

## Membangun Kepuasan Kerja melalui Peningkatan Peran Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja

Wahyudi

Universitas Pamulang, Indonesia  
dosen00716@unpam.ac.id

**Submitted:** 04<sup>th</sup> April 2025 | **Edited:** 30<sup>th</sup> May 2025 | **Issued:** 01<sup>th</sup> June 2025

**Cited on:** Wahyudi, W. (2025). Membangun Kepuasan Kerja melalui Peningkatan Peran Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*, 4(1), 104-111.

### ABSTRACT

Job satisfaction plays a pivotal role in shaping employee performance and ensuring organizational success. This research investigates how the work environment and leadership style influence job satisfaction among lecturers at the Management Study Program, Universitas Pamulang. A total of 61 lecturers participated in the study, selected through a simple random sampling method. Data were gathered using a structured questionnaire and analyzed using multiple linear regression to assess the impact of the two independent variables on job satisfaction. The analysis revealed that both the work environment and leadership style significantly and positively affect lecturers' job satisfaction. A supportive workplace and effective leadership were found to be key contributors to higher satisfaction levels. These results emphasize the need for academic institutions to cultivate a positive organizational climate and implement leadership practices that support and motivate staff. The study offers practical recommendations for improving faculty satisfaction, which in turn can enhance institutional performance.

**Keywords:** Lecturer Performance, Job Satisfaction, Work Environment, Leadership, Organizational Climate

### PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan besar dalam menentukan kinerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi tinggi, etos kerja yang baik, serta hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan. Dalam konteks organisasi, terutama di dunia pendidikan tinggi, kepuasan kerja dosen menjadi salah satu indikator penting dalam menciptakan atmosfer akademik yang sehat dan produktif (Robbins & Judge, 2017).

Fenomena yang terjadi di banyak institusi pendidikan, khususnya perguruan tinggi swasta, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dosen masih tergolong fluktuatif. Faktor-faktor seperti ketidakjelasan peran kepemimpinan, kurangnya apresiasi terhadap kinerja, serta kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung sering kali menjadi pemicu munculnya ketidakpuasan kerja. Hal ini berdampak pada menurunnya semangat mengajar, kurangnya partisipasi dalam kegiatan akademik, hingga meningkatnya intensi untuk berpindah kerja (Yukl, 2013).

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk suasana kerja dan memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan visioner mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, gaya

kepemimpinan yang otoriter atau tidak responsif terhadap kebutuhan bawahan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja (Yukl, 2013).

Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung aktivitas profesional juga berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik seperti fasilitas kantor, tetapi juga aspek psikososial seperti hubungan antar rekan kerja, budaya organisasi, dan kejelasan sistem kerja. Lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres kerja, menurunkan motivasi, dan memperbesar potensi konflik internal (Sedarmayanti, 2017).

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan maupun lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Namun, sebagian besar studi tersebut dilakukan secara terpisah dan terbatas pada sektor industri atau perusahaan swasta. Misalnya, penelitian oleh Nanjundeswaraswamy & Swamy (2014) menekankan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja di sektor manufaktur, sementara studi oleh Kanten & Ulker (2013) lebih menyoroti aspek lingkungan kerja dalam konteks perusahaan teknologi.

Gap penelitian muncul ketika konteks pendidikan tinggi, khususnya pada dosen di perguruan tinggi swasta, masih kurang mendapatkan perhatian dalam penelitian sejenis. Padahal, tantangan yang dihadapi oleh tenaga pendidik sangat kompleks, mulai dari beban administratif, tuntutan publikasi, hingga kualitas kepemimpinan internal program studi. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menggabungkan dua variabel penting—kepemimpinan dan lingkungan kerja—dalam membangun kepuasan kerja dosen.

Urgensi penelitian ini semakin tinggi mengingat pentingnya menjaga kualitas pengajaran dan iklim akademik yang positif di perguruan tinggi. Dosen yang puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada kemajuan institusi, tidak hanya dalam kegiatan belajar mengajar tetapi juga dalam penelitian dan pengabdian masyarakat. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dosen menjadi langkah strategis dalam meningkatkan daya saing institusi pendidikan.

## LANDASAN TEORI

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan kondisi emosional positif yang timbul sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Locke (2019), kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja. Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga menciptakan iklim organisasi yang sehat.

Herzberg dalam teorinya *Two Factor Theory* (1959) menjelaskan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu *motivator factors* (seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian) dan *hygiene factors* (seperti kondisi kerja, gaji, dan hubungan interpersonal). Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan akan merasa lebih puas dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Dalam konteks pendidikan, dosen yang merasa dihargai dan bekerja dalam kondisi yang mendukung akan lebih termotivasi dalam menjalankan tugas tridharma perguruan tinggi.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Bass & Avolio (2018), kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan

potensi bawahan. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, berfokus pada pengembangan individu, pemberdayaan bawahan, serta menciptakan visi bersama. Gaya kepemimpinan ini terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karena menciptakan hubungan yang positif dan penuh kepercayaan antara atasan dan bawahan.

Di sisi lain, kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan pada sistem penghargaan dan hukuman juga memiliki peran penting, meskipun pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sering kali lebih rendah dibandingkan gaya transformasional (Judge & Piccolo, 2024). Dalam lingkungan akademik, pemimpin seperti ketua program studi atau dekan yang mampu menunjukkan empati, keterbukaan, dan komitmen terhadap pengembangan dosen akan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi fisik dan non-fisik di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan produktivitas karyawan. Menurut Chandrasekar (2021), lingkungan kerja yang kondusif mencakup kebersihan, pencahayaan, suhu, ergonomi, serta hubungan interpersonal yang baik. Lingkungan kerja yang mendukung berperan penting dalam menumbuhkan motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi.

Aspek psikologis dari lingkungan kerja juga tidak kalah penting. Menurut McGuire & McLaren (2019), kepercayaan antar rekan kerja, komunikasi terbuka, serta budaya kerja yang kolaboratif dapat menciptakan iklim kerja positif yang mendukung kepuasan kerja. Dalam dunia pendidikan, dosen akan lebih termotivasi untuk berkinerja optimal jika berada dalam lingkungan yang saling mendukung dan menghargai kontribusi setiap individu.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan kerangka konseptual bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan dua variabel independen yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Kepemimpinan yang efektif menciptakan arah dan dukungan, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif memberikan kenyamanan dan motivasi kerja (Robbins, 2015). Kedua variabel ini saling melengkapi dalam membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan dan institusi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dosen.

Dengan merujuk pada penjelelasan teoritis di atas, hubungan antara variabel-variabel ini dinyatakan dalam hipotesis bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, dalam hal ini dosen. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris model tersebut dalam konteks perguruan tinggi swasta, guna memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan akademik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menguji secara objektif pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Objek penelitian difokuskan pada Program Studi Manajemen S1 Universitas Pamulang, dengan subjek penelitian yaitu dosen tetap yang memiliki jabatan fungsional minimal lektor dan masa kerja paling sedikit lima tahun. Sampel penelitian berjumlah 61 orang, dipilih melalui teknik simple random sampling guna memberikan peluang yang sama bagi seluruh anggota populasi untuk terlibat sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang dirancang berdasarkan indikator teoritis dari ketiga variabel penelitian, dan diukur menggunakan

skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”.

Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik regresi linear berganda menggunakan software SPSS versi 26. Tahapan analisis data dimulai dari analisis deskriptif untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas guna memastikan instrumen penelitian sah dan konsisten. Untuk memenuhi asumsi regresi, dilakukan pula uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji hipotesis dilakukan secara parsial (uji t) dan simultan (uji F) untuk mengukur signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kepuasan kerja. Akhirnya, uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja dosen.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Uji Validitas dan**

Hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 26 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang terdiri dari variabel Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja telah memenuhi kriteria validitas, sebagaimana dibuktikan dengan nilai signifikansi pada uji validitas yang berada pada angka 0.000, yang secara statistik lebih kecil dari batas signifikansi 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item pernyataan dalam instrumen tersebut memiliki hubungan yang signifikan terhadap total skor variabelnya masing-masing, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut secara valid mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Selain itu, nilai korelasi Pearson dari setiap item terhadap total skor variabel diketahui lebih besar dari 0.50, yang menunjukkan bahwa tingkat korelasi antar item terhadap variabelnya cukup kuat, menguatkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam kuesioner memiliki daya ukur yang baik dan representatif. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan layak untuk digunakan dalam proses pengumpulan data lebih lanjut.

### **Uji Reliabilitas**

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian menggunakan metode Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0.823, variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0.796, dan variabel Lingkungan Kerja sebesar 0.804. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas minimum 0.60 yang umum digunakan dalam penelitian sosial sebagai indikator bahwa suatu instrumen memiliki konsistensi internal yang memadai. Nilai-nilai tersebut bahkan mendekati atau melampaui 0.80, yang menurut Hair et al. (2019) termasuk dalam kategori reliabilitas tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item dalam setiap variabel saling berkorelasi secara konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini tidak hanya valid secara isi, tetapi juga reliabel, dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis lanjutan.

### **Uji Normalitas Data**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada uji Kolmogorov-Smirnov adalah sebesar 0.200, yang secara statistik lebih besar dari batas signifikansi 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa data yang diuji berdistribusi normal, sehingga memenuhi salah satu asumsi penting dalam analisis regresi linear berganda. Dengan demikian, model statistik yang digunakan dapat dipercaya dan hasil analisis regresi yang

diperoleh valid untuk digunakan dalam pengujian hipotesis selanjutnya.

### **Hipotesis 1**

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,285 dengan nilai signifikansi 0,00 yang secara statistik lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di Program Studi Manajemen Universitas Pamulang. Secara praktis, artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan memiliki peranan penting dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja para dosen, sehingga kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan akademik yang produktif dan kondusif.

Secara teoritis, pengaruh positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan efektif mampu memotivasi karyawan, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan komunikasi yang terbuka sehingga berkontribusi pada perasaan puas dalam pekerjaan. Kepemimpinan yang transformatif, misalnya, dapat meningkatkan semangat dan komitmen kerja karyawan dengan cara menginspirasi dan memberdayakan mereka, sehingga menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam konteks akademik, seorang pemimpin yang mampu memfasilitasi kebutuhan dosen dan mendukung pengembangan profesional berperan penting dalam menjaga kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka.

Lebih lanjut, teori Herzberg tentang motivasi dan kepuasan kerja juga mendukung temuan ini. Herzberg (2017) membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis, di mana kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai faktor higienis yang jika dijalankan dengan baik dapat menghindarkan ketidakpuasan dan membantu menciptakan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan penghargaan, pengakuan, dan dukungan terhadap dosen akan meningkatkan rasa dihargai yang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kepemimpinan perlu menjadi perhatian strategis institusi untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja dosen.

Kemudian berdasarkan perspektif teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (2018), keberhasilan kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja tergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan bawahannya. Dalam konteks penelitian ini, pimpinan Program Studi yang mampu mengenali karakteristik dan kebutuhan dosen secara tepat, lalu mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai, akan lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pentingnya peran kepemimpinan adaptif dan responsif dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan bagi dosen.

### **Hipotesis 2**

Hasil analisis regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,461 dengan nilai signifikansi 0,00, yang secara statistik lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di Program Studi Manajemen Universitas Pamulang. Secara praktis, hal ini berarti kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, termasuk faktor-faktor seperti fasilitas, hubungan antarpegawai, serta suasana kerja yang kondusif, sangat menentukan tingkat kepuasan kerja para dosen.

Secara teoritis, temuan ini sesuai dengan teori Maslow tentang kebutuhan hierarki yang menyatakan bahwa kebutuhan akan rasa aman dan kenyamanan di lingkungan kerja

merupakan fondasi penting bagi terciptanya motivasi dan kepuasan kerja (Maslow, 2018). Lingkungan kerja yang mendukung dapat memenuhi kebutuhan dasar ini, sehingga karyawan merasa nyaman, aman, dan termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal. Dalam konteks akademik, penyediaan fasilitas yang memadai dan suasana kerja yang harmonis dapat mendorong dosen untuk lebih fokus dan bersemangat dalam menjalankan fungsi pengajaran dan penelitian.

Lebih jauh lagi, teori motivasi kerja dari Locke (2019) menekankan pentingnya faktor lingkungan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Locke mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pemenuhan harapan dan kebutuhan psikologis individu, termasuk aspek penghargaan, keadilan, serta dukungan sosial dari rekan dan atasan. Ketika dosen merasa lingkungan kerjanya suportif dan adil, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang berdampak positif terhadap kinerja dan loyalitas institusi.

Selain itu, teori job characteristics model yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (2020) juga mendukung pentingnya lingkungan kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja. Model ini menyatakan bahwa kualitas pekerjaan yang melibatkan variasi tugas, otonomi, dan umpan balik yang jelas akan menghasilkan kepuasan yang lebih besar pada pekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memfasilitasi hal-hal tersebut, sehingga dosen merasa pekerjaannya lebih bermakna dan memuaskan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja menjadi strategi penting bagi institusi pendidikan dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja dosen.

### **Hipotesis 3**

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000, yang secara statistik lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menandakan bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di Program Studi Manajemen S1 Universitas Pamulang. Dengan kata lain, kombinasi dari kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif secara bersama-sama mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja para dosen secara signifikan, bukan hanya pengaruh dari satu variabel secara parsial saja.

Secara teoritis, temuan ini mendukung konsep bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor dalam organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat memotivasi, membimbing, dan mendukung karyawan, sementara lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung memenuhi kebutuhan psikologis dan fisik individu. Ketika kedua faktor tersebut bersinergi, dampaknya terhadap kepuasan kerja akan lebih optimal, sebagaimana dijelaskan dalam teori motivasi kerja dan kepuasan kerja oleh Robbins dan Judge (2017). Oleh karena itu, institusi perlu memperhatikan kedua aspek ini secara simultan untuk menciptakan kondisi kerja yang ideal bagi dosen agar dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka.

### **Uji Koefisien Determinasi**

Hasil uji koefisien determinasi yang menunjukkan nilai kontribusi sebesar 0,732 mengindikasikan bahwa sebesar 73,2% variasi dalam kepuasan kerja dosen dapat dijelaskan oleh dua variabel independen, yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama. Secara praktis, hal ini berarti bahwa faktor-faktor terkait kepemimpinan dan lingkungan kerja memegang peranan sangat penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja dosen di lingkungan akademik tersebut. Dengan kata lain, perubahan atau perbaikan pada kedua variabel ini berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Dari perspektif teori, temuan ini sejalan dengan model kepuasan kerja yang

dikemukakan oleh Herzberg (2017), yang membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis. Kepemimpinan dapat dianggap sebagai faktor motivator yang mampu memberikan penghargaan, pengakuan, dan dorongan semangat kerja, sedangkan lingkungan kerja termasuk dalam faktor higienis yang berkaitan dengan kondisi fisik dan psikologis tempat kerja. Kombinasi kedua faktor ini secara bersama-sama memenuhi kebutuhan dasar dan motivasional dosen, sehingga menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi.

Teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard (2018) menegaskan pentingnya adaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan bawahan untuk mencapai efektivitas kerja dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif memperkuat efektivitas kepemimpinan tersebut, karena suasana yang positif memudahkan komunikasi, kolaborasi, dan pemenuhan kebutuhan individu. Dengan demikian, interaksi yang harmonis antara kepemimpinan yang tepat dan lingkungan kerja yang baik menjadi kunci utama dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Kemudian teori job characteristics model yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (2020) juga menguatkan makna hasil ini. Model tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika pekerjaan dirancang dengan karakteristik yang memenuhi kebutuhan psikologis pekerja, termasuk otonomi, umpan balik, dan variasi tugas, yang semuanya dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, institusi pendidikan perlu fokus pada pengembangan kepemimpinan yang adaptif serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung agar dapat memaksimalkan kepuasan dan produktivitas dosen.

### **Temuan Penelitian**

Temuan penelitian ini adalah bagaimana peran kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dosen di lingkungan akademik. Penelitian ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak hanya berpengaruh secara parsial, tetapi juga saling melengkapi dan berinteraksi untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan memotivasi dosen. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan, dukungan, dan penghargaan, sementara lingkungan kerja yang kondusif menyediakan kenyamanan fisik dan psikologis yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan optimal. Sinergi antara kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung ini menjadi fondasi utama bagi terciptanya kepuasan kerja yang tinggi.

Selain itu, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen sumber daya manusia di institusi pendidikan. Dengan memperhatikan aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersamaan, institusi dapat lebih efektif dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas dosen. Temuan ini juga mengisi gap dalam literatur yang sering kali memisahkan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel tunggal, sehingga memberikan gambaran lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menjadi dasar strategis bagi pengambilan kebijakan yang bertujuan menciptakan lingkungan akademik yang produktif dan memuaskan bagi tenaga pengajar.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif secara bersama-sama berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dosen. Hasil tersebut menggarisbawahi bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan menciptakan suasana kerja yang mendukung tidak hanya berdampak

positif pada kesejahteraan dosen, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas mereka dalam menjalankan tugas akademik. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa institusi pendidikan perlu mengembangkan program penguatan kepemimpinan yang adaptif serta memperbaiki kondisi lingkungan kerja agar dapat membangun iklim kerja yang memuaskan dan mendukung kinerja dosen secara berkelanjutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2018). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chandrasekar, K. (2021). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2020). *Work Redesign*. Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2018). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson Education.
- Herzberg, F. (2017). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2024). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kanten, S., & Ulker, F. E. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: An empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144–160.
- Locke, E. A. (2019). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 1297-1349). Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. H. (2018). *A Theory of Human Motivation*. In C. P. Alderfer (Ed.), *Readings in Managerial Psychology* (pp. 44-55). University Press.
- McGuire, D., & McLaren, L. (2019). The impact of physical environment on employee commitment in call centres: The mediating role of employee well-being. *Team Performance Management*, 15(1/2), 35–48.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles and job satisfaction. *Advances in Management*, 7(2), 57–62.
- Robbins, S. P. (2015). *Essential of Organizational Behavior* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.