

Peran Kepemimpinan dan Kondisi Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dosen

Moh. Sutoro¹, Wahyudi²

¹Universitas Bina Bangsa, Indonesia

²Universitas Pamulang, Indonesia

mohamad.sutoro@gmail.com¹, wahyudi@unpam.ac.id²

Submitted: 11th September 2025 | **Edited:** 30th November 2025 | **Issued:** 01th December 2025

Cited on: Sutoro, M., & Wahyudi, W. (2025). Peran Kepemimpinan dan Kondisi Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dosen. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*, 4(2), 207-214.

ABSTRACT

Job satisfaction among lecturers plays a crucial role in improving academic performance, organizational commitment, and the overall quality of higher education institutions. In recent years, issues related to leadership effectiveness and unfavorable working conditions have become prominent factors influencing lecturers' job satisfaction, particularly in private universities. Therefore, understanding how leadership and work environment conditions contribute to lecturers' job satisfaction is essential for institutional development. This study aims to examine the role of leadership and work environment conditions in enhancing lecturers' job satisfaction. The research employed a quantitative approach with an associative research method to analyze the relationship between variables. The object of this study was the undergraduate Management Study Program at Universitas Pamulang. The research subjects consisted of lecturers with a minimum academic rank of *Lektor* and at least ten years of working experience. A total of 50 lecturers were selected as samples using a simple random sampling technique. Data were collected through the distribution of structured questionnaires with closed-ended questions measured using a Likert scale. The collected data were processed using SPSS version 27 and analyzed through multiple linear regression analysis. The results of the study indicate that leadership and work environment conditions simultaneously have a significant positive effect on lecturers' job satisfaction. Partially, both leadership and work environment variables also show a positive and significant influence on job satisfaction. These findings suggest that effective leadership practices and supportive working conditions are key factors in improving lecturers' job satisfaction.

Keywords: Leadership, Work Environment, Job Satisfaction, Lecturers, Higher Education

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja dosen merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja akademik, komitmen organisasi, serta kualitas pembelajaran dan penelitian. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat berdampak pada menurunnya motivasi, loyalitas, dan produktivitas dosen. Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai perguruan tinggi menghadapi tantangan meningkatnya beban kerja, tuntutan administratif, serta perubahan kebijakan pendidikan yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja dosen (Fitriyatinur, 2022).

Salah satu faktor yang dinilai berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dosen adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan arah yang jelas, komunikasi yang terbuka, serta dukungan terhadap pengembangan profesional dosen. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja tenaga pendidik di perguruan tinggi (Siburian, 2021). Namun demikian, efektivitas kepemimpinan sering kali dipersepsikan berbeda oleh dosen berdasarkan pengalaman kerja dan jenjang akademik yang dimiliki.

Selain kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja juga menjadi determinan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dosen. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis yang memengaruhi kenyamanan dan keamanan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas yang memadai, serta hubungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan rasa puas dan keterikatan dosen terhadap institusi (Aloraini et al., 2023). Dalam konteks perguruan tinggi swasta, keterbatasan sarana dan dinamika organisasi sering kali menjadi tantangan tersendiri dalam menciptakan lingkungan kerja yang ideal.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dosen. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan variabel-variabel tersebut secara terpisah atau dilakukan pada konteks institusi dan karakteristik responden yang berbeda. Beberapa studi menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan, sementara penelitian lain menunjukkan hasil sebaliknya (Amanda et al., 2021; Susanto dan Widjaja, 2022). Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut.

Gap penelitian juga terlihat dari keterbatasan studi yang secara khusus meneliti dosen dengan kepangkatan akademik minimal lektor dan masa kerja yang relatif panjang. Dosen dengan pengalaman kerja lebih dari sepuluh tahun memiliki persepsi yang lebih matang terhadap kepemimpinan dan lingkungan kerja, sehingga hasil penelitian pada kelompok ini berpotensi memberikan gambaran yang lebih mendalam dan stabil (Sutomo dan Egar, 2023). Namun, penelitian dengan karakteristik subjek tersebut masih relatif terbatas, khususnya di lingkungan perguruan tinggi swasta.

Urgensi penelitian ini berangkat dari adanya tuntutan peningkatan mutu pendidikan tinggi yang menempatkan dosen sebagai aktor utama dalam pencapaian visi institusi. Perguruan tinggi dituntut untuk tidak hanya memperhatikan capaian akademik, tetapi juga kesejahteraan dan kepuasan kerja dosen sebagai bentuk keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman empiris mengenai peran kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja menjadi penting sebagai dasar perumusan kebijakan manajerial yang tepat (Sari dan Andriani, 2020).

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan anggota organisasi agar bersedia bekerja secara sukarela dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Northouse, 2021; Yukl, 2020). Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi formal seseorang, tetapi juga mencakup proses interaksi sosial yang melibatkan komunikasi, pengambilan keputusan, pemberian teladan, serta pemberdayaan sumber daya manusia. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi organisasi

dan karakteristik bawahan, sehingga tercipta kerja sama yang efektif dan berkelanjutan (Robbins dan Judge, 2022). Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan juga dipahami sebagai proses dinamis yang menekankan pada kemampuan membangun visi, menciptakan kepercayaan, serta mendorong komitmen dan kinerja anggota organisasi secara optimal.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi di sekitar tempat kerja yang memengaruhi aktivitas, kenyamanan, dan kinerja individu dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik, seperti tata ruang, pencahayaan, suhu, kebersihan, dan fasilitas kerja, serta aspek nonfisik yang meliputi hubungan antarpegawai, iklim organisasi, sistem kerja, dan dukungan manajerial (Sedarmayanti, 2020). Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan rasa aman, nyaman, dan motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga mendorong peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung berpotensi menimbulkan stres kerja dan menurunkan produktivitas (Sunyoto, 2021; Mangkunegara, 2023). Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan kerja yang baik menjadi salah satu tanggung jawab penting organisasi dalam menciptakan efektivitas dan keberlanjutan kerja sumber daya manusia.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Hasibuan, 2023). Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai individu, termasuk penghargaan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan diri (Wibowo, 2021). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan karyawan dengan realitas yang diterima, sehingga mendorong munculnya motivasi, komitmen, dan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu perilaku negatif seperti rendahnya loyalitas dan menurunnya produktivitas (Sinambela, 2020). Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Kepemimpinan dipahami sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, sementara lingkungan kerja mencerminkan kondisi internal organisasi yang membentuk kenyamanan dan dukungan kerja (Terry & Rue, 2021). Dalam konteks perguruan tinggi, dosen sebagai sumber daya utama sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan akademik dan kondisi lingkungan kerja yang mereka rasakan dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi (Luthans & Doh, 2021).

Selanjutnya, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel dependen yang merepresentasikan respon afektif dosen terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja muncul sebagai hasil evaluasi dosen terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk kepemimpinan pimpinan program studi dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung atau menghambat aktivitas akademik. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta penghargaan secara adil diyakini dapat meningkatkan rasa puas dosen terhadap pekerjaannya (Noe et al., 2022). Demikian pula, lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikososial, akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendorong keterlibatan kerja dosen secara optimal (Armstrong & Taylor, 2023).

Berdasarkan hubungan antarvariabel tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan bahwa kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja berperan sebagai variabel independen yang secara parsial maupun simultan memengaruhi kepuasan kerja dosen. Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dan perbaikan kondisi lingkungan kerja akan berimplikasi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja dosen. Kerangka pemikiran ini menjadi dasar dalam perumusan hipotesis serta pemilihan metode analisis regresi linear berganda untuk menguji besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara empiris (Dessler, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antara variabel kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dosen. Objek penelitian adalah Program Studi Manajemen Strata Satu (S1) Universitas Pamulang. Subjek penelitian meliputi dosen tetap dengan kepangkatan akademik minimal *lektor* dan masa kerja sekurang-kurangnya sepuluh tahun. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 orang dosen, yang dinilai telah memenuhi kriteria untuk mewakili populasi penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan jenis pertanyaan tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, dengan tujuan untuk mengukur persepsi responden secara kuantitatif. Data yang telah terkumpul kemudian diolah menggunakan perangkat lunak SPSS versi 27. Tahap awal analisis data meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban terhadap setiap variabel. Selanjutnya dilakukan uji validitas untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur variabel yang dimaksud, serta uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian.

Tahapan berikutnya adalah uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas sebagai prasyarat analisis regresi linear berganda. Setelah asumsi terpenuhi, dilakukan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual, serta uji simultan (uji F) untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama. Selain itu, uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja dosen.

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan metode Pearson Correlation, seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja sebanyak 30 butir dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai korelasi setiap butir pertanyaan yang lebih besar dari 0,50, yang berarti setiap indikator memiliki hubungan yang kuat dengan total skor variabel yang diukur. Selain itu, nilai signifikansi (sig.) untuk seluruh butir berada pada angka 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa hubungan tersebut

signifikan secara statistik. Dengan demikian, seluruh instrumen dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian secara konsisten dan dapat dipercaya, sehingga memenuhi kriteria validitas untuk analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan metode Cronbach's Alpha, seluruh variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja, menunjukkan nilai lebih besar dari 0,60, sehingga dapat dikategorikan reliabel. Nilai Cronbach's Alpha yang melebihi batas minimal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik, artinya setiap butir pertanyaan dalam masing-masing variabel mampu mengukur konsep yang sama secara stabil. Dengan demikian, instrumen dapat digunakan secara andal dalam mengumpulkan data penelitian, sehingga hasil pengukuran yang diperoleh dapat dipercaya untuk analisis lebih lanjut, termasuk analisis regresi linear berganda.

Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,109, yang lebih besar daripada taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian berdistribusi normal, sehingga asumsi dasar untuk melakukan analisis parametrik, seperti regresi linear berganda, telah terpenuhi. Distribusi normal data menjamin bahwa estimasi koefisien regresi bersifat tidak bias dan hasil uji statistik, termasuk uji t dan uji F, dapat diinterpretasikan secara valid. Dengan demikian, variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja dapat dianalisis lebih lanjut menggunakan metode regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial maupun simultan.

Uji Hipotesis Parsial

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Program Studi Manajemen S1 Universitas Pamulang, dengan koefisien regresi sebesar 0,322 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kualitas kepemimpinan sebesar satu satuan akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja dosen sebesar 0,322 satuan, dengan catatan variabel lain tetap. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1999) dan dikembangkan oleh Northouse (2021), yang menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan individu melalui dukungan, arahan, dan pemberdayaan bawahan.

Secara lebih spesifik, kepemimpinan yang komunikatif, adil, dan partisipatif menciptakan lingkungan psikologis yang mendukung bagi dosen untuk mengaktualisasikan potensi akademiknya. Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa persepsi individu terhadap kemampuan pemimpin dalam menyediakan arahan, mengatasi konflik, dan menghargai kontribusi karyawan secara langsung memengaruhi kepuasan kerja mereka. Dalam konteks akademik, dosen yang merasa dipimpin secara profesional dan didukung secara penuh cenderung mengalami kepuasan lebih tinggi, baik dari segi intrinsik seperti pengembangan kompetensi maupun ekstrinsik seperti penghargaan dan pengakuan dari institusi.

Selain itu, teori motivasi Herzberg (1959) memberikan landasan konseptual bahwa faktor-faktor kepemimpinan termasuk dalam kategori "hygiene" maupun "motivator" yang mampu memengaruhi kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, menyediakan umpan balik konstruktif, serta mendorong

partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan akademik akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa kepemimpinan efektif tidak hanya memengaruhi kinerja tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja, khususnya bagi dosen dengan pengalaman panjang dan jenjang akademik minimal lektor di perguruan tinggi swasta seperti Universitas Pamulang.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Program Studi Manajemen S1 Universitas Pamulang, dengan koefisien regresi sebesar 0,426 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Artinya, setiap peningkatan kualitas lingkungan kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan kepuasan kerja dosen sebesar 0,426 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Temuan ini mendukung teori bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikososial, merupakan faktor penting dalam memengaruhi perasaan puas individu terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2022), lingkungan kerja yang baik mencakup kenyamanan fasilitas, hubungan kerja yang harmonis, dan dukungan manajerial yang memadai, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Secara lebih spesifik, lingkungan kerja yang mendukung mencakup aspek fisik seperti ruang kerja yang memadai, pencahayaan, kebersihan, dan peralatan yang lengkap, serta aspek nonfisik seperti komunikasi yang efektif, budaya kerja yang positif, dan dukungan rekan kerja maupun atasan. Menurut Sedarmayanti (2020) dan Mangkunegara (2023), kondisi lingkungan kerja yang optimal tidak hanya menciptakan kenyamanan, tetapi juga meminimalkan stres dan konflik kerja, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam konteks dosen, lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan mereka melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi secara maksimal.

Lebih lanjut, teori Herzberg (1959) menjelaskan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja termasuk dalam kategori hygiene factors yang berperan mencegah ketidakpuasan kerja. Jika faktor-faktor ini terpenuhi, dosen akan merasa nyaman dan fokus pada pengembangan diri serta pencapaian profesional, sehingga kepuasan kerja meningkat. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan empiris bahwa perbaikan lingkungan kerja, baik secara fisik maupun psikososial, secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dosen, khususnya bagi mereka dengan pengalaman kerja lebih dari 10 tahun dan jabatan akademik minimal lektor di perguruan tinggi swasta seperti Universitas Pamulang.

Uji Hipotesis Simultan

Hasil analisis regresi simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Program Studi Manajemen S1 Universitas Pamulang, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menegaskan bahwa kedua variabel independen berkontribusi secara signifikan dalam membentuk persepsi dan kepuasan dosen terhadap pekerjaannya. Secara praktis, kombinasi kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas, motivasi, serta keterlibatan dosen dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi. Temuan ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya sinergi antara kepemimpinan dan kondisi kerja untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan (Armstrong & Taylor, 2023).

Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,512 menunjukkan bahwa 51,2% variasi kepuasan kerja dosen dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja

secara simultan, sedangkan sisanya (48,8%) dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Kontribusi sebesar ini menunjukkan peran sentral kedua faktor tersebut dalam membentuk kepuasan kerja. Dalam perspektif perilaku organisasi, hal ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan elemen penting yang memengaruhi motivasi intrinsik dan afektif individu, yang pada gilirannya berdampak pada keterikatan dan komitmen kerja (Robbins & Judge, 2022).

Dari sisi kepemimpinan, teori transformasional menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memberikan arahan yang jelas akan meningkatkan rasa puas bawahan terhadap pekerjaan mereka (Northouse, 2021). Lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikososial, memperkuat efek kepemimpinan dengan menyediakan fasilitas yang memadai, komunikasi yang efektif, dan iklim kerja yang positif. Kombinasi kedua faktor ini membentuk sistem kerja yang harmonis, sehingga dosen merasa dihargai, aman, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi.

Lebih jauh, teori Herzberg (1959) membedakan faktor motivator dan hygiene, di mana kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif dapat berperan sebagai faktor motivator sekaligus mencegah ketidakpuasan. Dengan terpenuhinya kedua faktor tersebut, dosen tidak hanya merasa nyaman secara psikologis, tetapi juga termotivasi untuk meningkatkan kinerja akademik dan pengembangan profesional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sinergi kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga pimpinan perguruan tinggi perlu memperhatikan kedua aspek secara simultan untuk mencapai efektivitas organisasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berfungsi sebagai faktor penunjang, tetapi juga sebagai pendorong utama kepuasan kerja dosen di Program Studi Manajemen S1 Universitas Pamulang. Kepemimpinan yang memberikan arahan jelas, dukungan profesional, serta penghargaan yang adil, dikombinasikan dengan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung interaksi sosial yang positif, menciptakan suasana yang memotivasi dosen untuk berkontribusi secara maksimal dalam tugas akademik. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya perguruan tinggi untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan pimpinan program studi dan mengelola lingkungan kerja secara strategis, karena upaya ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga berpotensi meningkatkan kinerja akademik, loyalitas, dan keberlanjutan institusi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aloraini, R. A., Alshammari, M., & Almutairi, S. (2023). Work environment and job satisfaction among academic staff in higher education institutions. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 45–53.
- Amanda, S. S., Firdaus, M. A., & Subakti, J. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 211–220.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.

- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Dessler, G. (2023). *Human Resource Management* (17th ed.). New York: Pearson Education.
- Fitriyatinur, Q. (2022). Kepemimpinan akademik dan kepuasan kerja dosen perguruan tinggi swasta. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(1), 33–41.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). New York: Pearson Education.
- Sari, D. P., & Andriani, R. (2020). Kepuasan kerja dosen dan implikasinya terhadap kinerja akademik. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 98–107.
- Sedarmayanti. (2020). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siburian, P. (2021). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 93, 155–170.
- Sinambela, L. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sunyoto, D. (2021). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Susanto, J., & Widjaja, O. H. (2022). Leadership, work environment, and job satisfaction: Evidence from higher education sector. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 67–76.
- Sutomo, A., & Egar, N. (2023). Lingkungan kerja dan kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi swasta. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 18(1), 54–63.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2021). *Principles of Management* (10th ed.). Homewood: Richard D. Irwin.
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja* (Edisi Ke-6). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Widodo, T., & Prasetyo, A. (2024). Job satisfaction and organizational commitment among senior lecturers. *Journal of Educational Management*, 12(1), 1–10.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). New York: Pearson Education.