

Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja Dosen Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Ketua Program Studi

Hadyati Harras¹, Moh. Sutoro²

Universitas Pamulang, Indonesia

dosen01046@unpam.ac.id¹, dosen01475@unpam.ac.id²

Submitted: 11th February 2025 | **Edited:** 29th May 2025 | **Issued:** 01st June 2025

Cited on: Harras, H., & Sutoro, M. (2025). Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja Dosen Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Ketua Program Studi. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 4(1), 72-82.

ABSTRACT

This study explores lecturers' perceptions of job satisfaction within the framework of leadership styles in an academic environment. Understanding the link between leadership behavior and job satisfaction is crucial for improving organizational effectiveness in higher education. A qualitative approach was employed to gain an in-depth understanding of lecturers' experiences, views, and subjective meanings related to leadership and job satisfaction. The study focused on the Bachelor of Management program at Universitas Pamulang, involving 52 active lecturers selected through simple random sampling. Eligibility criteria required lecturers to hold at least the rank of "Lektor" and have a minimum of five years of work experience, ensuring respondents possess sufficient insights into academic work dynamics and leadership. Data were collected via questionnaires containing both open and closed questions about perceived job satisfaction and leadership style. Descriptive analysis was used to systematically identify patterns and relationships between leadership approaches and job satisfaction levels. Findings reveal that leadership style significantly influences lecturers' job satisfaction, emphasizing the importance of communication, approachability, and fairness in leadership roles. This study contributes valuable contextual insights into the impact of leadership styles on job satisfaction in the academic setting, providing implications for improving leadership practices in universities.

Keywords: Job Satisfaction, Leadership Style, Lecturers' Perceptions, Academic Environment, University

PENDAHULUAN

Universitas sebagai lembaga pendidikan tinggi memiliki peran strategis dalam membentuk sumber daya manusia unggul melalui proses pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam menjalankan fungsinya, dosen menjadi elemen kunci yang menentukan keberhasilan institusi (Fatahillah, et al., 2024). Oleh karena itu, kepuasan kerja dosen menjadi aspek penting yang tidak dapat diabaikan, karena berdampak langsung pada produktivitas akademik, kualitas pendidikan, serta retensi tenaga pengajar (Daneshmandi, et al., 2023). Dalam konteks tersebut, penting untuk menelaah berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dosen, salah satunya adalah gaya kepemimpinan di lingkungan kerja akademik.

Secara teoritis, kepemimpinan telah banyak dikaji dalam kaitannya dengan kepuasan kerja di berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi. Gaya kepemimpinan seperti transformational, transactional, servant leadership, serta Leader-Member Exchange (LMX) menjadi fokus utama dalam studi-studi terkait. Transformational

leadership, misalnya, diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individual terhadap bawahannya (Shaari, et al., 2022; Mursalim, et al., 2021). Sementara itu, servant leadership lebih menekankan pada pelayanan pemimpin kepada anggota tim, yang juga berpengaruh positif terhadap loyalitas dan kenyamanan kerja staf akademik.

Dalam konteks pendidikan tinggi, berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformational dan servant memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan staf akademik, terutama dalam menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan mendukung perkembangan profesional (Nadya Pally & Septyarini, 2022). Sebaliknya, gaya kepemimpinan transactional yang bersifat mekanis dan berbasis penghargaan bersyarat cenderung menunjukkan korelasi yang lemah dengan kepuasan kerja dosen (Kosidin & Widjaja, 2022). Studi-studi tersebut sebagian besar dilakukan di negara maju atau kawasan Asia Timur dan Tenggara, yang lingkungannya mungkin berbeda dengan konteks budaya dan kelembagaan di Indonesia.

Namun demikian, kajian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dosen di Indonesia masih relatif terbatas, baik dari segi jumlah penelitian maupun variasi institusi yang diteliti. Sebagian besar studi masih terfokus pada perguruan tinggi swasta berbasis agama atau lembaga pendidikan tertentu dengan cakupan sampel yang kecil. Misalnya, penelitian oleh Fatahillah et al. (2024) di perguruan tinggi Islam menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan institusi berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Kendati demikian, temuan tersebut belum dapat digeneralisasi untuk menggambarkan situasi di perguruan tinggi negeri atau institusi umum lainnya yang lebih beragam secara struktural dan budaya organisasi.

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan (gap) penelitian, terutama dalam memahami persepsi dosen terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan akademik di lingkungan universitas negeri maupun swasta yang non-agama. Gap ini juga mencakup aspek pendekatan metodologis, di mana mayoritas penelitian sebelumnya hanya mengukur hubungan secara kuantitatif tanpa mengeksplorasi dimensi persepsi dan pengalaman subjektif dosen secara mendalam. Padahal, persepsi subjektif ini sangat penting karena dapat memengaruhi respons emosional dan perilaku dosen terhadap lingkungannya.

Analisis terhadap persepsi dosen mengenai kepemimpinan institusi sangat penting karena persepsi tersebut dapat memengaruhi motivasi, loyalitas, dan kinerja individu. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa faktor interpersonal seperti rasa saling percaya dan keadilan organisasi memainkan peran mediasi antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja (Wardhana & Puspitadewi, 2023; Cantika, et al., 2023). Oleh karena itu, pemahaman terhadap persepsi dosen dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan, sekaligus menjadi dasar perumusan strategi pengembangan kapasitas kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan akademisi.

Secara teoritis, penelitian ini berlandaskan pada pendekatan Fiedler's Contingency Model yang menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi organisasi (Hastari, et al., 2022). Selain itu, teori Leader-Member Exchange (LMX) digunakan untuk memahami bagaimana kualitas hubungan antara pimpinan dan dosen dapat memengaruhi kepuasan kerja, terutama melalui komunikasi, penghargaan, dan perhatian personal (Sari, et al., 2022). Teori-teori ini memberikan kerangka yang relevan untuk menelaah hubungan kompleks antara kepemimpinan dan kepuasan kerja

dalam konteks akademik.

LANDASAN TEORI

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara konseptual dipahami sebagai kondisi psikologis di mana individu merasakan kebahagiaan, penghargaan, dan kenyamanan atas pekerjaannya mencakup sikap positif terhadap tugas, lingkungan, rekan kerja, dan pimpinan. Model Job Characteristics yang dikembangkan Hackman & Oldham menekankan lima karakteristik kunci (skill variety, task identity, task significance, autonomy, feedback) yang memicu tiga kondisi psikologis penting seperti meaningfulness, responsibility, dan knowledge of results, lalu berujung pada hasil seperti kepuasan kerja dan motivasi. Dalam konteks akademik, penelitian di Universitas di UAE menyimpulkan bahwa kepuasan dosen sangat dipengaruhi oleh dukungan supervisor, peluang promosi, dan hubungan antar kolega, sementara aspek penghargaan atau recognition cenderung memberikan dampak negatif jika tidak sejajar dengan ekspektasi (Jawabri, 2023).

Secara empiris, efek kepemimpinan terhadap kepuasan kerja akademik juga banyak dibuktikan dalam meta-analisis maupun studi lapangan. Studi meta dari Frontiers menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, servant, dan kepemimpinan spiritual secara konsisten berkontribusi positif terhadap kepuasan staf akademik di berbagai institusi pendidikan tinggi (Shaari et al., 2022). Di Ethiopia, penelitian di Jimma University menemukan bahwa gaya transformasional paling kuat memprediksi kepuasan kerja akademik, sementara gaya laissez-faire berkorelasi negatif signifikan (Zelege & Yazachew, 2021). Secara teoretis, hal ini memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja/inovasi akademik.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengacu pada pola perilaku khas yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin saat memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan anggota tim atau organisasi. Secara umum, gaya kepemimpinan diklasifikasikan menjadi berbagai bentuk, seperti transformasional, transaksional, otokratis, demokratis, dan laissez-faire. Teori kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi, dianggap paling efektif dalam konteks organisasi modern (Bass & Riggio, 2018). Penelitian oleh Avolio dan Bass menekankan bahwa pemimpin transformasional menciptakan perubahan organisasi melalui visi yang kuat, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam pengembangan teori ini, Yukl (2020) menambahkan bahwa fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya dengan situasi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan.

Selain gaya transformasional, gaya servant leadership atau kepemimpinan melayani juga semakin banyak diangkat dalam literatur kontemporer. Gaya ini menempatkan kepentingan anggota tim sebagai prioritas utama dan berfokus pada pelayanan, keadilan, dan pemberdayaan. Studi oleh Eva et al. (2019) menunjukkan bahwa servant leadership mampu meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Di sisi lain, transactional leadership lebih mengutamakan sistem imbalan dan hukuman berdasarkan pencapaian target, dan sering dikaitkan dengan kepemimpinan yang bersifat administratif. Penelitian oleh Hoch et al. (2018) menegaskan bahwa walaupun transactional leadership efektif dalam konteks stabil dan terstruktur, gaya ini kurang

cocok untuk situasi dinamis yang membutuhkan inovasi. Gaya *laissez-faire*, yang ditandai dengan minimnya intervensi atau arahan dari pemimpin, umumnya dikaitkan dengan rendahnya produktivitas dan kepuasan kerja (Skakon et al., 2022). Oleh karena itu, pemahaman atas berbagai gaya kepemimpinan menjadi penting untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik bawahan.

Kerangka Konseptual Penelitian

Kepuasan kerja dosen merupakan salah satu indikator penting dalam keberlangsungan dan kualitas pendidikan tinggi. Dosen tidak hanya bertugas mengajar, tetapi juga menjalankan fungsi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, persepsi mereka terhadap lingkungan kerja, termasuk gaya kepemimpinan pimpinan institusi, sangat menentukan semangat kerja, produktivitas akademik, dan loyalitas organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2020), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti sifat pekerjaan, hubungan interpersonal, dan gaya kepemimpinan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan berperan sebagai faktor eksternal yang dapat memperkuat atau melemahkan persepsi positif dosen terhadap pekerjaannya.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional menjadi gaya yang paling banyak dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja dalam berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi. Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang kuat, menginspirasi pengikut, dan memperhatikan kebutuhan individu secara personal. Studi oleh Alatawi (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja staf akademik, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memberdayakan. Demikian pula, penelitian oleh Mahmood et al. (2022) mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan universitas, melalui dimensi motivasi intrinsik.

Namun, tidak semua institusi mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional secara efektif. Beberapa masih menerapkan gaya transaksional yang berfokus pada imbalan dan hukuman berdasarkan kinerja. Walaupun dalam beberapa konteks gaya ini dapat meningkatkan efisiensi administratif, penelitian oleh Faraz et al. (2018) menemukan bahwa *transactional leadership* memiliki dampak yang lebih rendah terhadap kepuasan kerja dibanding gaya transformasional dan *servant leadership*. Gaya kepemimpinan yang kaku dan berorientasi pada kontrol cenderung menimbulkan persepsi negatif, terutama di lingkungan akademik yang menuntut otonomi dan pengakuan profesional.

Selain itu, teori *Leader-Member Exchange (LMX)* memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antara kepemimpinan dan persepsi karyawan. LMX menekankan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, di mana hubungan yang tinggi ditandai dengan saling percaya, komunikasi terbuka, dan dukungan emosional. Studi oleh Kim et al. (2020) menunjukkan bahwa LMX yang tinggi memperkuat persepsi positif dosen terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Ini menunjukkan bahwa tidak hanya gaya kepemimpinan secara umum, tetapi juga kualitas relasi interpersonal antara pemimpin dan dosen menjadi faktor penting dalam menentukan respons afektif dosen terhadap pekerjaannya.

Dengan mempertimbangkan berbagai teori dan hasil penelitian tersebut, penting untuk mengeksplorasi lebih jauh bagaimana persepsi dosen terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di institusi mereka memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Persepsi ini bersifat subjektif, namun memiliki implikasi besar terhadap

komitmen organisasi, retensi dosen, dan kinerja institusi secara keseluruhan. Penelitian ini berupaya untuk mengisi kesenjangan dalam literatur yang masih terbatas dalam konteks Indonesia, dengan fokus pada bagaimana dosen menilai kepemimpinan pimpinan fakultas atau universitas, serta bagaimana penilaian tersebut berdampak pada pengalaman kerja mereka secara holistik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai persepsi dosen terhadap kepuasan kerja dalam konteks gaya kepemimpinan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara lebih detail pengalaman, pandangan, dan makna subjektif yang dimiliki oleh para dosen terkait fenomena yang diteliti. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh wawasan yang kaya dan kontekstual mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja di lingkungan akademik.

Objek penelitian adalah Program Studi Manajemen S1 Universitas Pamulang, yang dipilih sebagai fokus studi untuk memudahkan pengumpulan data secara komprehensif dan representatif. Koresponden penelitian terdiri dari 52 dosen yang aktif mengajar di Prodi Manajemen tersebut. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode acak sederhana (*simple random sampling*), dengan kriteria khusus bahwa dosen yang menjadi sampel harus memiliki jabatan akademik minimal lektor dan masa kerja minimal 5 tahun. Kriteria ini ditetapkan agar data yang diperoleh berasal dari responden yang memiliki pengalaman dan pemahaman cukup dalam lingkungan kerja serta dinamika kepemimpinan di perguruan tinggi.

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan terbuka dan tertutup terkait persepsi kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan yang dirasakan dosen. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan metode deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan pola, karakteristik, dan hubungan antara variabel yang diteliti secara sistematis. Analisis deskriptif ini memudahkan peneliti dalam menyajikan gambaran jelas tentang bagaimana dosen memaknai dan merespons gaya kepemimpinan serta dampaknya terhadap kepuasan kerja di Program Studi Manajemen Universitas Pamulang.

HASIL PENELITIAN

Kepuasan atas Kebijakan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan ketidakpuasan terhadap kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya keterbukaan pimpinan dalam menjalin komunikasi maupun melakukan survei atau pengumpulan pendapat sebelum menetapkan peraturan akademik. Akibatnya, para dosen merasa bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang fleksibel dan tidak mencerminkan nilai-nilai budaya humanis yang selama ini menjadi prinsip dasar di Universitas Pamulang.

Temuan ini dapat dianalisis melalui perspektif teori kepemimpinan partisipatif. Teori ini menekankan pentingnya keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan (Greenberg, 2020). Ketika pimpinan tidak membuka ruang komunikasi atau tidak melakukan riset untuk meminta pendapat para dosen, hal ini mengindikasikan gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dan kurang demokratis. Dalam konteks akademik, di mana kolaborasi dan dialog sangat penting, kurangnya partisipasi ini dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja.

Selanjutnya, dari sudut pandang teori komunikasi organisasi, transparansi dan saluran komunikasi yang terbuka adalah aspek krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat (Robbins & Judge, 2020). Pimpinan yang tidak menyediakan ruang komunikasi berarti terjadi hambatan dalam aliran informasi, yang berpotensi menimbulkan ketidakpastian dan ketidakpercayaan di kalangan staf. Komunikasi dua arah sangat diperlukan agar keputusan yang diambil dapat diterima dan didukung bersama. Ketika komunikasi ini tidak berjalan baik, para dosen merasa kebijakan tersebut tidak mewakili kebutuhan dan aspirasi mereka, sehingga menurunkan efektivitas implementasi kebijakan tersebut.

Selain itu, perspektif teori budaya organisasi juga dapat menjelaskan kekecewaan para dosen terhadap gaya kepemimpinan pimpinan. Universitas Pamulang yang mengadopsi nilai budaya humanis seharusnya mencerminkan kepemimpinan yang mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan, seperti empati, penghargaan terhadap keberagaman pendapat, dan fleksibilitas (Yukl, 2020). Namun, hasil penelitian mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Ketidaksesuaian ini berpotensi menimbulkan konflik nilai yang pada akhirnya mempengaruhi hubungan antara pimpinan dan staf serta menurunkan kohesi organisasi.

Selanjutnya teori motivasi kerja, seperti teori kebutuhan Maslow atau Herzberg, juga relevan untuk memahami hasil penelitian ini. Ketidakpuasan terhadap kebijakan yang tidak melibatkan partisipasi dapat berdampak negatif pada kebutuhan psikologis dosen, khususnya kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri (Alatawi, 2019). Ketika dosen merasa suara mereka tidak didengar dan peran mereka diremehkan, hal ini dapat menurunkan semangat kerja dan komitmen terhadap institusi. Oleh karena itu, pimpinan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif dan komunikatif agar kebutuhan motivasi karyawan terpenuhi, sehingga tercipta lingkungan akademik yang kondusif dan produktif.

Kepuasan atas Delegasi Tugas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa cukup puas dengan cara ketua program studi mendelegasikan tugas akademik sesuai dengan SOP dan kebijakan kampus. Dari perspektif teori manajemen sumber daya manusia, penerapan SOP (Standard Operating Procedure) dalam delegasi tugas dapat meningkatkan kejelasan peran dan tanggung jawab, sehingga menciptakan efektivitas kerja yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2020). Kepatuhan terhadap prosedur standar membantu meminimalkan ambiguitas, memberikan keadilan dalam pembagian tugas, dan meningkatkan rasa percaya diri dosen dalam menjalankan fungsi akademiknya.

Namun, catatan mengenai ketimpangan jumlah jam mengajar, bimbingan, dan sidang yang dirasakan oleh sebagian dosen menunjukkan adanya ketidakseimbangan beban kerja yang dapat mengarah pada ketidakpuasan. Menurut teori keadilan distributif dalam organisasi (Adams, 1965, dikutip dalam Greenberg, 2020), ketimpangan dalam distribusi tugas dapat memicu rasa ketidakadilan yang menyebabkan kecemburuan atau konflik antar anggota. Ketimpangan tersebut bisa mengganggu iklim organisasi dan merusak hubungan kerja antar dosen, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan produktivitas kerja.

Dari perspektif teori motivasi, khususnya teori keadilan dan teori beban kerja, ketimpangan tersebut dapat memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen dosen terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2018). Beban kerja yang tidak merata membuat sebagian dosen merasa terbebani secara tidak proporsional, sehingga dapat

menimbulkan stres dan kelelahan. Hal ini menegaskan pentingnya pengelolaan beban kerja yang adil dan transparan oleh pimpinan agar dapat menjaga keseimbangan dan harmoni dalam tim akademik.

Terakhir, perspektif teori komunikasi organisasi juga relevan untuk menjelaskan situasi ini. Komunikasi yang efektif mengenai pembagian tugas dan penyesuaian beban kerja menjadi kunci dalam mengurangi kecemburuan dan konflik (Shockley-Zalabak, 2019). Apabila ketua program studi secara terbuka menyampaikan alasan dan mekanisme pembagian tugas, serta melibatkan dosen dalam evaluasi beban kerja, hal ini dapat meningkatkan pemahaman dan penerimaan di kalangan dosen. Dengan demikian, penerapan komunikasi yang baik bersama kebijakan yang adil dapat memperkuat kohesi dan kolaborasi dalam program studi.

Kepuasan atas Pelayanan Akademik

Hasil penelitian yang menunjukkan mayoritas responden puas dengan pelayanan akademik yang diberikan ketua program studi. Temuan ini dapat dianalisis melalui perspektif teori kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan sikap proaktif, keterbukaan, dan kemudahan akses dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya (Bass & Riggio, 2018). Ketua program studi yang meluangkan waktu dan mudah ditemui menunjukkan karakteristik pemimpin yang peduli dan responsif terhadap kebutuhan staf dan mahasiswa, sehingga mampu membangun hubungan yang positif dan meningkatkan kepuasan layanan.

Selain itu, teori pelayanan prima (service quality) dalam konteks pendidikan tinggi juga relevan untuk memahami hasil ini. Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (2018), kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh responsivitas, yaitu kesediaan untuk membantu dan memberikan layanan dengan cepat dan tepat. Ketua program studi yang bersikap proaktif dan mudah diakses menunjukkan responsivitas yang tinggi, yang menjadi faktor penting dalam menciptakan persepsi positif dan kepuasan dari para dosen maupun mahasiswa.

Dari perspektif teori komunikasi organisasi, kemudahan ketua program studi untuk ditemui dan kesediaannya meluangkan waktu menandakan adanya komunikasi dua arah yang efektif (Shockley-Zalabak, 2019). Komunikasi yang terbuka dan mudah diakses ini memungkinkan terjadinya dialog yang konstruktif dan saling pengertian antara pimpinan dan staf, sehingga mengurangi potensi kesalahpahaman dan memperkuat kepercayaan organisasi. Hal ini sangat penting dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif.

Selanjutnya teori motivasi kerja juga memberikan kerangka untuk menjelaskan hasil ini. Sikap proaktif pimpinan yang mudah dihubungi dan bersedia meluangkan waktu dapat memenuhi kebutuhan psikologis dosen akan dukungan sosial dan pengakuan (Deci & Ryan, 2018). Dukungan seperti ini meningkatkan rasa kepuasan kerja, keterlibatan, dan loyalitas dosen terhadap institusi. Oleh karena itu, pelayanan yang baik dari ketua program studi tidak hanya mempengaruhi persepsi tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja akademik secara keseluruhan.

Kepuasan atas Hubungan Sosial

Hasil penelitian menunjukkan mayoritas responden merasa puas dalam bersosialisasi dengan ketua program studi yang membaur, tidak menjaga jarak, dan bersikap santai dalam komunikasi. Dari perspektif teori kepemimpinan humanistik, gaya kepemimpinan yang hangat dan informal seperti ini meningkatkan hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan bawahan (Goleman, 2018). Sikap membaur dan tidak menjaga jarak menunjukkan adanya kedekatan sosial yang

membantu mengurangi hierarki formal sehingga tercipta suasana kerja yang lebih nyaman dan suportif.

Selain itu, teori komunikasi interpersonal menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan tidak kaku untuk membangun kepercayaan dan keterikatan emosional (Knapp & Daly, 2020). Ketua program studi yang bersikap santai dan mudah didekati menciptakan ruang komunikasi yang efektif, di mana staf merasa lebih bebas mengungkapkan pendapat dan berbagi ide. Hal ini memupuk rasa kebersamaan dan meningkatkan kohesi kelompok yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja dan iklim organisasi yang positif.

Perspektif teori budaya organisasi juga relevan dalam memahami hasil ini, terutama terkait dengan nilai keakraban dan kehangatan dalam lingkungan akademik. Organisasi yang menanamkan budaya humanis mengutamakan hubungan sosial yang erat dan menghindari jarak formal yang berlebihan antara pimpinan dan staf (Schein, 2017). Dengan demikian, ketua program studi yang mampu membaur dan santai dalam berkomunikasi sudah mencerminkan nilai budaya tersebut, yang membuat staf merasa diterima dan dihargai dalam lingkungan kerja.

Selanjutnya teori psikologi sosial mengajarkan bahwa interaksi sosial yang hangat dan tidak formal dapat meningkatkan rasa keterikatan sosial dan kesejahteraan psikologis individu (Baumeister & Leary, 2018). Ketika ketua program studi tidak menjaga jarak dan membaur dalam pergaulan, hal ini membantu memenuhi kebutuhan sosial para dosen akan koneksi dan dukungan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap institusi. Dengan demikian, gaya sosial ketua program studi menjadi faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Kepuasan atas Kepribadian Pimpinan

Hasil penelitian yang menunjukkan kepuasan mayoritas responden terhadap kepribadian ketua program studi yang rendah hati dan sederhana dapat dipahami melalui teori kepemimpinan servant leadership. Servant leadership menekankan sikap pemimpin yang mengutamakan kerendahan hati, pelayanan kepada orang lain, dan menghargai setiap individu tanpa memandang status (Greenleaf, 2018). Dengan menempatkan diri sebagai mitra yang saling menghormati, ketua program studi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis, yang sangat diapresiasi oleh staf dan dosen.

Selain itu, teori kepemimpinan otentik juga relevan untuk menjelaskan hasil ini. Kepemimpinan otentik berfokus pada kejujuran, transparansi, dan konsistensi dalam sikap dan tindakan pemimpin (Walumbwa et al., 2018). Ketua program studi yang rendah hati dan sederhana mencerminkan otentisitas dalam berinteraksi, sehingga membangun kepercayaan dan rasa hormat yang tulus dari bawahan. Sikap ini penting untuk memperkuat hubungan interpersonal dan mendukung iklim organisasi yang positif.

Dari perspektif teori keadilan organisasi, kepemimpinan yang tidak diskriminatif dan saling menghormati menunjukkan penerapan keadilan prosedural dan interaksional (Colquitt et al., 2019). Keadilan prosedural memastikan bahwa kebijakan dan keputusan diambil secara adil, sedangkan keadilan interaksional mengacu pada perlakuan yang sopan dan hormat kepada setiap individu. Ketua program studi yang menjalankan nilai-nilai ini mampu mengurangi potensi konflik dan meningkatkan rasa keadilan serta kepuasan kerja dalam lingkungan akademik.

Selanjutnya teori psikologi positif juga memberikan kerangka untuk memahami

pengaruh kepribadian pemimpin terhadap kesejahteraan anggota organisasi (Seligman & Csikszentmihalyi, 2019). Sikap rendah hati dan sederhana dari ketua program studi dapat memupuk rasa aman dan diterima di lingkungan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan keterlibatan dosen. Dengan demikian, kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai humanis seperti ini tidak hanya memperkuat ikatan sosial, tetapi juga berkontribusi pada kinerja dan keberhasilan institusi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa puas terhadap gaya kepemimpinan ketua program studi yang dinilai rendah hati, sederhana, dan mudah dijangkau oleh para dosen maupun staf akademik. Ketua program studi juga menunjukkan sikap proaktif dalam berkomunikasi, sehingga menciptakan hubungan yang terbuka dan egaliter di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang humanis dan inklusif ini tidak hanya mencerminkan kepribadian pemimpin yang bersahabat, tetapi juga sejalan dengan nilai-nilai budaya organisasi yang menekankan keterbukaan, saling menghormati, serta pentingnya komunikasi yang efektif dalam membangun suasana kerja yang sehat dan produktif.

Lebih lanjut, sikap ketua program studi yang membaur dengan seluruh anggota organisasi dan tidak menjaga jarak dalam interaksi sosial turut memperkuat ikatan interpersonal antar individu. Hal ini menciptakan iklim kerja yang harmonis, di mana para dosen merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maupun kegiatan akademik lainnya. Kehadiran kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan empatik sangat berkontribusi dalam membangun suasana kerja yang mendukung kolaborasi, rasa memiliki, serta kepuasan kerja yang tinggi di kalangan dosen dan tenaga kependidikan.

Namun demikian, meskipun kepemimpinan yang terbuka dan bersahabat memberikan dampak positif yang signifikan, terdapat permasalahan yang belum terselesaikan, yakni ketimpangan dalam pembagian beban kerja akademik. Beberapa responden menyampaikan adanya kecemburuan terkait distribusi tugas yang dirasa tidak merata, yang pada akhirnya dapat menimbulkan ketegangan antar staf. Hal ini menunjukkan perlunya sistem manajemen kerja yang lebih adil, transparan, dan terstruktur agar rasa keadilan dapat terjaga. Dengan mengatasi isu ketimpangan beban kerja, organisasi tidak hanya dapat mempertahankan keharmonisan yang telah tercipta, tetapi juga meningkatkan motivasi dan kinerja dosen secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alatawi, M. S. (2019). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 776–793.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2018). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Cantika, A. D., Soesilo, D. T., & Windrawanto, Y. (2023). Pengaruh persepsi gaya kepemimpinan manajer terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Primayudha Mandirijaya bagian QC. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(3), 155–164.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior*:

- Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2018). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Daneshmandi, F., Hessari, H., Nategh, T., & Bai, A. (2023). *Examining the Influence of Job Satisfaction on Individual Innovation and Its Components: Considering the Moderating Role of Technostress*. arXiv preprint arXiv:2310.13861.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Faraz, N. A., Su, Q., Khalid, R., Raza, S., & Ahmad, S. (2018). Effect of transactional leadership on job satisfaction: An empirical study of university teachers in Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 7(2), 368-375.
- Fatahillah, M., Zakaria, A. R., Ramadhan, C. S., Barnamij, N., & Hafidhoh, H. (2024). The influence of leadership style on lecturers' job satisfaction: A case study at Kuningan Islamic College, Indonesia. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 12(2), 22-37.
- Goleman, D. (2018). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review Press.
- Greenberg, J. (2020). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (11th ed.). Pearson.
- Greenleaf, R. K. (2018). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th Anniversary ed.). Paulist Press.
- Hastari, S., Oktafiah, Y., & Amal, M. I. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di CV Nugroho Berkah Feed Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi (EMA)*, 29(1), 45-54.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Jawabri, A. (2023). Job satisfaction of academic staff in the higher education: Evidence from private universities in UAE. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 100-115.
- Kim, S., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2020). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 257-276.
- Knapp, M. L., & Daly, J. A. (2020). *The SAGE handbook of interpersonal communication* (5th ed.). SAGE Publications.
- Kosidin, N. A., & Widjaja, O. H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sri Ratu. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(2), 120-130.
- Mahmood, A., Arslan, M., Ahmed, J., & Khan, M. (2022). The impact of transformational leadership on employee wellbeing: The mediating role of employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 61-79.
- Mursalim, M. T., Idris, M., & Rahim, D. R. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan

- transformatif, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pinrang. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 10(1), 57–65.
- Nadya Pally, Y. F., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 10–22.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2018). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, A. P., Nugroho, B. S., Pagiu, C., Ningsih, Y., & Salabi, A. (2022). Hubungan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(1), 1–10.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2019). *Positive psychology: An introduction*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 3-9). Oxford University Press.
- Shaari, R., Kamarudin, D., Ju, S.-Y., & Zakaria, H. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1038824.
- Shockley-Zalabak, P. (2019). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values* (10th ed.). Pearson.
- Skakon, J., Andersen, M. F., Nielsen, K., & Gadegaard, C. A. (2022). The impact of leadership styles on employee well-being: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 104–132.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2018). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wardhana, D. A., & Puspitadewi, N. W. S. (2023). Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan di PT X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(3), 843–856.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Boston: Pearson Education.
- Zelege, B., & Yazachew, M. (2021). Leadership style and academic staff job satisfaction at Jimma University, Ethiopia. *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, 16(1), 16–30.