

Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Studi Kuantitatif Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng

Made Teguh Arya Darma Yuda¹, Komang Krisna Heryanda²

^{1,2} Jurusan Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Bali, Indonesia

Email: ¹teguh.arya@student.undiksha.ac.id , ^{2**}krisna.heryanda@undiksha.ac.id

Abstract

This research is motivated by the importance of job satisfaction in improving employee performance, particularly in the context of public organizations with structural limitations. This study aims to analyze the influence of the work environment and transformational leadership on employee job satisfaction. The method used was a quantitative approach with a total sampling technique of 66 employees, and data analysis used multiple linear regression. The results indicate that the work environment and transformational leadership have a positive and significant effect on job satisfaction, both partially and simultaneously, with transformational leadership being the more dominant factor. These findings also indicate a synergistic relationship between the two variables in shaping job satisfaction, with the work environment acting as a foundation, while leadership serves as the primary driver. This study confirms that improving job satisfaction in public organizations requires an integrated approach that combines structural and psychological aspects.

Keywords: *Work Environment, Transformational Leadership, Job Satisfaction.*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi publik yang memiliki keterbatasan struktural. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik total sampling terhadap 66 pegawai, serta analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan, dengan kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang lebih dominan. Temuan ini juga menunjukkan adanya hubungan sinergis antara kedua variabel dalam membentuk kepuasan kerja, di mana lingkungan kerja berperan sebagai fondasi, sedangkan kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak utama. Penelitian ini menegaskan bahwa

peningkatan kepuasan kerja dalam organisasi publik memerlukan pendekatan yang terintegrasi antara aspek struktural dan psikologis.

Kata kunci: *Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja.*

Pendahuluan

Perkembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik pada sektor swasta maupun pemerintahan. Dalam konteks organisasi publik, kualitas SDM tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan adaptif, integritas, serta orientasi pelayanan yang tinggi. Hal ini menjadi semakin relevan di tengah dinamika globalisasi dan transformasi birokrasi yang menuntut peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci dalam mewujudkan kinerja organisasi yang optimal (Hardiansyah, Hasanah, Ma'hadi, & Aulia, 2024; Hasibuan, 2016). Salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan SDM adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi individu terhadap pekerjaan yang dijalani, yang berimplikasi pada tingkat motivasi, komitmen, dan kinerja pegawai (Handoko, 2016). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas dan produktivitas yang lebih baik, sedangkan tingkat kepuasan yang rendah dapat berdampak pada menurunnya kualitas kinerja serta pelayanan publik. Meskipun demikian, berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai, khususnya di sektor pemerintahan, masih belum optimal (Ardani & Heryanda, 2025; Ichfan, Hadiyatno, & Arrywibowo, 2024). Fenomena rendahnya kepuasan kerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kondisi lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik seperti fasilitas dan kondisi ruang kerja, tetapi juga mencakup aspek psikososial seperti hubungan kerja, komunikasi, dan suasana organisasi. Lingkungan kerja yang tidak kondusif berpotensi menurunkan kenyamanan dan motivasi kerja pegawai (Donley, 2021; Nurhidayat & Wibowo, 2021). Di sisi lain, gaya kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi dan sikap pegawai terhadap pekerjaan. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu, diyakini mampu meningkatkan keterlibatan serta kepuasan kerja pegawai (Fitri, 2018; Nur Utami, 2023).

Meskipun hubungan antara lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja telah banyak diteliti, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Beberapa studi menemukan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Evawati, Yuliejantiningasih, & Nurkolis, 2022; Kristian & Setyaningrum, 2022; Sulistyawati, Setyadi, & Nawir, 2022), sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, baik secara parsial maupun simultan

(Kosidin & Widjaja, 2024; Subagio & Putri, 2024). Ketidakkonsistenan temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, serta dinamika internal yang melingkupinya. Dengan demikian, diperlukan pendekatan penelitian yang tidak hanya menguji hubungan antar variabel, tetapi juga mempertimbangkan faktor kontekstual sebagai determinan penting dalam menjelaskan variasi hasil penelitian. Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng sebagai salah satu instansi pemerintah daerah memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pelayanan di bidang ketenagakerjaan. Berdasarkan observasi awal, kondisi lingkungan kerja di instansi ini relatif kondusif dan kepemimpinan telah menunjukkan karakteristik transformasional. Namun demikian, tingkat kepuasan kerja pegawai belum sepenuhnya optimal, yang ditunjukkan oleh adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompetensi, keterbatasan fasilitas pendukung, serta rendahnya motivasi kerja pada sebagian pegawai. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan realitas empiris yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, sekaligus memperkuat pentingnya penelitian dalam konteks organisasi publik daerah (Ardani & Heryanda, 2025; Kusdiana & Atidira, 2025). Penelitian ini memiliki kontribusi kebaruan (novelty) yang terletak pada upaya mengintegrasikan analisis lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi publik daerah secara simultan dengan pendekatan empiris yang komprehensif. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji kedua variabel secara parsial atau dalam konteks organisasi non-pemerintahan, penelitian ini menekankan pada karakteristik birokrasi daerah yang memiliki dinamika struktural, keterbatasan sumber daya, serta kompleksitas hubungan kerja yang khas.

Posisi penelitian ini tidak hanya menguji kembali hubungan antara lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berupaya menjelaskan ketidakkonsistenan temuan sebelumnya dengan menempatkan konteks organisasi publik daerah sebagai fokus analisis. Penelitian ini secara spesifik menekankan bahwa karakteristik birokrasi, keterbatasan sumber daya, serta dinamika hubungan kerja dalam instansi pemerintah berpotensi memengaruhi kekuatan hubungan antar variabel yang selama ini belum banyak diungkap dalam penelitian terdahulu. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil posisi sebagai upaya untuk memperjelas peran kontekstual organisasi dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian empiris terkait faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik,

serta menjadi dasar dalam perumusan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel secara empiris melalui pengujian hipotesis yang terukur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng, termasuk unit Balai Latihan Kerja, dengan jumlah sebanyak 66 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling atau sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang skor 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Selain itu, data juga didukung oleh wawancara dan dokumentasi guna memperkuat pemahaman terhadap kondisi empiris di lapangan. Instrumen penelitian disusun dengan mengadaptasi dan mengembangkan indikator dari penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, kemudian disesuaikan dengan konteks organisasi publik daerah. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas lingkungan kerja sebagai variabel independen pertama, gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen kedua, serta kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Lingkungan kerja diukur melalui indikator kondisi fisik tempat kerja, ketersediaan fasilitas, hubungan antarpegawai, serta hubungan antara atasan dan bawahan yang mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh (Donley, 2021; Nurhidayat & Wibowo, 2021). Gaya kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang merujuk pada konsep kepemimpinan transformasional (Fitri, 2018). Sementara itu, kepuasan kerja diukur melalui indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, promosi, serta kondisi kerja yang mengacu pada konsep kepuasan kerja menurut (Handoko, 2016; Hasibuan, 2016). Setiap variabel diukur menggunakan beberapa item pernyataan, di mana variabel lingkungan kerja terdiri dari tiga item, gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari empat item, dan kepuasan kerja terdiri dari lima item pernyataan.

Uji instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan membandingkan nilai r-hitung dan r-tabel pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), di mana item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel. Selain itu, validitas juga diperkuat melalui pengujian corrected item-total correlation untuk memastikan konsistensi masing-masing item terhadap konstruk yang diukur. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's

Alpha lebih besar dari 0,60 yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang memadai. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuan regresi linear berganda dalam menguji pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi asumsi yang diperlukan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta uji simultan (uji F) untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika penelitian dengan memastikan bahwa seluruh responden berpartisipasi secara sukarela melalui pemberian persetujuan (informed consent), serta menjamin kerahasiaan identitas dan data responden. Hal ini dilakukan untuk menjaga integritas penelitian serta memastikan bahwa proses pengumpulan data berlangsung secara etis dan bertanggung jawab.

Pembahasan

TABEL 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Lingkungan Kerja (X_1)	Pernyataan 1	0,849	0,361	Valid
	Pernyataan 2	0,811	0,361	Valid
	Pernyataan 3	0,837	0,361	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2)	Pernyataan 4	0,775	0,361	Valid
	Pernyataan 5	0,695	0,361	Valid
	Pernyataan 6	0,862	0,361	Valid
	Pernyataan 7	0,780	0,361	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Pernyataan 8	0,843	0,361	Valid
	Pernyataan 9	0,674	0,361	Valid
	Pernyataan 10	0,603	0,361	Valid
	Pernyataan 11	0,780	0,361	Valid
	Pernyataan 12	0,725	0,361	Valid

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

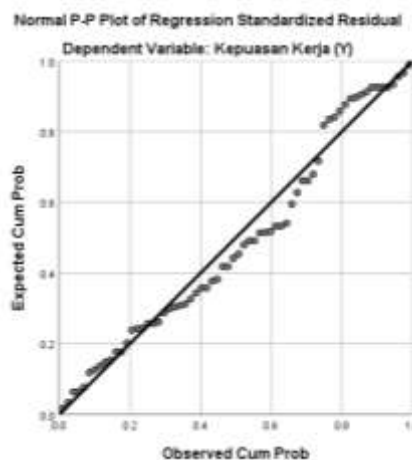
Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan pada variabel dinyatakan valid, karena nilai r-hitung masing-masing pernyataan lebih besar dibandingkan dengan r-tabel (0,361). Dengan demikian, seluruh item pada variabel layak digunakan dalam penelitian ini.

TABEL 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Standar Alpha</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja (X ₁)	0,772	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,752	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,752	0,60	Reliabel

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa instrumen seluruh variabel yang diujikan dengan menyeluruh dinyatakan reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai Cronbach Alpha (α) > 0,60.



GAMBAR 1. Hasil Uji Normalitas Melalui Grafik P-Plot

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

Dalam penelitian ini juga menggunakan uji statistik untuk memperkuat hasil uji normalitas. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah metode Kolmogorov-Smirno (K-S). Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada Tabel 3.

TABEL 3. Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov*

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	
<i>Unstandardized Residual</i>	
N	66
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,084
<i>Asymp.Sig. (2-tailed)</i>	0,200

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

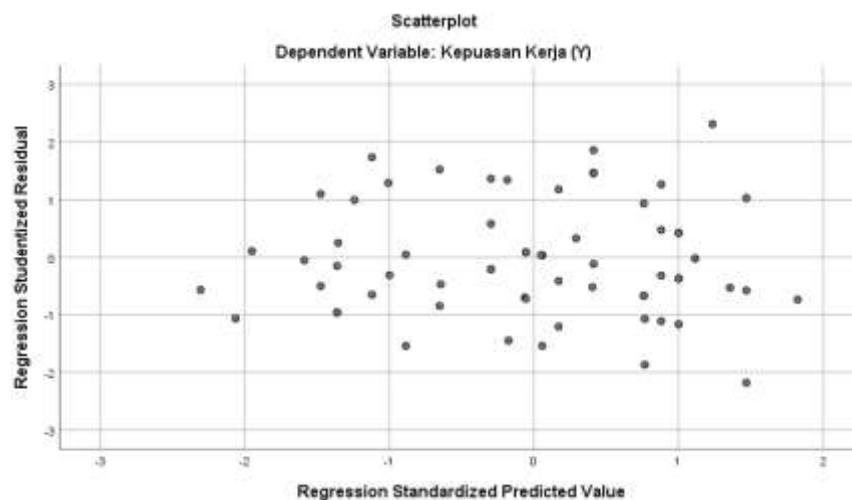
Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa besar nilai Test Statistic Kolmogorov-Smirnov adalah 0,084 dan memiliki signifikansi sebesar 0,200. Angka signifikansi tersebut > 0,05, sehingga hal ini menyatakan bahwa data penelitian tersebut berdistribusi secara normal.

TABEL 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Lingkungan Kerja (X1)	.810	1.235
	Gaya Kepemimpinan (X2)	.810	1.235

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada tabel *Coefficients*, diketahui bahwa variabel Lingkungan Kerja (X₁) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₂) masing-masing memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,810 dan nilai VIF sebesar 1,235. Nilai *Tolerance* yang lebih besar dari 0,1 serta nilai VIF yang lebih kecil dari 10 menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.



GAMBAR 2. Grafik Scatterplot

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

Berdasarkan Gambar 2 menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas. Analisis dengan menggunakan grafik plot dinilai memiliki kelemahan yang cukup signifikan, hal tersebut dikarenakan jumlah pengamatan mempengaruhi hasil plotting, dengan begitu perlu dilakukannya uji statistik yang dapat digunakan ialah Uji Glejser. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 5.

TABEL 5. Uji Glejser

Model	Sig.	Keterangan
Lingkungan Kerja (X ₁)	0,921	Tidak tersedia heteroskedastisitas
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,245	Tidak tersedia heteroskedastisitas

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

Berdasarkan hasil uji Glejser, diketahui bahwa variabel Lingkungan Kerja (X₁) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,921 dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₂) sebesar 0,245, di mana kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Akibatnya, data dianggap cocok untuk pengujian hipotesis berikutnya.

TABEL 6. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(constan)	8,139	0,913		8,914	0,000
Lingkungan Kerja (X ₁)	0,064	0,003	0,856	18,375	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,541	0,062	0,407	8,727	0,000

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier berganda pada Tabel 4.8, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 8,139 + 0,064X_1 + 0,541X_2 + \varepsilon \dots(1)$$

Dapat diinterpretasikan hasil tersebut sebagai berikut:

1. Konstanta (α) sebesar 8,139 menunjukkan bahwa apabila variabel lingkungan kerja (X₁) dan gaya kepemimpinan transformasional (X₂) dianggap bernilai nol, maka nilai kepuasan kerja (Y) adalah sebesar 8,139. Nilai konstanta ini menggambarkan tingkat dasar kepuasan kerja pegawai sebelum dipengaruhi oleh kedua variabel independen dalam model penelitian.

2. Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja (β_1) sebesar 0,064 menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X₁) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan lingkungan kerja sebesar 1 satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,064 satuan, dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X₂) tetap. Dengan demikian, apabila lingkungan kerja meningkat satu satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat menjadi 8,203 (8,139 + 0,064).

3. Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (β_2) sebesar 0,541 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X₂) berpengaruh positif

terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1 satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,541 satuan, dengan asumsi variabel lingkungan kerja (X_1) tetap. Dengan demikian, apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat menjadi 8,680 ($8,139 + 0,541$). Secara keseluruhan, kedua variabel independen dalam penelitian ini terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

TABEL 7. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(constan)	8,139	0,913		8,914	0,000
1 Lingkungan Kerja (X_1)	0,064	0,003	0,856	18,375	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2)	0,541	0,062	0,407	8,727	0,000

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji statistik t menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X_1) memiliki nilai *p-value* (Sig.) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, serta nilai t hitung sebesar 18,375 dengan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,064. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa H1 diterima, yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng. Selanjutnya, variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_2) memiliki nilai *p-value* (Sig.) sebesar 0,000 yang juga lebih kecil dari 0,05, dengan nilai t hitung sebesar 8,727 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,541. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa H2 diterima, yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng.

TABEL 8. Hasil Uji Simultan (F)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Squares	F	Sig.
1 Regression	423,530	2	211,765	199,255	0,000 ^b
Residual	66,955	63	1,063		
Total	490,485	65			

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

Berdasarkan hasil uji F (simultan) yang ditunjukkan dalam Tabel 4.10, dapat dilihat bahwa nilai *p-value* (*Sig.*) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dengan nilai F hitung sebesar 199,255. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_3 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng secara signifikan.

TABEL 9. Hasil Uji Determinasi R^2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,929 ^a	0,863	0,859	1,03091

Sumber: Peneliti, data diolah (SPSS V26), 2026

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,863. Hal tersebut berarti bahwa variasi variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan sebesar 86,3% variasi kepuasan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng. Sedangkan sisanya sebesar 13,7% (100% - 86,3%) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti dalam regresi linier berganda.

Peran Lingkungan Kerja sebagai Faktor Dasar (Hygiene Factor)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja akan diikuti oleh peningkatan tingkat kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja, baik dalam dimensi fisik seperti fasilitas, kenyamanan ruang kerja, dan kondisi lingkungan, maupun dimensi nonfisik seperti hubungan interpersonal dan komunikasi organisasi, merupakan elemen penting dalam membentuk persepsi kerja yang positif. Namun demikian, kekuatan pengaruh variabel ini relatif lebih rendah dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional, yang menunjukkan bahwa perannya lebih bersifat sebagai faktor pendukung daripada sebagai faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja. Secara empiris, temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Donley, 2021; Nurhidayat & Wibowo, 2021), khususnya dalam menciptakan kondisi kerja yang stabil dan mendukung produktivitas. Akan tetapi, penelitian ini juga menunjukkan perbedaan dengan studi lain yang menemukan bahwa lingkungan kerja dapat menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja (Kosidin & Widjaja, 2024). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa kekuatan pengaruh lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, termasuk struktur birokrasi,

ketersediaan sumber daya, serta karakteristik pekerjaan yang dijalankan oleh pegawai.

Dalam perspektif teori dua faktor Herzberg, lingkungan kerja dikategorikan sebagai faktor hygiene yang berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja, bukan sebagai faktor yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat asumsi bahwa keberadaan lingkungan kerja yang baik merupakan kondisi minimum (*minimum threshold*) yang harus dipenuhi agar pegawai tidak mengalami ketidakpuasan. Namun, ketika kondisi tersebut telah terpenuhi, peningkatan lebih lanjut dalam aspek lingkungan kerja tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kepuasan kerja yang signifikan. Hal ini menjelaskan mengapa meskipun lingkungan kerja dalam penelitian ini relatif kondusif, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak sebesar variabel kepemimpinan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi publik daerah, lingkungan kerja memiliki fungsi struktural yang cenderung stabil dan relatif sulit mengalami perubahan signifikan dalam jangka pendek, terutama karena keterbatasan anggaran, regulasi birokrasi, dan prosedur administratif yang kaku. Kondisi ini menyebabkan pegawai cenderung beradaptasi dengan lingkungan kerja yang ada, sehingga sensitivitas kepuasan kerja terhadap perubahan lingkungan kerja menjadi lebih rendah. Dengan kata lain, pegawai tidak lagi menjadikan lingkungan kerja sebagai sumber utama kepuasan, melainkan sebagai kondisi yang “diterima” (*accepted condition*) dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini juga sejalan dengan kondisi empiris yang ditemukan pada tahap observasi awal, di mana meskipun lingkungan kerja dinilai cukup kondusif, masih terdapat keterbatasan fasilitas serta ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompetensi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja yang memadai belum mampu mengatasi permasalahan struktural yang lebih kompleks, sehingga kontribusinya terhadap kepuasan kerja menjadi terbatas. Dalam hal ini, lingkungan kerja berfungsi lebih sebagai faktor stabilisasi yang menjaga agar kepuasan kerja tidak menurun, daripada sebagai faktor yang secara aktif meningkatkan kepuasan kerja.

Temuan ini memberikan penguatan sekaligus perluasan terhadap teori Herzberg, khususnya dalam konteks organisasi publik. Jika dalam teori klasik faktor hygiene hanya dipandang sebagai pencegah ketidakpuasan, maka dalam konteks penelitian ini lingkungan kerja juga berperan sebagai mekanisme stabilisasi yang menjaga keseimbangan kepuasan kerja dalam kondisi organisasi yang memiliki keterbatasan struktural. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa peran lingkungan kerja tidak hanya bersifat pasif, tetapi juga memiliki fungsi adaptif dalam menjaga keberlangsungan kepuasan kerja pegawai di tengah keterbatasan organisasi. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai dalam organisasi publik tidak dapat hanya difokuskan pada perbaikan lingkungan kerja, karena efeknya cenderung terbatas setelah mencapai tingkat tertentu. Sebaliknya,

organisasi perlu mengkombinasikan perbaikan lingkungan kerja dengan strategi lain yang lebih bersifat motivasional, seperti penguatan kepemimpinan, peningkatan pengakuan kerja, serta pengembangan kompetensi pegawai. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan prasyarat penting, namun bukan determinan utama dalam meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Dominasi Kepemimpinan Transformasional sebagai Faktor Motivator

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan tingkat pengaruh yang lebih dominan dibandingkan variabel lingkungan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin dalam organisasi memiliki kontribusi yang lebih besar dalam membentuk kepuasan kerja, khususnya dalam konteks organisasi publik yang memiliki keterbatasan struktural. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui kemampuan memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual kepada pegawai terbukti mampu meningkatkan keterikatan emosional dan persepsi positif terhadap pekerjaan. Secara empiris, temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Fitri, 2018; Kristian & Setyaningrum, 2022; Lana & Septyarini, 2022; Nur Utami, 2023). Selain itu, beberapa penelitian dalam konteks organisasi publik juga menunjukkan bahwa kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, bahkan ketika kondisi lingkungan kerja belum sepenuhnya optimal (Ichfan et al., 2024; Kusdiana & Atidira, 2025; Rejekiyah & Kusumawati, 2024). Hal ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kapasitas untuk mengkompensasi keterbatasan struktural melalui pendekatan interpersonal dan motivasional.

Dalam perspektif teori motivasi, kepemimpinan transformasional dapat dikategorikan sebagai faktor motivator yang mampu meningkatkan makna kerja (meaningfulness) serta rasa memiliki (sense of belonging) pegawai terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian individual akan menciptakan kondisi psikologis yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih dari sekadar memenuhi kewajiban formal. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membentuk nilai dan sikap kerja pegawai (Subagio & Putri, 2024). Dominannya pengaruh kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks birokrasi daerah, faktor interpersonal memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan faktor struktural. Hal ini dapat dipahami mengingat organisasi publik seringkali dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, prosedur yang kaku, serta tekanan administratif yang tinggi, sehingga pegawai lebih membutuhkan dukungan psikologis dan

motivasional dari pemimpin dibandingkan sekadar perbaikan fasilitas kerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang mampu menjaga dan bahkan meningkatkan kepuasan kerja dalam kondisi organisasi yang tidak sepenuhnya ideal.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga memiliki potensi efek tidak langsung melalui peningkatan kualitas hubungan kerja, komunikasi organisasi, serta kepercayaan antara atasan dan bawahan. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif secara psikologis, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja (Evawati et al., 2022; Novarini, Widyawati, & Sandeni, 2025; Sulistyawati et al., 2022). Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai faktor independen, tetapi juga sebagai penggerak yang memperkuat variabel lain dalam organisasi. Secara konseptual, temuan ini memberikan penguatan terhadap teori kepemimpinan transformasional sekaligus memperluas pemahamannya dalam konteks organisasi publik. Jika dalam banyak penelitian kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, maka dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional muncul sebagai faktor dominan yang memiliki peran sentral dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan keterbatasan struktural, kekuatan kepemimpinan menjadi elemen kunci yang menentukan kualitas pengalaman kerja pegawai. Implikasi dari temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dalam organisasi publik tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan yang diterapkan. Upaya pengembangan organisasi perlu diarahkan pada penguatan kapasitas kepemimpinan, khususnya dalam aspek transformasional, seperti kemampuan komunikasi visi, pemberian motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Sinergi Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan kontribusi yang sangat besar. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh masing-masing variabel secara terpisah, tetapi juga oleh kombinasi keduanya yang bekerja secara bersamaan dalam membentuk pengalaman kerja pegawai. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi antara faktor struktural

dan faktor psikologis dalam organisasi. Secara empiris, temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kombinasi antara lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Evawati et al., 2022; Novarini et al., 2025; Sulistyawati et al., 2022). Namun demikian, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam dengan menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut tidak hanya bersifat aditif, melainkan juga bersifat sinergis. Lingkungan kerja menyediakan fondasi yang mendukung stabilitas kerja, sementara kepemimpinan transformasional berperan sebagai penggerak yang meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai. Lingkungan kerja dapat dipahami sebagai faktor yang menciptakan kondisi dasar bagi berlangsungnya aktivitas kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai faktor yang mengaktifkan potensi pegawai dalam lingkungan tersebut. Ketika kedua faktor ini hadir secara bersamaan dalam kondisi yang optimal, maka akan tercipta efek penguatan (*reinforcing effect*) yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara lebih signifikan dibandingkan jika masing-masing variabel berdiri sendiri. Sebaliknya, jika salah satu faktor tidak optimal, maka efektivitas faktor lainnya dapat mengalami penurunan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam memaksimalkan fungsi lingkungan kerja. Dalam kondisi lingkungan kerja yang kurang optimal, kepemimpinan transformasional tetap mampu menjaga tingkat kepuasan kerja melalui pendekatan motivasional dan interpersonal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan persepsi positif terhadap lingkungan kerja meskipun terdapat keterbatasan fasilitas (Ichfan et al., 2024; Rejekiyah & Kusumawati, 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik akan memperkuat efektivitas kepemimpinan dengan menyediakan ruang yang mendukung implementasi gaya kepemimpinan secara optimal. Dalam perspektif organisasi publik, sinergi antara lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting karena karakteristik birokrasi yang cenderung kaku dan terbatas dalam fleksibilitas struktural. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai mediator yang mampu menjembatani keterbatasan lingkungan kerja dengan kebutuhan psikologis pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kondisi objektif organisasi, tetapi juga oleh bagaimana kondisi tersebut dimaknai dan dikelola oleh pemimpin.

Secara konseptual, temuan ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional bersifat saling melengkapi (*complementary relationship*) dan tidak dapat dipisahkan dalam menjelaskan kepuasan kerja. Hal ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kepuasan kerja memerlukan pendekatan yang holistik, yaitu mengintegrasikan aspek struktural dan aspek kepemimpinan secara simultan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi pengaruh

simultan kedua variabel, tetapi juga menegaskan adanya mekanisme sinergis yang menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa organisasi, khususnya sektor publik, perlu mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang tidak hanya berfokus pada perbaikan lingkungan kerja, tetapi juga pada penguatan kapasitas kepemimpinan. Kombinasi antara lingkungan kerja yang memadai dan kepemimpinan yang inspiratif akan menghasilkan efek yang lebih optimal dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan jika hanya mengandalkan salah satu faktor saja. Oleh karena itu, sinergi antara kedua variabel ini menjadi faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan peran kepemimpinan sebagai faktor yang lebih dominan. Lingkungan kerja berfungsi sebagai fondasi yang menjaga stabilitas, sedangkan kepemimpinan menjadi penggerak utama yang meningkatkan kualitas pengalaman kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja dalam organisasi publik terbentuk melalui keterpaduan antara aspek struktural dan psikologis, bukan dari satu faktor tunggal. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan adanya hubungan sinergis antara lingkungan kerja dan kepemimpinan dalam membentuk kepuasan kerja, sehingga memperluas pemahaman bahwa pendekatan parsial kurang memadai dalam menjelaskan dinamika organisasi. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan objek yang terbatas dan belum menguji interaksi variabel secara empiris. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas konteks serta mengembangkan model dengan pendekatan moderasi atau mediasi untuk memperdalam analisis hubungan antar variabel.

Daftar Pustaka

- Ardani, I. A. K. I., & Heryanda, K. K. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 443–450.
- Donley, J. (2021). The impact of work environment on job satisfaction: Pre-COVID research to inform the future. *Nurse Leader*, 19(6), 585–589.
- Evawati, T., Yuliejantiningasih, Y., & Nurkolis, N. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah kejuruan negeri se-Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 11(3).
- Fitri, E. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap

- kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(7), 195–204.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Hardiansyah, A., Hasanah, E. Y., Ma'hadhi, M. A. S., & Aulia, S. (2024). Pentingnya audit manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Karimah Tauhid*, 3(10), 11056–11064.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Ichfan, M., Hadiyatno, D., & Arrywibowo, I. (2024). Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai Kantor Kecamatan Balikpapan Barat. *Media Riset Ekonomi (MR. EKO)*, 3(2), 65–76.
- Kosidin, N. A., & Widjaja, O. H. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(2), 438–445.
- Kristian, M., & Setyaningrum, R. P. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semesta Jaya Abadi Cikarang. *Journal Doktor Manajemen*, 6(1), 69–78.
- Kusdiana, F. E., & Atidira, R. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai ASN Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Kabupaten Buleleng. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 861–869.
- Lana, F. Y. M., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi ekstrinsik, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 1(6), 1215–1228.
- Novarini, N. N. A., Widyawati, S. R., & Sandeni, P. S. (2025). Pengaruh transformational leadership, kerjasama tim, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan UD Lombok. *E-Jurnal Manajemen (EMAS)*, 6(2), 516–530.
- Nur Utami, N. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.36418/jiss.v4i1.764>
- Nurhidayat, A. S. R., & Wibowo, S. N. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Lahan Rezeki Kabupaten Kuningan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sekretari/Administrasi Perkantoran*, 8(2), 85–94.

- Rejekiyah, S., & Kusumawati, Y. T. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 361–376.
- Subagio, H., & Putri, N. R. P. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, 1(3), 109–117.
- Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan milenial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197.

Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Studi Kuantitatif Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng
Made Teguh Arya Darma Yuda, Komang Krisna Heryanda