(m^2)}$ adalah sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2), pada analisis regresi untuk model di atas diperoleh koefisien determinasi total sebagai berikut :

$$R_{(m^2)} = 1 - (Pe1)^2 - (Pe2)^2$$

$$R_{m2} = 1 - (0,352)^2 - (0,338)^2$$

$$R_{m2} = 1 - (0,1239) - (0,1142)$$

$$R_{m2} = 1 - (0,0141) = 0,9859 = 0,986$$

Perhitungan diatas menjelaskan bahwa keragaman data dapat dijelaskan oleh model dalam penelitian ini adalah sebesar 0,986 atau 98,6 % yang berarti bahwa informasi yang terkandung dalam data sebesar 98,6 % dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan sisanya sebesar 1,4 % dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat dalam model penelitian ini.

Karena semua hipotesis dalam penelitian ini diterima maka dapat dihitung pengaruh secara tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformatif (X1), dan budaya organisasi (X2) terhadap kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X3), Dimana pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dapat dijabarkan dalam tabel berikut ini :

Tabel Perhitungan pengaruh langsung (PL) dan pengaruh tidak langsung (PTL)

Jalur Path	Beta		Nilai PL	Perhitungan PTL	Nilai <i>p</i> total
	$\beta_1/\beta_2/\beta_3/\beta_4/\beta_5$	β_3			
$X_1 \rightarrow Y$	0,216	-	0,216	-	-
$X_2 \rightarrow Y$	0,333	-	0,333	-	-
$X_3 \rightarrow Y$	0,250	-	0,250	-	-
$X_1 \rightarrow X_3$	0,572	-	0,572	-	-
$X_2 \rightarrow X_3$	0,255	-	0,255	-	-
$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$	0,572	0,250	-	$0,572 \times 0,25 = 0,143$	0,715
$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$	0,255	0,250	-	$0,255 \times 0,250 = 0,064$	0,318

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS Berdasarkan tabel tentang pengaruh langsung dan tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kualitas layanan diperoleh data bahwa :

1. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kualitas layanan (Y)

Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan memiliki angka $\beta_1 = 0,216$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan (Y). Hal ini berarti peningkatan kualitas layanan dapat dilakukan melalui penguatan kepemimpinan transformasional.

2. Pengaruh langsung budaya organisasi (X_2) terhadap kualitas layanan (Y)

Pengaruh langsung variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kualitas layanan (Y) memiliki angka $\beta_2 = 0,333$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh

langsung variabel budaya organisasi terhadap kualitas layanan (Y). Hal ini berarti peningkatan kinerja guru dapat dilakukan melalui penguatan budaya organisasi.

3. Pengaruh langsung kepuasan kerja (X_3) terhadap kualitas layanan (Y)

Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja (X_3) terhadap kualitas layanan (Y) memiliki angka $\beta_3 = 0,250$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel kepuasan kinerja (X_3) terhadap kualitas layanan (Y). Hal ini berarti peningkatan kerja guru dapat dilakukan melalui penguatan kepuasan kerja .

4. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3)

Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kinerja (X_3) memiliki angka $\beta_4 = 0,572$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (X_3). Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui penguatan gaya kepemimpinan transformasional.

5. Pengaruh langsung budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_3)

Pengaruh langsung variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_3) memiliki angka $\beta_5 = 0,255$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_3). Hal ini berarti peningkatan budaya organisasi dapat dilakukan melalui penguatan kepuasan kerja .

6. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3)

Berdasarkan perhitungan tabel diperoleh perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar $0,142 < \beta_1 = 0,216$ sehingga dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa variabel kepuasan

kerja tidak berfungsi efektif terhadap kualitas layanan sebagai variabel *intervening* pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kualitas layanan (Y). Hal ini berarti peningkatan kualitas layanan tidak dapat dilakukan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tetapi dapat dilakukan secara langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan atau kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

7. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X_2) terhadap kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3)

Berdasarkan perhitungan tabel diperoleh perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar $0,0637 < \beta_2 = 0,333$ sehingga dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berfungsi efektif terhadap kualitas layanan sebagai variabel *intervening* pada pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kualitas layanan (Y). Hal ini berarti peningkatan kualitas layanan tidak dapat dilakukan secara bersama-sama antara budaya organisasi dan kepuasan kerja tetapi dapat dilakukan secara langsung antara budaya organisasi terhadap kualitas layanan atau kepuasan kerja terhadap kualitas layanan.

A. Pengujian hipotesis statistik

1. Pengujian hipotesis pertama : terdapat pengaruh langsung yang positif gaya kepemimpinan transformasional atas kualitas layanan.

Pengujian hipotesis yang pertama dilakukan pengujian pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1) atas kualitas layanan (Y). Untuk menguji bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan (Y), hipotesis statistik pertama yang diuji sebagai berikut :

$H_0 : \beta_{yx_1} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung yang positif gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kualitas layanan (Y).

$H_1 : \beta_{yx_1} > 0$, terdapat pengaruh langsung yang positif gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kualitas layanan (Y).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur dengan $\beta_{yx_1} = 0,216$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 2,636 dan t_{tabel} sebesar = 1,976. Hasil analisis dan uji pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel Hasil perhitungan uji pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional atas kualitas layanan.

Variabel	N	β_1	t_{hitung}	$t_{tabel \alpha = 0,05}$	Keimpulan
X_1 atas Y	153	0,216	2,636	1,976	Sangat signifikan

Prasyarat signifika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan taraf signifikansi $< 0,05$

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat tabel diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1), berpengaruh langsung yang positif signifikan terhadap kualitas layanan (Y).

2. Pengujian hipotesis kedua : terdapat pengaruh langsung yang positif budaya organisasi atas kualitas layanan.

Pengujian hipotesis yang kedua dilakukan pengujian pengaruh langsung budaya organisasi (X_2) atas kualitas layanan (Y). Untuk menguji bahwa budaya organisasi (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan (Y), hipotesis statistik kedua yang diuji sebagai berikut :

$H_0 : \beta_{yx_2} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung yang positif budaya organisasi (X_2) terhadap kualitas layanan (Y).

$H_1 : \beta_{yx_2} > 0$, terdapat pengaruh langsung yang positif budaya organisasi (X_2) terhadap kualitas layanan (Y).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur dengan $\beta_{yx_2} = 0,333$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 14,034 dan t_{tabel} sebesar = 1,976. Hasil analisis dan uji pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel 4.45 berikut :

Tabel Hasil perhitungan uji pengaruh langsung variabel budaya organisasi atas kualitas layanan.

Variabel	N	β_2	t_{hitung}	$t_{tabel \alpha = 0,05}$	Keimpulan
X ₂ atas Y	153	0,333	14,034	1,976	Sangat signifikan

Prasyarat signifika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan taraf signifikansi $< 0,05$

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat tabel diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_2), berpengaruh langsung yang positif signifikan terhadap kualitas layanan (Y).

3. Pengujian hipotesis ketiga : terdapat pengaruh langsung yang positif kepuasan kerja atas kualitas layanan.

Pengujian hipotesis yang ketiga dilakukan pengujian pengaruh langsung kepuasan kerja (X_3) atas kualitas layanan (Y). Untuk menguji bahwa kepuasan kerja (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan (Y), hipotesis statistik ketiga yang diuji sebagai berikut :

$H_0 : \beta_{yx_3} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung yang positif kepuasan kerja (X_3) terhadap kualitas layanan (Y).

$H_1 : \beta_{yx_3} > 0$, terdapat pengaruh langsung yang positif kepuasan kerja (X_3) terhadap kualitas layanan (Y).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur dengan $\beta_{yx_3} = 0,250$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 13,176 dan t_{tabel} sebesar = 1,976. Hasil analisis dan uji pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel Hasil perhitungan uji pengaruh langsung variabel kepuasan kinerja atas kualitas layanan.

Variabel	N	β_2	t_{hitung}	$t_{tabel \alpha = 0,05}$	Keimpulan
X ₂ atas Y	153	0,333	14,034	1,976	Sangat signifikan

Prasyarat signifika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan taraf signifikansi $< 0,05$

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat tabel diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan (X_3), berpengaruh langsung yang positif signifikan terhadap kualitas layanan (Y).

4. Pengujian hipotesis keempat : terdapat pengaruh langsung yang positif gaya kepemimpinan transformasional atas kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis yang keempat dilakukan pengujian pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3). Untuk menguji bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_3), hipotesis statistik keempat yang diuji sebagai berikut :

$H_0 : \beta_{x_3x_1} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung yang positif gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3).

$H_1 : \beta_{x_3x_1} > 0$, terdapat pengaruh langsung yang positif gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur dengan $\beta_{x_3x_1} = 0,572$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 8,307 dan t_{tabel} sebesar = 1,976. Hasil analisis dan uji pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel Hasil perhitungan uji pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional atas kepuasan kerja.

Variabel	N	β_4	t_{hitung}	$t_{tabel \alpha = 0,05}$	Keimpulan
X_1 atas X_3	153	0,572	8,307	1,976	Sangat signifikan
Prasyarat signifika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan taraf signifikansi $< 0,05$					

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitunganan seperti terlihat tabel diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1), berpengaruh langsung yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja (X_3).

5. Pengujian hipotesis kelima : terdapat pengaruh langsung yang positif budaya organisasi atas kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis yang kelima dilakukan pengujian pengaruh langsung budaya organisasi (X_2) atas kepuasan kerja (X_3). Untuk menguji bahwa budaya organisasi (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_3), hipotesis statistik kelima yang diuji sebagai berikut :

$H_0 : \beta_{X_3X_2} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh langsung yang positif budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kinerja (X_3).

$H_1 : \beta_{X_3X_2} > 0$, terdapat pengaruh langsung yang positif budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kinerja (X_3).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur dengan $\beta_{X_3X_2} = 0,255$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 2,255 dan t_{tabel} sebesar = 1,976. Hasil analisis dan uji pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel 4.48 berikut :

Tabel Hasil perhitungan uji pengaruh langsung variabel budaya organisasi atas kepuasan kerja.

Variabel	N	β_5	t_{hitung}	$t_{tabel \alpha = 0,05}$	Keimpulan
X_2 atas X_3	153	0,255	2,255	1,976	Sangat signifikan
Prasyarat signifika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan taraf signifikansi $< 0,05$					

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitunganan seperti terlihat tabel di atas diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_2), berpengaruh langsung yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja (X_3).

6. Pengujian hipotesis keenam : Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional (X_1) atas kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3)

Pengujian hipotesis yang keenam dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X_1) atas kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kinerja (X_3). Untuk menguji bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh tidak langsung positif terhadap kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3), hipotesis statistik keenam yang diuji sebagai berikut :

$H_0 : \beta_{YX_1X_3} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang positif gaya kepemimpinan transformasional (X_1) atas kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3).

$H_1 : \beta_{YX_1X_3} > 0$, terdapat pengaruh tidak langsung yang positif gaya kepemimpinan transformasional (X_1) atas kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur dengan pengaruh tidak langsung $\beta_{YX_1X_3} = 0,143$. Hasil analisis dan uji pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4.49 berikut :

Tabel Hasil perhitungan uji pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional atas kualitas layanan melalui kepuasan kerja.

Variabel	N	Beta		Nilai PL	Penghitung PL
		$\beta_1/\beta_2, \beta_3/\beta_4, \beta_5$	β_3		
$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$	153	0,572	0,250	-	$0,572 \times 0,250 = 0,143$

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel di atas, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1), berpengaruh tidak langsung yang positif signifikan terhadap kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3). Perbandingan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,143 < \beta_1 = 0,216$.

7. Pengujian hipotesis ketujuh : Pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X_2) atas kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3)

Pengujian hipotesis yang keenam dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X_2) atas kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3). Untuk menguji bahwa budaya organisasi (X_2) berpengaruh tidak langsung positif terhadap kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3), hipotesis statistik ketujuh yang diuji sebagai berikut :

$H_0 : \beta_{yx_2x_3} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang positif budaya organisasi (X_2) atas kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3).

$H_1 : \beta_{yx_2x_3} > 0$, terdapat pengaruh tidak langsung yang positif budaya organisasi (X_2) atas kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur dengan pengaruh tidak langsung $\beta_{yx_2x_3} = 0,255$. Hasil analisis dan uji pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4.50 berikut :

Tabel Hasil perhitungan uji pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi atas kualitas layanan melalui kepuasan kerja.

Variabel	N	Beta		Nilai PL	Penghitung PL
		$\beta_1/\beta_2, \beta_3/\beta_4, \beta_5$	β_3		
$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$	153	0,255	0,250	-	$0,255 \times 0,250 = 0,064$

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel di atas, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_2), berpengaruh tidak langsung yang positif signifikan terhadap kualitas layanan (Y) melalui kepuasan kerja (X_3). Perbandingan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,0637 < \beta_2 = 0,333$.

PEMBAHASAN

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan sebesar 0,216 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian ini mendapatkan persamaan regresi $Y = 19,052 + 0,847 \cdot X$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kualitas layanan sebesar 0,847 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,876 atau 87,6 % kualitas layanan dijelaskan oleh variabel – variabel dalam penelitian sedangkan 12,4 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian.

Penelitian oleh Faturrohman, (2021) Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah telah menyupervisi bawahan dengan baik, dan melakukan pendekatan humanis apabila terjadi kendala maupun masalah pribadi yang mungkin mempengaruhi jalannya aktivitas disekolah, meskipun literatur tidak secara spesifik menyebutkan koefisien regresi 0,238 atau intercept 163,456 seperti yang terdapat pada data penelitian tertentu.

1. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kualitas layanan

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kualitas layanan. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kualitas sebesar 0,333 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian ini mendapatkan persamaan regresi $Y = 11,245 + 0,942 * X_2$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor budaya organisasi akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,942 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,871 atau 87,1 % kualitas layanan dijelaskan oleh variabel – variabel dalam penelitian sedangkan 12,9 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian.

Penelitian oleh Sudarmadi, (2024). Menunjukkan besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja dengan mengindikasikan semakin tinggi budaya organisasi akan semakin meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Peningkatan budaya organisasi, dengan asumsi variabel lain tetap konstan, dapat mendorong peningkatan kualitas layanan, meskipun literatur belum secara spesifik mencantumkan koefisien regresi sebesar 0,354.

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas layanan

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif kepuasan kinerja terhadap kualitas layanan. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur kepuasan kinerja terhadap kualitas layanan sebesar 0,250 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan kepuasan kinerja berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian ini mendapatkan persamaan regresi $Y = 15,310 + 0,875 * X_3$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor budaya organisasi akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,875 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,891 atau 89,1 % kualitas layanan dijelaskan oleh variabel – variabel dalam penelitian sedangkan 10,9 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian.

Penelitian oleh Setyowati et al., (2023) Menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja guru, hal tersebut semakin tinggi motivasi kerja guru, maka semakin tinggi kinerja guru. Peningkatan kepuasan kinerja, dengan asumsi variabel lain tetap konstan, dapat mendorong peningkatan kualitas layanan, meskipun literatur tersebut belum secara spesifik mencantumkan koefisien regresi sebesar 0,127.

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kinerja sebesar 0,572 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kinerja. Hasil penelitian ini mendapatkan persamaan regresi

$X_3 = 18,24x + 0,853 * X_1$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan budaya organisasi sebesar 0,853 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi sebesar 0,894 atau 89,4 % kinerja guru dijelaskan oleh variabel – variabel dalam penelitian sedangkan 10,6 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Joen et al., (2023) Membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk dan memperkuat budaya pembelajaran organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kinerja. Dengan demikian, berbagai temuan tersebut memperkuat bukti bahwa setiap peningkatan dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, sejalan dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan koefisien positif sebesar 0,734 dan nilai signifikansi 0,000.

Pengaruh langsung budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_3)

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diketahui bahwa nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,255 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kinerja. Hasil penelitian ini mendapat persamaan regresi $X_3 = 12,560 + 0,928 * X_2$ yang artinya persamaan tersebut dapat meramalkan bahwa setiap kenaikan 1 skor budaya organisasi sebesar 0,167 kali. Penelitian ini juga menunjukkan koefisien determinasi

sebesar 0,886 atau 88,6 % kinerja guru dijelaskan oleh variabel – variabel dalam penelitian sedangkan 11,4 % sisanya dipengaruhi faktor lain diluar variabel penelitian.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekowati et al., (2024). Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja dan berkaitan erat dimana jika semakin ditingkatkan budaya organisasi maka produktivitas kerja meningkat.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja akan berdampak signifikan pada peningkatan budaya organisasi, sebagaimana tercermin dalam hasil analisis regresi dengan koefisien sebesar 0,688 dan nilai signifikansi 0,000, yang menunjukkan hubungan kuat dan positif antara kedua variabel tersebut.

Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan melalui kepuasan kerja

Berdasarkan pemaparan dan penjabaran analisis jalur ditemukan sebuah hasil penelitian, bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara langsung baik terhadap variabel dependen (kualitas layanan), maupun variabel antara (kepuasan kerja). Berdasarkan data tersebut diperoleh perhitungan perbandingan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar $143 < \beta_1 = 0,216$, sehingga dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa variabel .gaya kepemimpinan transformasional berfungsi tidak efektif pada kualitas layanan sebagai variabel *intervening* pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan. Hal ini berarti peningkatan kualitas layanan tidak dapat dilakukan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tetapi dapat dilakukan secara terpisah antara gaya kepemimpinan

transformasional terhadap kualitas layanan atau kepuasan kerja terhadap kualitas layanan.

Hasil ini memperlihatkan bahwa efek gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan cenderung bersifat langsung dan kuat, sementara pengaruh tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja kurang efektif. Sejalan dengan itu, tinjauan literatur oleh Elghawi et al., (2024). Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dimiliki pemimpin kepada guru agar guru semakin termotivasi untuk lebih giat dalam belajar mengajar dan meningkatkan prestasi belajar siswa. Serta kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara bersamaan berdampak pada kinerja guru, sejalan dengan penelitian Siregar, I. M. P., Fauza, H., & Syukri, (2021). hal ini menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru oleh karena itu, semakin baik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru. Senada dengan penelitian Sukoco, H., Hidayat, R., & Muharam, (2024). Menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai faktor kunci dalam motivasi untuk prestasi lebih baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan hasil dan efisiensi dalam lingkungan kerja dan diperkuat oleh Sudarmadi, (2024) menunjukkan kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif dan nyata terhadap peningkatan kualitas kehidupan kerja. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa budaya organisasi tidak selalu mampu menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara signifikan.

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kualitas layanan melalui budaya organisasi

Berdasarkan pemaparan dan penjabaran analisis jalur ditemukan sebuah hasil penelitian, bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh secara langsung baik terhadap variabel dependen (kualitas layanan),

maupun variabel antara (kepuasan kinerja). Berdasarkan data tersebut diperoleh perhitungan perbandingan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar $0,0637 < \beta_2 = 0,333$, sehingga dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa variabel kepuasan kinerja berfungsi tidak efektif pada kualitas layanan sebagai variabel *intervening* pada pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas layanan. Hal ini berarti peningkatan kualitas layanan tidak dapat dilakukan secara bersama-sama antara kepuasan kinerja dan kepuasan kinerja tetapi dapat dilakukan secara terpisah antara budaya organisasi terhadap kualitas layanan atau kepuasan kinerja terhadap kualitas layanan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sudarmadi, (2024). Menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kehidupan kerja dimana semakin tinggi budaya organisasi akan semakin meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Hasil tersebut mendukung kesimpulan penelitian ini bahwa variabel budaya organisasi memiliki peran dominan, sedangkan budaya organisasi hanya berkontribusi secara terbatas dalam meningkatkan kualitas layanan.

Penelitian oleh Ekowati et al., (2024) hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang tinggi serta motivasi berprestasi yang baik maka secara bersama dapat berkontribusi terhadap peningkatan produktifitas kerja. Secara keseluruhan, literatur tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan dominan terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* sering kali tidak berperan efektif.

Dengan merujuk pada berbagai hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak selalu memiliki fungsi secara efektif sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas layanan. Efektivitas pengaruhnya sangat bergantung

pada konteks organisasi dan karakteristik individu di dalamnya. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas layanan dapat difokuskan pada penguatan praktik gaya kepemimpinan transformasional secara langsung, di samping tetap memperhatikan pengembangan budaya organisasi yang mendukung, namun tanpa mengandalkannya sepenuhnya pada peran mediasi budaya organisasi.

Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan kepuasan kinerja (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan (Y) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pariwisata Akreditasi A Kota Tangerang Selatan. Gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui kemampuan memberi teladan, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual mampu mendorong guru bekerja lebih optimal sehingga meningkatkan mutu layanan. Budaya organisasi yang kuat, tercermin dari pola perilaku kerja, nilai-nilai organisasi, serta orientasi pada pencapaian hasil, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan. Selain itu, kepuasan kerja guru terhadap aspek pekerjaan, gaji, supervisi, rekan kerja, dan peluang promosi menumbuhkan sikap kerja positif yang berimplikasi langsung pada layanan yang lebih profesional dan responsif. Secara simultan, ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

sehingga kepuasan kerja berpotensi menjadi jalur penting dalam peningkatan kualitas layanan. Implikasi praktisnya, sekolah perlu memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, membangun budaya organisasi kolaboratif dan disiplin, serta mengelola faktor-faktor kepuasan kerja (kompensasi, promosi, dukungan atasan, fasilitas) secara lebih sistematis.

KESIMPULAN

Penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan sekolah pada SMK pariwisata akreditasi A di Kota Tangerang Selatan. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru,

DAFTAR PUSTAKA

- Ekowati, S., Herfina, & Karmila, N. (2024). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN VISIONER, DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU*. 8(3), 41–52.
- Elghawi, A. T. O., Supriyanto, S., Guritno, B., & Samtono. (2024). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, EPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS SWASTA DI SEMARANG*. 18(1978), 3221–3232.
- Faizah, S. N., & Sutomo, M. (2021). *PENGARUH KUALITAS LAYANAN DAN PEMANFAATAN KOLEKSI BUKU TERHADAP MINAT BERKUNJUNG KEMBALI PADA*. 7(3), 237–247.
- Faturohman, N. (2021). *KEPALA SEKOLAH PADA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI (PAUD) DI KABUPATEN SERANG*. 8(November), 111–118.
- Hamidani, S., Amalia, V., Agustin, J., Informasi, S., Bina, S., Jaya, N., Yos, J., No, S., Jawa, A. K., Lubuklinggau, K., & Selatan, S. (2020). *SISTEM PENGUKURAN KUALITAS LAYANAN PADA PERPUSTAKAAN SMKN MUARA BELITI MENGGUNAKAN METODE SERVQUAL*. 0(01), 1–7.
- Hardiansyah. (2020). *ANALISIS SERVQUAL BERDASARKAN PERSEPSI DAN EKSPEKTASI SISWA TERHADAP LAYANAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN*.
- Joen, S., Purnamawati, & Amiruddin. (2023). *Buku Monograf_KINERJA GURU_Joen S, Purnamawati, dan Amiruddin_2022.pdf*.
- Julia Raisa Putri, Yusuf, S., & Sunaryo. (2021). *Pengaruh Kompensasi dan Kompleksitas Tugas terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT . Bank Sumut Cabang Sukaramai Medan*. 3(1), 1–10.
- Kinicki, A. and B. K. W. (2008). *Management A Practical Introduction*. McGraw-Hill.
- Luthans. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Rahayu, N., & Sumarsono, R. B. (2021). *Pengaruh Kualitas Layanan Akademik terhadap Kepuasan dan Prestasi Peserta Didik*. 1(10), 825–837. <https://doi.org/10.17977/um065v1i102021p825-837>
- Rokhmani, R. (2022). *ANALISIS TINGKAT KEPUASAN TERHADAP KUALITAS LAYANANPENDIDIKAN DENGAN METODE SERVICE QUALITY DAN IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS DI SMK NEGERI 1 PALABUHANRATU*. 18(September), 113–134.
- Rusnadi, S., Hermawan, A., & Sumiati. (2023). *STRATEGI OPTIMAL PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) MELALUI PENGUATAN KNOWLEDGE MANAGEMENT, KOMUNIKASI INTERPERSONAL, DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA Sains*. 4(11), 2127–2146.
- Setyowati, R. D., Uyun, M., & Isnaini, M. (2023). *Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja operator smk 1*. 8(April), 141–149.
- Simbolon, S., Gea, I., Sitio, R. J. T., Pasaribu, A. G., & Samosir, L. (2025). *PENGARUH SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DAN PEMBAGIAN BEBAN KERJA GURU TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SMA/SMK KECAMATAN MUARA*. 4(2), 3380–3396.
- Siregar, I. M. P., Fauza, H., & Syukri, M. (2021). *Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Di SMP Negeri 22 Medan*. *Jurnal Fadillah: Manajemen Pendidikan Islam & Umum*, 1(4).
- Sudarmadi. (2024). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI TENAGA KEPENDIDIKAN TINGKAT SMP DI KABUPATEN ACEH SELATAN*.
- Sudarman, E. (2023). *KINERJA GURU TERHADAP KEPUASAN PESERTA DIDIK DI SMKN 1 KARAWANG*. 6(1), 13–21.

- Sukoco, H., Hidayat, R., & Muharam, H. (2024). Peningkatan Komitmen Profesi Guru Melalui Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Berprestasi. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN*, 12(2), 074–081.
- Sulhak, Firdaus, M., & HP, A. (2020). *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Siswa pada SMK PGRI 1 Giri Banyuwangi*. 3(2), 23–35.
- Sutrisno, E. (2021). *Budaya Organisasi*. Prenada Media Group.
- Triwijayanti, N., Sanoto, H., & Paseleng, M. (2022). *Citra Sekolah Terhadap Kepuasan Orang Tua*. 74–80.
- Zubaidah, S., Gunawan, H. I., & Dadang. (2024). *Strategi Peningkatan Kualitas Layanan melalui Penguatan Budaya Organisasi , Kepemimpinan Transformational , dan Efikasi Diri (Studi Empirik Menggunakan Teknik Analisis Jalur pada Guru SMK Swasta di kota Tangerang Selatan)*. 4(4), 1–4.