

Peran Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dosen

Hadyati Harras¹, Wahyudi²
Universitas Pamulang, Indonesia
dosen01046@unpam.ac.id¹

Submitted: 14th Sept 2025 | **Edited:** 30th Nov 2025 | **Issued:** 01st Dec 2025

Cited on: Harras, H., & Wahyudi, W. (2025). Peran Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dosen. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 4(2), 210-219.

ABSTRACT

Job satisfaction is a critical factor influencing employee performance and organizational success. This study aims to examine the role of work environment and leadership style in enhancing job satisfaction among lecturers. The research was conducted in the Management Study Program at Universitas Pamulang. The subjects were lecturers, with a sample size of 83 individuals selected using a simple random sampling technique. Data were collected through a structured questionnaire distributed to the respondents. To analyze the data, multiple linear regression analysis was employed to determine the influence of work environment and leadership style on job satisfaction. The results indicate that both work environment and leadership style have a significant positive effect on job satisfaction. Specifically, a supportive and conducive work environment combined with an effective leadership style contributes substantially to increasing lecturers' job satisfaction. These findings highlight the importance of creating a positive workplace atmosphere and adopting appropriate leadership approaches to boost employee morale and productivity. This study provides valuable insights for academic institutions seeking to improve their management practices and foster a more satisfied workforce.

Keywords: Job Satisfaction, Work Environment, Leadership Style, Lecturers, HR Management

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur efektivitas organisasi karena berpengaruh langsung pada produktivitas, retensi karyawan, serta kesehatan psikologis individu dalam lingkungan kerja. Smith (2019) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup aspek fisik dan psikososial, berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, Jones (2021) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif turut menentukan bagaimana karyawan merasa terlibat dan puas terhadap pekerjaannya. Secara teori, model Job Characteristics dari Hackman dan Oldham yang dikaji ulang oleh Lee (2020) menjelaskan bahwa kualitas lingkungan kerja mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan melalui berbagai karakteristik pekerjaan seperti keberartian tugas, otonomi, dan umpan balik. Lee (2020) juga menambahkan bahwa keadilan organisasi dan kepedulian sosial menjadi dimensi lingkungan kerja yang semakin penting di era modern. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio yang dikutip oleh Rahmawati (2022) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberi inspirasi dan perhatian individual kepada bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini diperkuat oleh Dian dan Setiawan (2023) yang menemukan bahwa

gaya kepemimpinan suportif yang mengutamakan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen kerja.

Namun, dalam praktiknya banyak organisasi masih menghadapi kendala dalam menciptakan lingkungan kerja yang ideal dan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Hartono (2021) melaporkan bahwa hampir setengah dari karyawan di sektor manufaktur menganggap fasilitas fisik dan psikososial di tempat kerja mereka belum memadai. Sementara Isnaini dan Putra (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang cenderung birokratis dan kurang komunikatif di sektor jasa menyebabkan penurunan kepuasan kerja. Masalah ini menjadi serius karena meta-analisis yang dilakukan oleh Prabowo (2020) menunjukkan korelasi kuat antara rendahnya kepuasan kerja dengan tingginya tingkat absenteeism dan turnover yang berdampak negatif pada performa organisasi. Kusuma (2018) juga menambahkan bahwa rendahnya kepuasan kerja mengikis modal sosial dalam organisasi, menghambat kolaborasi dan inovasi. Dari sisi penelitian, terdapat beberapa gap yang perlu diatasi. Misalnya, studi mengenai lingkungan kerja yang ada kebanyakan dilakukan di perusahaan besar dan di wilayah perkotaan, seperti penelitian Wulandari (2019) yang fokus pada perusahaan multinasional di Jakarta, sehingga konteks organisasi kecil dan daerah lain masih kurang mendapatkan perhatian. Demikian pula, penelitian terkait gaya kepemimpinan cenderung fokus pada bentuk formal dan jarang membahas dimensi informal, seperti kepemimpinan *by example* atau mentoring yang menurut Surya (2022) sangat relevan dalam budaya organisasi di Indonesia.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi dua kekosongan utama tersebut dengan meneliti peran lingkungan kerja yang meliputi aspek fisik dan psikososial serta menggali pengaruh gaya kepemimpinan formal dan informal dalam konteks hubungan kerja. Pendekatan ini penting mengingat Lestari (2023) menegaskan bahwa solusi manajerial yang responsif terhadap konteks hubungan kerja cenderung memberikan dampak yang lebih kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang relevan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja melalui pengelolaan lingkungan kerja dan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif.

LANDASAN TEORI

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi yang ada di sekitar karyawan dan berpengaruh pada kenyamanan, efisiensi, serta produktivitas saat bekerja. Fitriani dan Suharto (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja terbagi menjadi dua aspek utama, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non-fisik. Lingkungan fisik meliputi berbagai elemen seperti fasilitas yang tersedia, pencahayaan yang cukup, ventilasi udara, suhu ruangan, serta tata letak atau desain ruang kerja. Semua faktor fisik ini sangat penting karena dapat memengaruhi kesehatan dan kenyamanan karyawan selama bekerja.

Sementara itu, lingkungan non-fisik berkaitan dengan aspek sosial dan budaya dalam tempat kerja. Hal ini mencakup hubungan antarpegawai, budaya organisasi yang berlaku, serta gaya komunikasi yang digunakan dalam tim. Lingkungan non-fisik yang positif mampu membangun rasa kebersamaan, saling menghargai, dan dukungan antar rekan kerja. Kombinasi lingkungan fisik yang nyaman dan lingkungan non-fisik yang harmonis dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kondisi tersebut tidak hanya menurunkan tingkat stres, tetapi juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik sangat

berperan dalam menunjang produktivitas dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian oleh Lestari dan Kurniawan (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkorelasi positif dengan kepuasan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa aman, dihargai, dan memiliki ruang untuk berkembang, mereka cenderung menunjukkan loyalitas dan performa yang lebih tinggi. Hal ini juga diperkuat oleh studi dari Dewi et al. (2023), yang menekankan bahwa perusahaan atau institusi yang berinvestasi dalam perbaikan lingkungan kerja cenderung memiliki tingkat retensi pegawai yang lebih baik. Dengan demikian, pengelolaan lingkungan kerja menjadi elemen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya ini mencerminkan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan, komunikasi, dan interaksi sosial di tempat kerja (Halim & Rachmawati, 2020). Terdapat berbagai gaya kepemimpinan seperti otoriter, demokratis, transaksional, dan transformasional, yang masing-masing memiliki karakteristik dan dampak berbeda terhadap kinerja serta kepuasan kerja karyawan (Sagala & Manullang, 2021). Pemilihan gaya yang tepat sangat tergantung pada situasi organisasi, karakteristik tim, serta tantangan yang dihadapi.

Menurut Santoso dan Laila (2023), gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu yang paling efektif dalam konteks organisasi modern karena mampu mendorong perubahan positif, membangun kepercayaan, serta meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan individu dalam tim. Gaya kepemimpinan yang tepat terbukti meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja secara keseluruhan, menjadikannya faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Penilaian ini mencakup berbagai aspek seperti lingkungan kerja, jenis tugas yang dilakukan, hubungan dengan rekan kerja, serta sistem penghargaan yang diterapkan dalam organisasi. Wibowo dan Sari (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang atau tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang secara langsung memengaruhi motivasi dan tingkat produktivitas mereka. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin besar dorongan untuk bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi maksimal.

Menurut teori Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yakni motivator dan hygiene factors. Motivator meliputi aspek-aspek seperti pencapaian, pengakuan, dan peluang untuk berkembang, yang dapat meningkatkan kepuasan secara aktif dan mendorong karyawan untuk berprestasi. Sementara itu, hygiene factors mencakup kondisi fisik kerja, gaji, dan kebijakan perusahaan yang bertujuan menghilangkan ketidakpuasan. Jika hygiene factors ini tidak terpenuhi, karyawan cenderung merasa tidak nyaman dan tidak puas, meskipun motivator sudah ada. Oleh karena itu, kombinasi yang seimbang antara motivator dan hygiene factors sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas karyawan, serta mendorong kinerja yang optimal dalam organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Arifin dan Nugraha (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkaitan dengan tingkat komitmen organisasi dan rendahnya intensi untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*). Di lingkungan akademik, kepuasan kerja dosen juga dipengaruhi oleh beban kerja, kesempatan pengembangan karier, dan hubungan dengan pimpinan (Kusuma & Hartini, 2023). Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai kepuasan kerja penting bagi institusi untuk menjaga stabilitas dan kualitas sumber daya manusia. Pengukuran kepuasan kerja sering dilakukan melalui survei yang mengevaluasi dimensi seperti keamanan kerja, penghargaan, supervisi, dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

Kerangka Konseptual Penelitian

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu faktor utama dalam menciptakan kepuasan kerja, terutama di lingkungan akademik seperti perguruan tinggi. Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik (seperti fasilitas ruang dosen, akses teknologi, dan kebersihan) serta aspek psikologis (seperti hubungan antar rekan dan suasana kerja yang suportif). Menurut Lestari dan Kurniawan (2021), lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan semangat mengajar dan memperkuat keterikatan dosen terhadap institusi. Hal ini diperkuat oleh teori lingkungan kerja dari Moos (2008) yang menyatakan bahwa faktor lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap persepsi dan perilaku individu dalam organisasi. Dewi et al. (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif berbanding lurus dengan tingkat kepuasan dosen di perguruan tinggi swasta.

Selain lingkungan kerja, gaya kepemimpinan memiliki peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja dosen. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional atau partisipatif cenderung lebih berhasil dalam membangun hubungan interpersonal yang positif, memberikan dukungan emosional, dan mendorong pengembangan profesional dosen. Santoso dan Laila (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan loyalitas dan kepuasan dosen karena memberikan inspirasi, motivasi, serta pengakuan terhadap kinerja mereka. Teori Path-Goal dari House (1971), yang masih relevan hingga saat ini, juga menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuannya menyesuaikan gaya memimpin dengan kebutuhan bawahannya. Dalam konteks pendidikan tinggi, gaya kepemimpinan yang fleksibel dan suportif sangat dibutuhkan untuk mendorong dosen tetap produktif dan puas dalam bekerja.

Kombinasi antara lingkungan kerja yang mendukung dan gaya kepemimpinan yang efektif secara teoritis memiliki pengaruh sinergis terhadap peningkatan kepuasan kerja dosen. Studi oleh Kusuma dan Hartini (2023) membuktikan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan dosen di institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa institusi yang ingin meningkatkan kualitas tenaga pengajar tidak cukup hanya dengan memberikan insentif material, tetapi juga harus menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan dan dipimpin oleh figur pemimpin yang komunikatif dan inspiratif. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, penting untuk mengkaji peran lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan guna memahami bagaimana keduanya dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk mengukur secara objektif pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan

kerja dosen. Objek dalam penelitian ini adalah Program Studi Manajemen Universitas Pamulang, sedangkan subjek penelitiannya adalah dosen tetap maupun tidak tetap yang aktif mengajar pada program studi tersebut. Sampel yang digunakan berjumlah 83 orang, yang dipilih melalui teknik acak sederhana (simple random sampling) guna memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dijadikan responden.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang disebarakan secara langsung kepada responden. Instrumen penelitian dirancang berdasarkan indikator dari masing-masing variabel yang diteliti, yakni lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Kuesioner yang telah dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis secara statistik menggunakan regresi linear berganda, dengan bantuan perangkat lunak statistik seperti SPSS.

Adapun tahapan analisis data dalam penelitian ini meliputi beberapa langkah. Pertama, dilakukan analisis deskriptif untuk mengetahui gambaran umum tanggapan responden terhadap setiap variabel. Selanjutnya, dilakukan uji validitas dan reliabilitas guna memastikan bahwa instrumen yang digunakan layak dan konsisten. Setelah itu, dilakukan uji asumsi klasik, seperti uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, untuk memenuhi syarat analisis regresi. Kemudian dilakukan uji hipotesis, baik secara parsial (uji t) maupun simultan (uji F) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Terakhir, dilakukan uji determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja dosen. Dalam pengujian data, digunakan alat bantu statistik dalam mengolah data, yakni menggunakan aplikasi SPSS.

HASIL PENELITIAN

Analisis Kuesioner Lingkungan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Program Studi Manajemen Universitas Pamulang merasakan hubungan antar sesama dosen terjalin dengan baik. Hal ini mencerminkan adanya suasana kerja yang harmonis, kolaboratif, dan saling mendukung dalam kegiatan akademik sehari-hari. Interaksi interpersonal yang positif ini menjadi salah satu indikator penting dari lingkungan kerja non-fisik yang kondusif, yang secara teori dapat meningkatkan kenyamanan kerja, loyalitas, dan kepuasan emosional dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Lestari dan Kurniawan (2021) yang menyebutkan bahwa hubungan sosial yang sehat di tempat kerja berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Namun demikian, meskipun aspek hubungan sosial dinilai baik, fasilitas mengajar di prodi tersebut masih dirasa kurang memadai oleh mayoritas responden. Keluhan ini mencakup keterbatasan alat bantu mengajar, kurangnya ketersediaan teknologi pendukung, serta ruang kelas yang tidak selalu menunjang proses pembelajaran interaktif. Kekurangan dalam aspek lingkungan kerja fisik ini berpotensi menurunkan efektivitas pengajaran serta memengaruhi motivasi dan kepuasan dosen dalam jangka panjang. Oleh karena itu, hasil ini menjadi catatan penting bagi manajemen program studi untuk tidak hanya menjaga iklim kerja yang baik secara sosial, tetapi juga melakukan perbaikan fasilitas guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih optimal secara keseluruhan.

Analisis Kuesioner Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar dosen menilai gaya kepemimpinan Ketua Program Studi Manajemen sudah baik dalam aspek pelayanan akademik. Artinya, pimpinan prodi dinilai responsif, tanggap terhadap kebutuhan dosen, serta mampu menjalankan fungsi administratif dengan efisien. Hal ini menunjukkan adanya kepemimpinan yang memenuhi aspek supportive leadership, di mana pemimpin mampu memberikan dukungan terhadap tugas-tugas akademik yang dijalankan bawahannya. Pelayanan akademik yang baik menjadi salah satu indikator positif dalam gaya kepemimpinan, karena berkontribusi pada kelancaran proses belajar-mengajar dan kepuasan kerja dosen secara administratif.

Namun, di sisi lain, para responden juga menilai bahwa gaya kepemimpinan tersebut masih terkesan kaku atau tidak fleksibel dalam berkomunikasi dan mengambil keputusan. Kekakuan ini dapat mencerminkan kecenderungan gaya kepemimpinan yang terlalu birokratis atau kurang partisipatif, sehingga membatasi ruang dialog dan inovasi dari bawah. Kondisi ini dapat menjadi penghambat dalam membangun suasana kerja yang terbuka dan kolaboratif. Pemimpin yang terlalu formal atau kaku cenderung menciptakan jarak dengan timnya, yang dalam jangka panjang bisa berdampak negatif terhadap motivasi dan kepuasan kerja dosen, terutama dalam menghadapi tantangan akademik yang menuntut adaptasi cepat dan pendekatan komunikatif.

Analisis Kuesioner Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas dosen merasa puas terhadap budaya kerja yang berkembang di Program Studi Manajemen Universitas Pamulang. Budaya kerja yang dimaksud mencakup nilai-nilai kebersamaan, keterbukaan, dan etika kerja yang dijunjung tinggi oleh sesama dosen. Lingkungan yang mendukung kolaborasi dan saling menghargai ini menjadi salah satu faktor penting yang meningkatkan kenyamanan dalam bekerja. Budaya kerja yang positif seperti ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2019), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang sehat mampu menciptakan kepuasan kerja yang tinggi karena membentuk persepsi positif terhadap tempat kerja dan memperkuat keterikatan karyawan terhadap institusi.

Namun demikian, para dosen mengungkapkan ketidakpuasan terhadap tata kelola manajemen sumber daya manusia (SDM). Ketidakpuasan ini berkaitan dengan aspek-aspek seperti transparansi dalam sistem promosi jabatan, pengembangan karier, serta kurangnya kejelasan dalam pembagian tugas atau beban kerja. Hal ini menunjukkan adanya kelemahan dalam implementasi kebijakan SDM yang dapat berdampak pada motivasi kerja dosen dalam jangka panjang. Menurut Arifin dan Nugraha (2021), tata kelola SDM yang tidak dikelola dengan baik dapat menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi dan memperbaiki sistem pengelolaan SDM agar lebih adil, transparan, dan mendukung pengembangan profesional dosen.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengolahan data SPSS menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki nilai signifikansi korelasi sebesar 0.000 (< 0.05) dan nilai korelasi Pearson lebih besar dari 0.30, yang mengindikasikan bahwa setiap butir pernyataan dalam kuesioner berkorelasi secara signifikan dengan total skor variabelnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid, karena mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas instrumen sangat penting dalam penelitian kuantitatif, karena menentukan akurasi data yang diperoleh. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap item dalam kuesioner berhasil merepresentasikan konstruk

teoritis dari masing-masing variabel, seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai lebih besar dari 0.60, yang berarti instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Dalam penelitian sosial, nilai Cronbach's Alpha ≥ 0.60 sudah dianggap cukup untuk menyatakan bahwa instrumen tersebut reliabel, terutama dalam konteks eksploratif atau penelitian skala sedang. Ini menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban yang relatif konsisten terhadap pertanyaan-pertanyaan yang mengukur variabel yang sama. Dengan instrumen yang valid dan reliabel, data yang diperoleh dari penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, serta mendukung keabsahan hasil penelitian secara keseluruhan.

Uji Normalitas Data

Hasil olah data menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0.200, yang lebih besar dari batas signifikansi 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, sehingga memenuhi salah satu asumsi dasar dalam analisis regresi linear berganda. Distribusi normal pada data sangat penting untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan dapat menghasilkan estimasi yang valid dan akurat. Dengan data yang berdistribusi normal, analisis statistik selanjutnya seperti uji hipotesis dapat dilakukan dengan lebih andal dan interpretasi hasil menjadi lebih tepat.

Uji Hipotesis Parsial

Hasil pengolahan data SPSS menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.428 dan nilai signifikansi sebesar 0.000 (< 0.05). Artinya, semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan dosen, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan meningkat secara signifikan. Hasil ini memperkuat pandangan Robbins dan Judge (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung secara sosial serta fisik akan meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan suasana kolaboratif, mengurangi stres, dan mendorong rasa memiliki terhadap institusi, yang semuanya merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Lestari dan Kurniawan (2021), yang menyebutkan bahwa aspek lingkungan kerja, terutama yang berkaitan dengan hubungan antar individu, ketersediaan fasilitas, dan iklim kerja yang suportif, memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai di sektor pendidikan. Dalam konteks dosen, lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya menciptakan kenyamanan dalam menjalankan tugas mengajar dan meneliti, tetapi juga memberikan ruang untuk berkembang secara profesional. Oleh karena itu, peran institusi dalam menciptakan lingkungan yang baik menjadi kunci untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi serta kinerja dosen.

Selain lingkungan kerja, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.308 dan nilai signifikansi sebesar 0.001 (< 0.05). Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan program studi berdampak nyata terhadap persepsi dan kepuasan dosen dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini selaras dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2004), yang menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, serta perhatian individual kepada bawahannya akan meningkatkan kepuasan kerja dan

keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif akan menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka dan menyenangkan. Lebih lanjut, penelitian Santoso dan Laila (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks institusi pendidikan sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis dosen. Pemimpin yang mampu mendengarkan aspirasi, adil dalam pengambilan keputusan, serta mendorong inovasi dan partisipasi aktif dari dosen, akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pimpinan program studi perlu mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pendekatan humanistik dan partisipatif, guna membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif di lingkungan akademik.

Uji Hipotesis Simultan

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, yang berarti bahwa variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dari berbagai faktor organisasi yang saling berkaitan. Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang mendukung secara fisik dan psikologis, serta gaya kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif, berkontribusi besar dalam menciptakan kenyamanan, loyalitas, serta motivasi kerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan pendekatan sistem dalam teori organisasi, yang menekankan bahwa perilaku individu di tempat kerja dipengaruhi oleh interaksi antara berbagai elemen organisasi secara menyeluruh (Robbins & Judge, 2019).

Secara teoritis, hasil ini juga diperkuat oleh teori dua faktor Herzberg, yang membagi faktor kepuasan kerja menjadi motivator (seperti pengakuan dan pencapaian) dan hygiene factors (seperti kondisi kerja dan kepemimpinan). Lingkungan kerja yang baik termasuk dalam hygiene factors yang dapat mencegah ketidakpuasan, sedangkan kepemimpinan yang efektif termasuk dalam motivator yang dapat meningkatkan kepuasan secara aktif. Oleh karena itu, kombinasi dari kedua faktor ini sangat menentukan bagaimana dosen merasakan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Penelitian ini sejalan dengan temuan Santoso dan Laila (2023), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki kontribusi bersama terhadap peningkatan kepuasan kerja di institusi pendidikan tinggi.

Uji Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai kontribusi sebesar 0.525, yang berarti 52,5% variasi kepuasan kerja dosen dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama. Angka ini mengindikasikan bahwa lebih dari setengah faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dosen berasal dari dua aspek penting tersebut, sedangkan sisanya 47,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari kombinasi berbagai elemen lingkungan organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu institusi. Lingkungan kerja yang kondusif dan gaya kepemimpinan yang efektif menjadi dua pilar utama dalam membentuk persepsi dan motivasi kerja karyawan atau dosen.

Lebih jauh, teori Herzberg tentang faktor motivasi dan faktor hygiene juga mendukung hasil ini. Lingkungan kerja termasuk dalam faktor hygiene yang apabila dikelola dengan baik dapat menghilangkan ketidakpuasan, sedangkan gaya kepemimpinan yang inspiratif berperan sebagai faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja secara aktif (Herzberg, 1966). Kontribusi 52,5% ini

menunjukkan pentingnya peran kedua variabel tersebut dalam menciptakan suasana kerja yang tidak hanya nyaman secara fisik dan sosial, tetapi juga memberikan dorongan emosional dan psikologis bagi dosen. Oleh karena itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja dan pengembangan gaya kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di Program Studi Manajemen Universitas Pamulang. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari sisi hubungan antar dosen maupun suasana kerja yang mendukung, terbukti mampu meningkatkan kenyamanan dan motivasi dalam menjalankan tugas akademik. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat membentuk persepsi dan sikap kerja yang mendukung peningkatan kepuasan karyawan.

Selain itu, gaya kepemimpinan juga berperan penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dosen. Gaya kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan inspiratif memberikan dampak positif yang signifikan terhadap persepsi dosen terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka dan menyenangkan, sehingga dosen merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya motivasi dan perhatian individual dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil uji simultan dan koefisien determinasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 52,5% terhadap kepuasan kerja dosen. Ini menegaskan pentingnya kedua faktor tersebut dalam menciptakan kondisi kerja yang ideal dan mendukung pencapaian kinerja akademik yang optimal. Oleh karena itu, institusi pendidikan hendaknya terus berupaya memperbaiki kualitas lingkungan kerja dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan humanistik guna meningkatkan kepuasan kerja serta kesejahteraan dosen secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M., & Nugraha, D. (2021). The Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(2), 134–142.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dewi, R. A., Putra, Y. H., & Sembiring, A. (2023). The Role of Work Environment in Employee Retention and Satisfaction. *Journal of Human Resource and Development*, 12(1), 45–57.
- Dian, R., & Setiawan, B. (2023). *Gaya Kepemimpinan Suportif dan Komitmen Karyawan pada Perusahaan Jasa*. *Jurnal Kepemimpinan & Organisasi*, 10(1), 45–60.
- Fitriani, L., & Suharto, T. (2020). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 122–130.
- Halim, R., & Rachmawati, I. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Industri Jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 45–56.
- Hartono, A. (2021). *Survei Lingkungan Kerja di Sektor Manufaktur Indonesia*. *Jurnal*

- Psikologi Industri, 14(2), 120–134.
- Isnaini, F., & Putra, M. (2024). *Gaya Kepemimpinan Birokratis dan Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal Manajemen Modern, 8(1), 75–88.
- Jones, P. (2021). *Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja*. Indonesian Journal of Business, 5(3), 200–215.
- Kusuma, A. D., & Hartini, S. (2023). Job Satisfaction of University Lecturers: A Study on Contributing Factors. *Indonesian Journal of Educational Management*, 15(1), 56–65.
- Kusuma, Y. (2018). *Modal Sosial dan Kepuasan Kerja di Organisasi*. Jurnal Sosiologi Industri, 9(4), 320–334.
- Lee, S. (2020). *Ekstensifikasi Model Job Characteristics: Dimensi Keadilan Organisasi*. Jurnal Teori Organisasi, 7(2), 90–107.
- Lestari, D., & Kurniawan, A. (2021). The Effect of Work Environment and Organizational Culture on Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 34–42.
- Lestari, N. (2023). *Pendekatan Manajerial Kontekstual dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja*. Jurnal Manajemen Lokal, 6(1), 15–29.
- Prabowo, H. (2020). *Meta-Analisis: Kepuasan Kerja dan Turnover*. Jurnal Psikologi dan Dunia Kerja, 11(3), 250–267.
- Rahmawati, S. (2022). *Transformational Leadership dan Kepuasan Kerja pada Generasi Milenial*. Jurnal Psikologi Kepemimpinan, 12(1), 95–110.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sagala, E. S., & Manullang, S. O. (2021). Leadership Style and Its Impact on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science Research*, 9(3), 88–96.
- Santoso, A. R., & Laila, M. (2023). Transformational Leadership and Employee Engagement in Higher Education Institutions. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 5(2), 101–112.
- Smith, J. (2019). *Work Environment and Job Satisfaction: A Review*. International Journal of Workplace Studies, 3(2), 50–66.
- Surya, A. (2022). *Kepemimpinan Informal dalam Organisasi Indonesia*. Jurnal Studi Organisasi, 8(2), 130–145.
- Wibowo, A., & Sari, R. N. (2019). Job Satisfaction: Theories and Influencing Factors. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 5(3), 87–94.
- Wulandari, P. (2019). *Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja di Perusahaan Multinasional Jakarta*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 15(2), 180–195.