

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA TENAGA KEPENDIDIKAN UIN SUNAN AMPEL SURABAYA**

Eko Wahyu Wibowo¹, Sri Rahayu², Rifda Fitrianty³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, STIE Mahardhika Surabaya

E-mail: wahyu0284@gmail.com¹, sri.rahayu@stiemahardhika.ac.id²,
rifda@stiemahardhika.ac.id³

Abstract

This study examines the influence of leadership style and work environment on job satisfaction, with work motivation as an intervening variable, among educational staff at Sunan Ampel State Islamic University, Surabaya. The method used is quantitative with a path analysis approach to understand the causal relationships between independent, intervening, and dependent variables. The research sample consisted of educational staff selected through proportional stratified random sampling. The results indicate that leadership style significantly influences work motivation and job satisfaction. Furthermore, the work environment also has a significant impact on work motivation and job satisfaction. Work motivation is proven to mediate the relationship between leadership style and the work environment with job satisfaction. Further analysis reveals that a combination of transformational leadership style and a conducive work environment can enhance the work motivation of educational staff, which in turn strengthens their job satisfaction. This research contributes by providing a more comprehensive understanding of the interaction of these variables in the context of Islamic higher education institutions. This study offers practical implications for institutional managers in designing strategies for improving job satisfaction through optimizing leadership style, improving the work environment, and enhancing work motivation. Additionally, this research enriches the literature on human resource management, particularly concerning the role of intervening variables in job satisfaction models.

Keywords : *Leadership Style, Work Environment, Work Motivation, Job Satisfaction, Path Analysis.*

1. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, khususnya institusi pendidikan. Dalam konteks tenaga kependidikan, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Adams, J. S. (1963) Kepuasan kerja tenaga kependidikan berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan mendukung pencapaian tujuan institusi pendidikan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi kebutuhan mendesak, terutama di lingkungan pendidikan tinggi, seperti Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Ampel Surabaya.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu variabel utama yang memengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu mempraktikkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan cenderung

menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mendukung kepuasan kerja. Fatchurrohman (2023) Gaya kepemimpinan yang transformasional, misalnya, telah terbukti memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja karena pemimpin jenis ini cenderung memberikan inspirasi, dukungan, dan arah yang jelas bagi bawahannya. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang responsif dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karena dapat menciptakan ketegangan dan stres di tempat kerja.

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja juga memainkan peran krusial dalam memengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup berbagai aspek, seperti hubungan antarpegawai yang baik, fasilitas kerja yang memadai, dan suasana kerja yang mendukung. Faktor-faktor ini dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas tenaga kependidikan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti fasilitas yang tidak memadai, konflik interpersonal, atau tekanan kerja yang berlebihan, dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja dan bahkan menyebabkan tingkat turnover yang tinggi.

Motivasi kerja merupakan variabel lain yang relevan dalam memahami kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat bertindak sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Arrasyd 2023). Motivasi kerja mencerminkan dorongan internal yang memengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan energi, komitmen, dan kreativitas karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kepuasan kerja. Sebagai contoh, tenaga kependidikan yang merasa dihargai oleh pemimpin mereka dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Dalam konteks UIN Sunan Ampel Surabaya, tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam mendukung proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi Islam terkemuka di Indonesia, UIN Sunan Ampel Surabaya memiliki visi untuk menjadi pusat keunggulan dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai Islam. Untuk mencapai visi tersebut, institusi ini memerlukan tenaga kependidikan yang kompeten, berkomitmen, dan puas dengan pekerjaannya. Namun, seperti halnya organisasi lain, UIN Sunan Ampel Surabaya juga menghadapi tantangan dalam menjaga tingkat kepuasan kerja tenaga kependidikannya. Prasetyo (2021) Berbagai faktor, seperti gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat motivasi tenaga kependidikan, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja di institusi ini.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di lembaga pendidikan tinggi sering kali menjadi penentu utama tingkat kepuasan kerja tenaga kependidikan. Pemimpin di lingkungan pendidikan memiliki tanggung jawab yang kompleks, termasuk dalam memberikan arahan, mengelola konflik, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung. Dalam konteks UIN Sunan Ampel Surabaya, penting untuk mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan memengaruhi kepuasan kerja tenaga kependidikan, terutama dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening Toyyibah (2024).

Selain itu, lingkungan kerja di institusi pendidikan tinggi memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari lingkungan kerja di sektor lain. Lingkungan kerja di UIN Sunan Ampel Surabaya, misalnya, dipengaruhi oleh nilai-nilai Islam yang menjadi landasan operasional institusi ini. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana aspek-aspek lingkungan kerja, seperti hubungan interpersonal, fasilitas kerja, dan suasana kerja, berkontribusi terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di institusi ini. Studi yang mengintegrasikan analisis gaya

kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja tenaga kependidikan.

Penelitian ini juga relevan dalam konteks perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis. Perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan dalam sistem pendidikan tinggi telah menciptakan tantangan baru bagi tenaga kependidikan. Untuk menghadapi tantangan tersebut, institusi pendidikan perlu menerapkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan. Siagian (2018) Gaya kepemimpinan yang adaptif, lingkungan kerja yang kondusif, dan motivasi kerja yang tinggi merupakan elemen kunci yang dapat membantu institusi pendidikan dalam mencapai tujuan tersebut.

Dalam upaya memberikan kontribusi terhadap literatur akademik dan praktik manajerial, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam beberapa aspek. Pertama, penelitian ini dapat memperkaya pemahaman teoritis tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Kedua, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola UIN Sunan Ampel Surabaya dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan. Ketiga, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi institusi pendidikan tinggi lain yang menghadapi tantangan serupa dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi desain penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk mengidentifikasi arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, serta mengukur kekuatan hubungan tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, yang sesuai dengan definisi Sugiyono (2016), yang menyatakan bahwa metode kuantitatif melibatkan penggunaan sampel dalam jumlah tertentu serta pengumpulan data yang bersifat numerik atau berupa angka. Secara lebih spesifik, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal komparatif, yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada pemahaman hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Hal ini sejalan dengan pandangan Sugiyono (2013) yang menyatakan bahwa penelitian kausal komparatif bertujuan untuk mengeksplorasi dampak yang ditimbulkan oleh satu atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat.

2.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapatkan langsung dari objek penelitian. Data primer dapat diperoleh langsung dengan cara memantau atau survey langsung ke objek penelitian, dan mengamati langsung kegiatan-kegiatan yang sedang dijalankan oleh objek penelitian. Penelitian ini menggunakan pemantauan langsung lewat kuesioner yang akan diisi oleh responden. Penelitian juga akan membutuhkan data sekunder sebagai data pendukung.

2.2. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016: 119). Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga

obyek dan benda benda alam yang lain. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Tenaga Kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya sebanyak 40 orang pegawai.

2.3. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampling

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016). Teknik pengambilan yang digunakan adalah dengan total sampling, sehingga seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 orang pegawai Tenaga Kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya.

2.4. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan sebuah konsep atau sesuatu yang dapat diukur dan dapat dilihat pada dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini dapat dijelaskan adalah sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan (X_1)

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara pemimpin dalam mengelola dan memimpin tim atau organisasi. Ini mencakup cara pemimpin berinteraksi dengan bawahan, cara mereka memotivasi, serta metode yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator (Bass (1985):

1. Kepemimpinan yang memberi contoh (Leadership by Example): Pemimpin memberikan contoh perilaku yang baik yang dapat diikuti oleh bawahannya.
2. Kepemimpinan yang memberdayakan (Empowering Leadership): Pemimpin memberikan kebebasan dan tanggung jawab kepada bawahan untuk membuat keputusan.
3. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (Task-oriented Leadership): Pemimpin fokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian hasil.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (Relationship-oriented Leadership): Pemimpin lebih fokus pada hubungan interpersonal dan kesejahteraan anggota tim.
5. Kepemimpinan yang memberi motivasi (Motivational Leadership): Pemimpin memberikan motivasi dan dorongan kepada tim untuk mencapai tujuan.
6. Kepemimpinan yang menginspirasi (Inspirational Leadership): Pemimpin menginspirasi tim dengan visi yang jelas dan memberikan semangat untuk mencapai tujuan.

b. Lingkungan Kerja (X_2)

Lingkungan kerja merujuk pada kondisi fisik dan sosial di tempat kerja, yang mencakup fasilitas, hubungan antar rekan kerja, dukungan dari manajer, dan atmosfer kerja secara keseluruhan yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas pekerja.

Indikator (McGregor, 1960) yang meliputi:

1. Fasilitas kerja yang memadai (Adequate Facilities): Ketersediaan fasilitas yang mendukung pekerjaan seperti ruang kerja, peralatan, dan teknologi.
2. Hubungan sosial antar rekan kerja (Social Interaction): Kualitas hubungan antar rekan kerja yang mendukung kolaborasi dan kerjasama tim.
3. Lingkungan fisik yang nyaman (Comfortable Physical Environment): Keadaan ruang kerja yang nyaman, seperti pencahayaan yang cukup, ventilasi yang baik, dan kebersihan.
4. Keamanan kerja (Job Security): Jaminan bahwa pekerjaan yang dimiliki aman dan stabil tanpa ancaman PHK yang tidak pasti.
5. Dukungan manajerial (Managerial Support): Tingkat dukungan yang diberikan oleh manajer dalam menyelesaikan tugas dan permasalahan pekerjaan.
6. Lingkungan kerja yang bebas stres (Stress-free Work Environment): Minimnya tekanan dan stres yang berlebihan dalam pekerjaan yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja.

7. Kesempatan untuk pengembangan karir (Career Development Opportunities): Adanya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan karir di tempat kerja.
8. Budaya kerja yang inklusif (Inclusive Work Culture): Adanya sikap terbuka terhadap keberagaman dan menciptakan lingkungan yang inklusif bagi semua anggota tim.

c. Motivasi Kerja (Z)

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi tingkat semangat, gairah, dan komitmen seseorang dalam menjalankan pekerjaan, yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Indikator (Hackman & Oldham, 1976) yang meliputi:

1. Penghargaan atas pencapaian (Recognition of Achievement): Penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian dan kontribusi mereka.
2. Tanggung jawab dalam pekerjaan (Job Responsibility): Tingkat tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan yang mempengaruhi motivasi.
3. Harapan untuk berkembang (Expectation of Growth): Harapan karyawan terhadap peluang pengembangan diri dan karir di tempat kerja.
4. Keterlibatan dalam pekerjaan (Job Involvement): Tingkat keterlibatan karyawan dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka.
5. Keadilan dalam pekerjaan (Job Equity): Keadilan dalam pemberian tugas, penghargaan, dan perlakuan terhadap karyawan.

d. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang timbul sebagai hasil dari evaluasi individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, yang memengaruhi kinerja serta kesejahteraan karyawan.

Indikator (Locke, 1976) yang meliputi:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan (Motivasi kerja): Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
2. Kepuasan terhadap penghargaan (Satisfaction with Recognition): Kepuasan yang terkait dengan pengakuan yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan.
3. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja (Satisfaction with Colleagues): Kepuasan terkait hubungan sosial dengan rekan kerja.
4. Kepuasan terhadap lingkungan fisik (Satisfaction with Physical Environment): Kepuasan terhadap kondisi fisik tempat kerja, seperti ruang kerja dan fasilitas.
5. Kepuasan terhadap kesempatan pengembangan (Satisfaction with Development Opportunities): Kepuasan yang diperoleh karyawan terkait dengan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan karir.
6. Kepuasan terhadap manajerial dan dukungan (Satisfaction with Managerial Support) – Kepuasan terhadap dukungan yang diberikan oleh manajer atau atasan langsung.

2.5. Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini berbentuk survei yang terdiri dari:

1. Studi pustaka teknik ini digunakan untuk memperoleh dasar – dasar dan pendapat secara tertulis yang dilakukan dengan cara mempelajari berbagai *literatur* yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Hal ini juga dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang akan digunakan sebagai landasan perbandingan antara teori dengan prakteknya di lapangan. Data sekunder melalui metode ini diperoleh dengan *browsing* di internet, membaca berbagai *literatur*, hasil kajian dari peneliti terdahulu, catatan perkuliahan, serta sumber – sumber lainnya yang relevan dengan masalah yang diteliti.

2. Studi Lapangan adalah suatu teknik pengambilan data dengan cara terjun langsung meneliti objek yang diteliti di lapangan untuk mendapatkan data primer.
 - a. Angket
Teknik pengambilan data dilakukan melalui penyebaran angket. Angket adalah teknik pengambilan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2015).
 - b. Wawancara
Wawancara (*interview*) merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak terstruktur, dan individual.

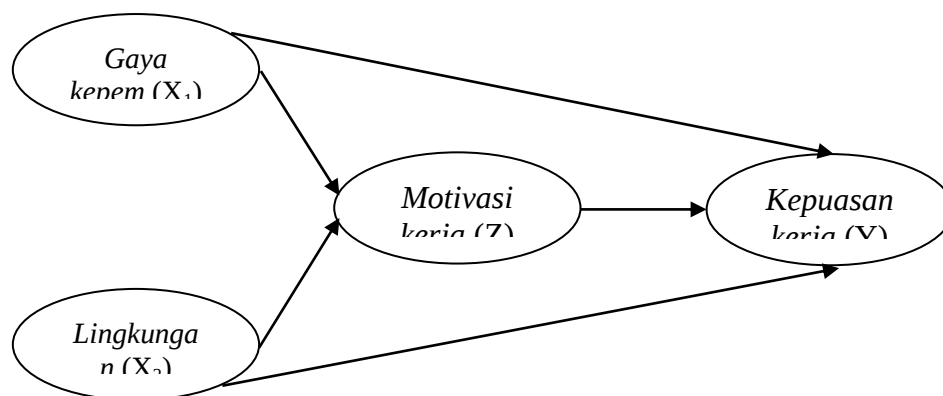
2.6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses menyederhanakan data menjadi lebih mudah dibaca dan diterapkan. Penelitian ini menggunakan **Structural Equation Model (SEM)** dan **Partial Least Square (PLS)** sebagai teknik analisis. Menurut Ghozali (2016), analisis dilakukan dengan **Smart PLS** karena melibatkan hubungan multi jalur, model reflektif, dan jumlah sampel kurang dari 100 responden (Ghozali, 2016).

2.7. Hipotesis

Sesuai kerangka pikir diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya.
2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya.
6. Motivasi kerja mampu memediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya.
7. Motivasi kerja mampu memediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya dengan sampel yang digunakan sebanyak 40 orang. Gambaran umum subjek penelitian dilakukan dengan menguraikan karakteristik meliputi jenis kelamin dan umur tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya. Karakteristik tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya berdasarkan jenis kelamin tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya dapat digambarkan pada Tabel 1.

Tabel 1.

Deskripsi Jenis Kelamin umur tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Laki-Laki	24	60.0
Perempuan	16	40.0
Total	40	100

Sumber: Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan Tabel 1. diketahui bahwa mayoritas umur tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya ialah berjenis kelamin Laki-laki sebanyak 24 orang dengan nilai persentase sebesar 60,0% dan umur tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 orang dengan nilai persentase sebesar 40,0%.

Karakteristik tenaga kependidikan

Karakteristik tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya berdasarkan Usia tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya dapat digambarkan pada Tabel 2.

Tabel 2.

Deskripsi Usia Tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya

Usia	Frekuensi	%
< 21 Tahun	2	5,0
21-30 Tahun	19	47,5
31-40 Tahun	13	32,5
> 40 Tahun	6	15,0
Total	40	100

Sumber: Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan Tabel 5.2 diketahui bahwa mayoritas tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya memiliki usia 21-30 tahun dengan jumlah 19 orang dengan nilai presentase 47,5% sedangkan yang memiliki usia 31-40 tahun dengan jumlah 13 orang dengan nilai presentase 32,5%, 6 Orang dengan nilai presentase 15.0% memiliki usia sekitar > 40 Tahun dan sisanya hanya ada 2 orang dengan nilai presentase 5.0% dengan usia < 21 Tahun.

Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis data secara deskriptif ini menguraikan hasil analisis terhadap tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya dengan menguraikan tanggapan dari 40 tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya berdasarkan data dari kuesioner yang terkumpul. Dalam pembahasan penelitian ini akan dijelaskan tentang rata-rata tanggapan tenaga

kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya terhadap indikator-indikator variabel secara keseluruhan serta jumlah tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya yang memberikan jawaban terhadap masing-masing indikator variabel.

Untuk mengetahui hasil rata-rata tanggapan tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya digunakan *interval class* yang bertujuan untuk menghitung nilai atau skor jawaban yang diisi oleh tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya.

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

Tabel 3. Kelas Interval

Variabel	Interval Rata-rata	Kategori
Gaya Kepemimpinan (X ₁), Lingkungan Kerja (X ₂), Motivasi Kerja (Z), Kepuasan Kerja (Y)	1.00 - < 1.80	Sangat Tidak Setuju
	1.81 - < 2.60	Tidak Setuju
	2.61 - < 3.40	Cukup Setuju
	3.41 - < 4.20	Setuju
	4.21 - < 5.00	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono (2016)

Dalam pembahasan penelitian ini akan dijelaskan tentang rata-rata tanggapan tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya terhadap indikator-indikator variabel secara keseluruhan serta jumlah tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya yang memberikan jawaban terhadap masing-masing indikator variabel.

Uji Outer Model

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) menspesifikasi hubungan antara variabel yang diteliti dengan indikatornya.

1. Convergent Validity

Uji model pengukuran melalui *loading factor* dilakukan untuk mengetahui validitas indikator dengan melihat nilai *convergent validity* indikator-indikator yang ada di dalam model. Setiap indikator dalam model harus memenuhi *convergent validity* yaitu memiliki nilai > 0,5. Apabila setiap indikator sudah memiliki nilai *loading factor* > 0,5, langkah evaluasi dapat dilanjutkan. Namun masih terdapat item yang belum memiliki nilai > 0,5 sehingga dilakukan reduksi pada putaran kedua terhadap indikator-indikator yang memiliki nilai *Convergent validity* < 0,5 seperti yang terlihat pada tabel dibawah berikut.

Tabel 3. Uji Validitas (*Convergent Validity*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GP1 <- Gaya Kepemimpinan	0.83	0.84	0.04	19.70	0.00
GP2 <- Gaya Kepemimpinan	0.85	0.85	0.04	20.42	0.00
GP3 <- Gaya Kepemimpinan	0.83	0.83	0.04	19.08	0.00
GP4 <- Gaya	0.83	0.84	0.05	18.57	0.00

Kepemimpinan					
GP5 <- Gaya Kepemimpinan	0.87	0.87	0.04	22.65	0.00
GP6 <- Gaya Kepemimpinan	0.87	0.87	0.04	22.39	0.00
KP1 <- Kepuasan Kerja	0.82	0.82	0.05	17.17	0.00
KP2 <- Kepuasan Kerja	0.75	0.74	0.08	8.92	0.00
KP3 <- Kepuasan Kerja	0.72	0.73	0.05	13.47	0.00
KP4 <- Kepuasan Kerja	0.70	0.70	0.08	8.38	0.00
KP5 <- Kepuasan Kerja	0.74	0.75	0.07	11.42	0.00
KP6 <- Kepuasan Kerja	0.74	0.73	0.08	9.15	0.00
LK1 <- Lingkungan Kerja	0.79	0.78	0.06	13.17	0.00
LK2 <- Lingkungan Kerja	0.76	0.76	0.06	12.56	0.00
LK3 <- Lingkungan Kerja	0.84	0.84	0.05	17.00	0.00
LK4 <- Lingkungan Kerja	0.81	0.81	0.05	15.38	0.00
LK5 <- Lingkungan Kerja	0.82	0.83	0.06	12.96	0.00
LK6 <- Lingkungan Kerja	0.85	0.85	0.06	14.18	0.00
LK7 <- Lingkungan Kerja	0.76	0.77	0.06	12.78	0.00
LK8 <- Lingkungan Kerja	0.78	0.78	0.06	12.22	0.00

MK1 <- Motivasi Kerja	0.78	0.77	0.07	11.25	0.00
MK2 <- Motivasi Kerja	0.77	0.76	0.07	10.75	0.00
MK3 <- Motivasi Kerja	0.80	0.80	0.06	13.82	0.00
MK4 <- Motivasi Kerja	0.82	0.82	0.05	17.50	0.00
MK5 <- Motivasi Kerja	0.88	0.88	0.03	27.68	0.00

2. Discriminant Validity

Uji *Discriminant validity* bertujuan menguji validitas blok indikator. Uji *Discriminant validity* terhadap indikator dapat dilihat pada *cross loadings* antara indikator dengan konstraknya sebagaimana nampak pada Tabel 4. Blok indikator disebut valid jika nilai masing-masing indikator didalam mengukur variabel konstraknya (= blok indikator) secara dominan lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai masing-masing indikator tersebut didalam mengukur variabel konstruk yang lain.

Tabel 4. *Cross Loadings*

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
GP1	0.833	0.596	0.605	0.641
GP2	0.847	0.639	0.606	0.660
GP3	0.827	0.620	0.557	0.605
GP4	0.834	0.658	0.617	0.632
GP5	0.869	0.583	0.637	0.571
GP6	0.869	0.633	0.687	0.595
KP1	0.542	0.818	0.726	0.631
KP2	0.465	0.747	0.595	0.553
KP3	0.546	0.721	0.615	0.622
KP4	0.538	0.698	0.508	0.610
KP5	0.495	0.744	0.541	0.560
KP6	0.686	0.737	0.690	0.535
LK1	0.790	0.626	0.786	0.609
LK2	0.735	0.607	0.762	0.594
LK3	0.610	0.790	0.838	0.636
LK4	0.574	0.659	0.811	0.600
LK5	0.461	0.683	0.824	0.559
LK6	0.462	0.689	0.849	0.514
LK7	0.517	0.579	0.762	0.619
LK8	0.537	0.661	0.779	0.620
MK1	0.614	0.596	0.566	0.775
MK2	0.508	0.599	0.523	0.766
MK3	0.585	0.671	0.598	0.803

MK4	0.597	0.605	0.622	0.822
MK5	0.650	0.704	0.684	0.881

3. Average Variance Extracted (AVE)

AVE bertujuan untuk menguji reliabilitas variabel konstruk. AVE bertujuan untuk menetapkan bahwa variabel konstruk memiliki nilai *Discriminant validity* yang baik. Nilai AVE dinyatakan memuaskan jika $> 0,5$. Hasil uji AVE nampak pada Tabel 5. sebagai berikut:

Tabel 5. Nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan	0.717
Kepuasan Kerja	0.555
Lingkungan Kerja	0.643
Motivasi Kerja	0.657

4. Composite Reliability

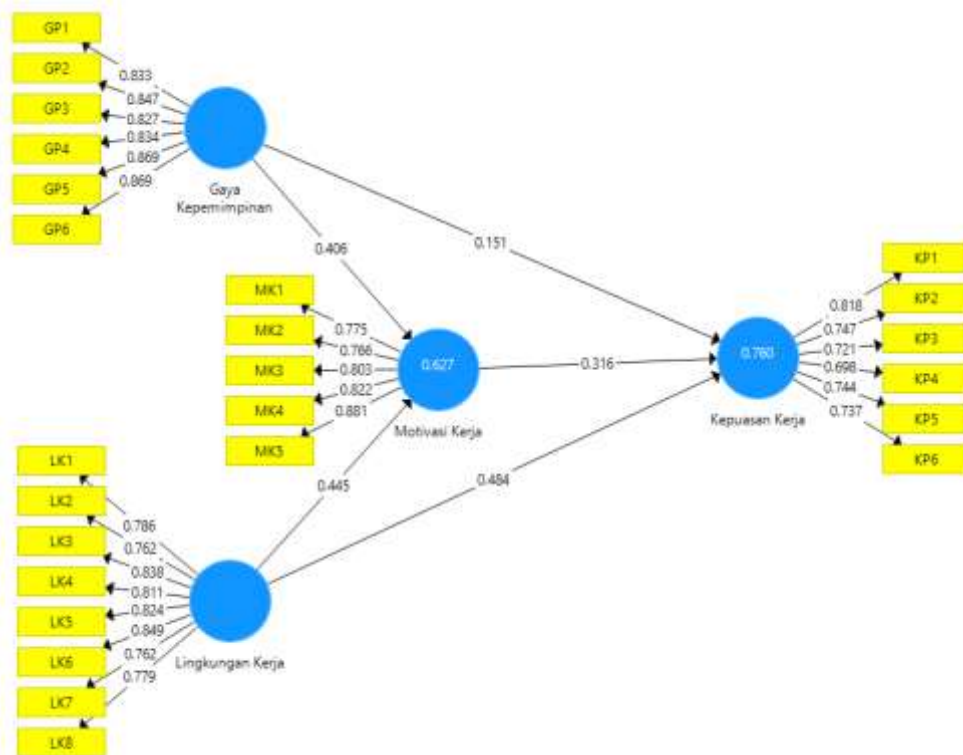
Uji lainnya adalah *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk (Ghozali, 2016:78). Ketentuannya jika nilai *composite reliability* $> 0,60$ ditafsirkan sangat memuaskan (Ghozali, 2016:78).

Tabel 6. Composite Reliability

	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan	0.938
Kepuasan Kerja	0.882
Lingkungan Kerja	0.935
Motivasi Kerja	0.905

Uji Inner Model

Uji ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian, berdasarkan *output* PLS, didapatkan gambar sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian PLS

Hasil nilai *inner weight* Gambar 2. diatas menunjukkan bahwa Motivasi kerja dipengaruhi oleh Gaya kepemimpinan dan Lingkungan kerja, sedangkan Kepuasan kerja dipengaruhi oleh Gaya kepemimpinan Lingkungan kerja dan Motivasi kerja yang ditunjukkan pada persamaan berikut ini.

$$Y = 0,151 X1 + 0,484 X2 + 0,316 Z$$

$$Z = 0,406 X1 + 0,445 X2$$

3.2.Pembahasan

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang ditunjukkan oleh nilai t statistik sebesar 2,172 (lebih besar dari 1,96) dan nilai signifikansi sebesar 0,030. Penelitian ini didukung oleh beberapa studi sebelumnya. Verawaty, Jonsa, dan Toras Pasaribu (2021) dalam penelitiannya di Departemen Pariwisata, Pemuda, dan Olahraga Mentawai Islands Regency menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja.

Selanjutnya, Yeli Yikwa, Catrina Yunita Wenda, dan Gita Sugiyarti (2023) dalam penelitian di Prima SR Hotel & Convention Yogyakarta mengungkapkan bahwa gaya

kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Nurrika Oktariyanti et al. (2023) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Studi ini dilakukan pada pegawai Departemen Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi di North Musi Rawas Regency. Penelitian lain oleh Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) di PT PLN (Persero) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. K. Ingsih (2021) dalam studinya di pabrik furnitur di Semarang juga mendukung temuan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Implikasi dari hasil penelitian ini memberikan kontribusi praktis dan teoritis bagi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada tenaga kependidikan. Secara praktis, hasil ini menggarisbawahi pentingnya pemimpin untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan tenaga kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Upaya seperti meningkatkan komunikasi, memberikan dukungan, serta mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Selain itu, universitas dapat menginvestasikan sumber daya untuk memperbaiki fasilitas kerja, membangun hubungan kerja yang lebih baik, dan memberikan pelatihan yang relevan bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Secara teoritis, penelitian ini memberikan bukti empiris tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, yang dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

Temuan ini juga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut, misalnya dengan mengeksplorasi peran moderasi variabel lain, seperti budaya organisasi atau keadilan organisasi, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel

Penelitian ini menunjukkan fokus yang jelas pada hubungan antara faktor-faktor organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Relevansi penelitian ini terletak pada upayanya untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia di institusi pendidikan tinggi, dengan menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan panduan praktis bagi para pemimpin organisasi pendidikan dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai T statistik sebesar 1,990 (lebih besar dari 1,96) dan nilai signifikansi sebesar 0,047. Temuan ini menegaskan bahwa aspek-aspek lingkungan kerja seperti fasilitas, atmosfer kerja, dan hubungan antarkaryawan memainkan peran penting dalam membangun motivasi kerja yang lebih tinggi di kalangan tenaga kependidikan. Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya menciptakan kenyamanan, tetapi juga menjadi pendorong utama dalam membangun motivasi yang berkontribusi pada kepuasan kerja.

Penelitian ini juga mendapatkan landasan teoretis yang kuat dari berbagai penelitian terdahulu. Verawaty, Jonsa, dan Pasaribu (2021) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga kerja, yang mendukung asumsi penelitian ini bahwa kedua faktor tersebut berperan penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan. Selain itu, Yikwa et al. (2023) menemukan bahwa motivasi kerja berperan signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja, memperkuat argumen bahwa motivasi adalah faktor yang perlu diperhatikan dalam menghubungkan faktor organisasi dengan hasil kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nurrika Oktariyanti et al. (2023) menegaskan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, yang sejalan dengan fokus penelitian ini.

Lebih lanjut, Siagian dan Khair (2018) menekankan pentingnya lingkungan kerja sebagai faktor yang memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, sementara gaya kepemimpinan tidak selalu menunjukkan dampak langsung. Temuan ini relevan dengan hasil penelitian saat ini yang menggarisbawahi pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dalam menciptakan kepuasan kerja. Ingsih (2021) memberikan pandangan bahwa kepuasan kerja sering kali berfungsi sebagai mediator antara faktor organisasi seperti kepemimpinan dan motivasi, menunjukkan pentingnya kepuasan kerja dalam mendukung hasil kerja yang optimal. Marlapa et al. (2024) serta Priarso et al. (2019) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, yang memperkuat temuan bahwa motivasi kerja sebagai variabel intervening berperan strategis dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan implikasi yang signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam lingkungan pendidikan tinggi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, institusi pendidikan dapat meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini tidak hanya memberikan bukti empiris untuk mendukung kebijakan pengembangan SDM berbasis pendekatan motivasi dan lingkungan kerja, tetapi juga menawarkan wawasan baru bagi para pemimpin institusi pendidikan untuk memperbaiki praktik manajemen tenaga kerja mereka.

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan temuan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan nilai T statistik sebesar 1,111, yang lebih kecil dari 1,96, serta nilai signifikansi sebesar 0,267. Dalam penelitian terdahulu, terdapat sejumlah studi yang menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja di berbagai konteks. Penelitian oleh Verawaty, Jonsa, dan Toras Pasaribu (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, namun motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja juga memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian oleh Yeli Yikwa, Catrina Yunita Wenda, dan Gita Sugiyarti (2023) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sementara motivasi kerja mempengaruhi kinerja baik langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Penelitian oleh Nurrika Oktariyanti, Sardiyo Sardiyo, M. Mulyadi, dan Doris Hermendo (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja berfungsi

sebagai variabel intervening. Sementara itu, penelitian oleh Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) menemukan bahwa meskipun gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja, keduanya tidak mampu memediasi pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Beberapa studi lain, seperti yang dilakukan oleh K. Ingsih (2021), Rosi Eka Anggraeni dan Hasan Ubaidillah (2023), serta Eri Marlapa dan koleganya (2024), menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari lingkungan kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja atau motivasi sebagai variabel intervening yang memainkan peran penting. Penelitian-penelitian tersebut memberikan gambaran penting mengenai dinamika hubungan antara variabel-variabel tersebut di berbagai sektor dan organisasi, meskipun hasil-hasilnya tidak selalu konsisten dalam hal pengaruh langsung terhadap kinerja atau kepuasan kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Humam Mujib Arrasyd dan tim (2023), gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh terhadap motivasi kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja perangkat desa, meskipun dampaknya tidak signifikan dalam beberapa aspek. Begitu pula dalam penelitian oleh Defri Ariyanto dan rekan (2024), yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BPS, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, menunjukkan temuan yang mirip. Secara keseluruhan, hasil-hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memainkan peran penting, faktor-faktor seperti motivasi kerja dan kepuasan kerja dapat memiliki dampak yang bervariasi tergantung pada konteks dan variabel lainnya.

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel

Penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai T statistik sebesar 3,520 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai signifikansi sebesar 0.000, yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin baik lingkungan kerja yang diberikan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh tenaga kependidikan.

Penelitian ini juga didukung oleh berbagai penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, dengan sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Verawaty, Jonsa, dan Toras Pasaribu (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian oleh Yeli Yikwa, Catrina Yunita Wenda, dan Gita Sugiyarti (2023) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian oleh Nurrika Oktariyanti dan rekan (2023) menunjukkan bahwa baik gaya kepemimpinan maupun lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Penelitian lain yang relevan, seperti yang dilakukan oleh Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018), menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, meskipun kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian oleh K. Ingsih (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja di kalangan tenaga kependidikan. Pihak manajemen perlu memperhatikan aspek lingkungan kerja seperti kenyamanan fisik, hubungan antar rekan kerja, serta dukungan yang diberikan oleh pimpinan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, mendorong produktivitas dan kinerja tenaga kependidikan. Selain itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada gaya kepemimpinan tetapi juga pada kualitas lingkungan kerja untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai T-statistik sebesar 1,990, yang lebih besar dari nilai ambang batas 1,96, dan nilai signifikansi sebesar 0,047 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting dalam mendorong individu untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan kesejahteraan mereka di tempat kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang sejalan meskipun terdapat perbedaan konteks dan fokus variabel yang dianalisis. Penelitian oleh Verawaty et al. (2021) dan Yikwa et al. (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini mencerminkan pentingnya faktor-faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan yang memotivasi dan lingkungan kerja yang kondusif dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja. Penelitian oleh Nurrika Oktariyanti et al. (2023) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, yang memperkuat temuan dalam penelitian ini.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja dapat menjadi strategi penting bagi institusi pendidikan untuk meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan. Selain itu, faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan yang mendukung dan lingkungan kerja yang nyaman dapat menjadi elemen penting dalam menciptakan motivasi kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pengelola UIN Sunan Ampel Surabaya disarankan untuk mengembangkan kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi kerja, seperti memberikan penghargaan atas kinerja, menyediakan fasilitas kerja yang baik, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung perkembangan tenaga kependidikan.

Efek mediasi Motivasi kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya

Penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Secara spesifik, nilai indirect effect pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tercatat sebesar 0.128, sementara nilai total effect-nya mencapai 0.279. Dari sini, diperoleh nilai Variance Accounted For (VAF) sebesar 0.459 (45.9%), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki mediasi penuh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan menunjukkan temuan yang sejalan, di antaranya penelitian oleh Verawaty, Jonsa, dan Toras Pasaribu (2021), yang meneliti dampak gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Pariwisata Kabupaten Mentawai. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Yeli Yikwa, Catrina Yunita Wenda, dan Gita Sugiyarti (2023) di Prima SR Hotel & Convention Yogyakarta menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan tidak memediasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian oleh Nurrika Oktariyanti dkk. (2023) di Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Musi Rawas juga mendapati bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan motivasi sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian oleh Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) pada PT PLN (Persero) di Sumatera Utara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dengan temuan tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengembangkan pemahaman mengenai pentingnya gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan melalui motivasi kerja. Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi pendidikan seperti UIN Sunan Ampel perlu memperhatikan pengaruh gaya kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja tenaga kependidikan. Sebagai rekomendasi, manajemen harus meningkatkan kualitas kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif agar tenaga kependidikan merasa lebih termotivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Efek mediasi Motivasi kerja pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada tenaga kependidikan UIN Sunan Ampel Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Nilai indirect effect antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja adalah 0.141, sementara total effectnya sebesar 0.625, menghasilkan nilai VAF (Variance Accounted For) sebesar 0.225 atau 22.5%. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting, meskipun tidak sepenuhnya menggantikan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang relevan. Verawaty, Jonsa, dan Toras Pasaribu (2021) menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Yeli Yikwa, Catrina Yunita Wenda, dan Gita Sugiyarti (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja melalui variabel kepuasan kerja sebagai mediator. Sementara itu, penelitian oleh Nurrika Oktariyanti dkk. (2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Penelitian lainnya, seperti yang dilakukan oleh Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018), juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, meskipun tidak ditemukan hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan

dengan kinerja pegawai. Di sisi lain, penelitian oleh K. Ingsih (2021) menyarankan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja bertindak sebagai mediator. Penelitian-penelitian ini memberikan gambaran yang cukup komprehensif mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja, dengan berbagai hasil yang menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja memiliki pengaruh yang bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan subjek penelitian.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada tenaga kependidikan di UIN Sunan Ampel Surabaya. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja
Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai total effect dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.625, yang menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja tenaga kependidikan. Sebagian besar tenaga kependidikan merasa bahwa lingkungan kerja yang kondusif mendukung kenyamanan dan produktivitas mereka.
2. Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening
Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Nilai indirect effect lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.141 dan nilai VAF (Variance Accounted For) sebesar 22.5% menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting, meskipun tidak sepenuhnya mediasi, dalam menghubungkan pengaruh lingkungan kerja dengan kepuasan kerja tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja.
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja
Meskipun tidak dijelaskan secara rinci dalam hasil penelitian, gaya kepemimpinan yang diterapkan di UIN Sunan Ampel Surabaya menunjukkan hubungan yang positif dengan kepuasan kerja tenaga kependidikan. Gaya kepemimpinan yang mendukung serta mengutamakan kepedulian terhadap kebutuhan staf dapat memperbaiki motivasi kerja, yang pada gilirannya juga berdampak pada kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Anggraeni, R., & Ubaidillah, H. (2023). The Influence of Work Motivation, Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction with the Work Environment as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.841>
- Ardiansyah, R., Indrawan, I., & B., M. (2023). The Influence Of Communication, Leadership Style And Organizational Culture On Job Satisfaction With Work Motivation As

- Intervening Variables At PT Hki Binjai Project Brandan Zone 2. *International Journal of Management, Economic and Accounting*. <https://doi.org/10.61306/ijmea.v1i2.64>
- Ariyanto, D., Lestari, E. P., & Hendrian, H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di BPS Bengkulu. *Cakrawala Repositori IMWI*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268969199>
- Arrasyd, H. M., Karnadi, K., & Minullah, M. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR DESA JANGKAR DAN DESA PALANGAN KABUPATEN SITUBONDO. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:266389435>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed.)*. Free Press.
- Bass, B. M. (1997). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2010). *Organizational behaviour: An introductory text (7th ed.)*. Pearson Education.
- Cohen, S., & Williamson, G. M. (1991). Stress and infectious disease in humans. *Psychological Bulletin*, 109(1), 5-24. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.109.1.5>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Davis, B. (1984). The relationship between the physical environment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-90. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>

- Davis, M. M. (1984). The Influence of the Work Environment on Employee Satisfaction and Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 135-145.
- Dcp, E-business Pada C V. 2024. "3 1,2,3." 4(3): 799–806.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Fatchurrohman, M., Ma'arif, M. S., & Puspitasari, F. D. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Pada Pt Graha Seribu Satu Jaya. *Media Mahardhika*, 22(1), 88-101.
- Fatchurrohman, Mochamad et al. 2024. "Gaya Komunitas Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Disiplin Kerja Pada Pt Nsp." 10(3): 1–9.
- Greenberg, J. (2020). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Boston: Pearson Education.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hameed, A., & Amjad, S. (2009). Impact of Office Design on Employees' Productivity: A Case Study of Banking Sector in Pakistan. *Journal of Business and Economics*, 1(3), 1-13.
- Handoko, T. H. (2023). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Ingsih, K., & Stikubank, U. (2021). THE ROLE OF WORK ENVIRONMENT, WORK MOTIVATION, AND LEADERSHIP TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLES.
- Issn, P, Optimalisasi Penyerapan, Zakat Melalui, and Konsep Islamic. 2021. "Improvement : Jurnal Manajemen Dan Bisnis Improvement : Jurnal Manajemen Dan Bisnis." 1(2): 136–42.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits - Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability - with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. Praeger.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Marlapa, E., Ali, A., & Masta, R. (2024). THE EFFECT OF WORK MOTIVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*. <https://doi.org/10.56293/ijmsssr.2024.4832>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayasari, E., & Harjatno, S. (2023). The Influence of Leadership Style, Compensation and Work Environment on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.849>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (1996). *Employee training and development*. Irwin/McGraw-Hill.

- Oktariyanti, N., Sardiyo, S., Mulyadi, M., & Hermando, D. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance with Motivation as Intervening Variable. *Proceedings International Conference on Business, Economics & Management*. <https://doi.org/10.47747/icbem.v1i1.1295>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (2007). The Role of Positivity in the Development of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 47-63.
- Prasetyo, B., & Setiawan, I. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(3), 45-56.
- Priarso, M., Diatmono, P., & Mariam, S. (2019). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, WORK MOTIVATION, AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THAT IN MEDIATION BY JOB SATISFACTION VARIABLES IN PT. GYNURA CONSULINDO. *Business and Entrepreneurial Review*. <https://doi.org/10.25105/BER.V18I2.5334>.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (9th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2011). Workplace diversity and inclusion. *Annual Review of Psychology*, 62(1), 24-43. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100508>
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:127699088>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Sage Publications
- Sutanto, E., et al. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(2), 45-56.

- Sutanto, E., et al. (2021). Hubungan Antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(2), 45-56.
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Syafi'i, I., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 1-12.
- Toyyibah, N. I. D., Karnadi, K., & Anshory, M. I. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PERANG KAT DESA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi kasus Di Desa jetis, Desa Blimbing, Desa Widoropayung, Kecamatan Besuki, Kabupate. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:272110519>
- Ulrich, D. (2018). *Winning in the Workplace: Creating a Sustainable Workforce Environment*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Verawaty, Jonsa, & Pasaribu, T. (2021). The Impact of Leadership Style, Work Environment, and Work Motivation on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at the Department of Tourism, Youth, and Sports of Mentawai Islands Regency. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:232319270>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Yikwa, Y., Wenda, C., & Sugiyarti, G. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable (Study at Prima SR Hotel & Convention Yogyakarta). *Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan*. <https://doi.org/10.56444/soshumdik.v2i3.1057>