

## Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan pada Universitas Balikpapan

Dinda dita Rahayu<sup>1</sup>, Didik Hadiyatno<sup>2</sup>, Rahajeng Cahyaning Putri Cipto<sup>3</sup>

Universitas Balikpapan<sup>123</sup>

dindaditaa20@gmail.com

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine the influence of leadership, motivation, and work environment on the job satisfaction of educational staff at the University of Balikpapan. This research uses a quantitative approach. The analysis tool employed is multiple linear regression, processed using SmartPLS software. The sampling technique used is census sampling with a total of 72 respondents from the university's educational staff. Data were collected through observation, interviews, and questionnaires. The results of this study indicate that the leadership variable has a partial influence on the job satisfaction of educational staff at the University of Balikpapan. The motivation variable also has a partial influence on job satisfaction. However, the work environment variable does not have a partial influence on the job satisfaction of educational staff at the University of Balikpapan.*

**Keywords:** Leadership; Motivation; Work Environment; Job Satisfaction

### ABSTRAK

Adapun tujuan untuk penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Pada Universitas Balikpapan. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kuantitatif. Alat analisis yang dipakai ialah regresi linear berganda dengan bantuan *software* SmartPLS dan menggunakan teknik sensus sampling dengan 72 responden Tenaga Kependidikan di Universitas Balikpapan. Metode pengumpulan data dilakukan observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner. Penelitian ini menggunakan SmartPLS dalam mengolah data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan pada Universitas Balikpapan, variabel motivasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel kepuasan kerja tenaga kependidikan pada Universitas Balikpapan, dan variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh secara parsial pada kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas Balikpapan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan; Motivasi; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja

### PENDAHULUAN

(uniba-bpn.ac.id/Sejarah) Universitas Balikpapan menetapkan standar yang tinggi dalam berbagai aspek akademik dan operasional. Untuk mencapai standar akademik dan operasional yang tinggi, Universitas Balikpapan memahami bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mendukung kinerja yang optimal.

Tingkat kepuasan kerja berpengaruh besar dalam menentukan efektivitas karyawan atau pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap tercapainya tujuan institusi secara keseluruhan.

(Paparang et al., 2021) Kepuasan kerja adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam konteks dunia kerja. Tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai atau karyawan, yang menjadi salah satu indikator utama dalam menilai produktivitas dan efektivitas kerja. (Novianti et al., 2023) Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan tingkat kesejahteraan dan kepuasan individu terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

(Pertwi & Atmaja, 2021) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang bertujuan untuk menetapkan tujuan organisasi, memotivasi perilaku anggota untuk mencapai tujuan tersebut, serta memperbaiki dinamika kelompok dan budaya kerja. (Tanjung & Frinaldi, 2023) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ratnasari & Rivaldo, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dikarenakan komunikasi dan interaksi antara pemimpin dan pekerja yang kurang efektif dan mengakibatkan kurangnya rasa keterlibatan dan dukungan.

Selain kepemimpinan, faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan adalah motivasi (Benny et al., 2021) Motivasi merupakan kebutuhan dasar manusia dan berfungsi sebagai insentif untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik baiknya. (Sitorus & Siagian, 2023) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan motivasi mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang termotivasi cenderung merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adam et al., 2021) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain kepemimpinan dan motivasi, faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan yaitu lingkungan kerja. (Sedayu, 2021) Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melaksanakan rutinitas sehari-hari, mencakup segala hal, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, yang memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. (Saputra, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan suasana yang mendukung, aman, dan nyaman akan meningkatkan rasa keterlibatan dan kenyamanan karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman di tempat kerja, mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Santoso & Pradana, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja

tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti variabilitas individu dalam menilai lingkungan kerja, di mana karyawan mungkin memiliki persepsi yang berbeda mengenai kondisi dan suasana kerja.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul penelitian **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Pada Universitas Balikpapan”**

### **METODE PENELITIAN**

(Ariani Dkk., 2023: 101) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Ruang lingkup penelitian ini adalah tenaga kependidikan Universitas Balikpapan. Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif, metode kuantitatif adalah jenis penelitian yang berbentuk sistematis dan tersusun dalam penelitiannya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus sampling. Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan universitas Balikpapan yang berjumlah sebanyak 72 orang. Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SmartPLS.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 1. Gambaran Umum Responden**

Keterangan	Jumlah
Populasi Tenaga Kependidikan	72
Sampel yang dapat digunakan	72
Kuesioner yang tidak kembali	0
Kuesioner yang dapat diolah	72

**Tabel 2. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Data Responden	Jumlah	Persentase
Laki-laki	32	44,4%
Perempuan	40	55,6%
Total	72	100%

**Tabel 3. Jumlah Responden Berdasarkan Usia**

Data Responden	Jumlah	Persentase
20-25 Tahun	21	29,2%
26-30 Tahun	32	44,4%

31-35 Tahun	9	12,5%
36-40 Tahun	4	5,6%
41-45 Tahun	4	5,6%
46-50 Tahun	2	2,8%
Total	72	100%

**Tabel 4. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Data Responden	Jumlah	Persentase
SMA	12	16,7%
D3	3	4,2%
S1	51	70,8%
S2	6	8,3%
Total	72	100%

**Tabel 5. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Data Responden	Jumlah	Persentase
<1 Tahun	9	12,5%
1-2 Tahun	23	31,9%
3-4 Tahun	15	20,8%
>5 Tahun	25	34,7%
Total	72	100%

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, jumlah sampel yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 72 responden, yang semuanya tercatat sebagai 100% dari total sampel. Untuk dalam hal jenis kelamin, sebagian kecil responden adalah pria, yaitu sebanyak 44,4%, sementara 55,6% responden lainnya adalah wanita. Hal ini menunjukkan keseimbangan yang relatif antara jumlah responden pria dan wanita dalam penelitian ini. Berdasarkan usia, responden yang berusia 20 -25 tahun mencakup 29,2% dari total sampel, sedangkan kelompok usia 26-30 tahun mencapai 44,4%. Sementara itu, kelompok usia 31-35 tahun terdiri dari 12,5% dari total sampel, kelompok usia 36-40 tahun mencakup 5,6% dari total sampel, kelompok usia 41-45 tahun terdiri dari 5,6% dari total sampel, kelompok usia 46-50 tahun terdiri dari 2,8% dari total sampel. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan S1, sebanyak 51 orang (70,8%). Responden dengan pendidikan SMA berjumlah 12 orang (16,7%), S2 sebanyak 6 orang (8,3%), dan D3 sebanyak 3 orang (4,2%). Dalam hal masa kerja, responden dengan pengalaman kerja lebih dari 5 tahun mendominasi, sebanyak 25 orang (34,7%). Kelompok dengan masa kerja 1–2 tahun berjumlah 23 orang (31,9%), 3–4 tahun sebanyak 15 orang (20,8%), dan kurang dari 1 tahun sebanyak 9 orang (12,5%).

#### **Pengukuran *Outer Model* (*Outer Model*)**

Data responden dianalisis pakai Partial Least Square (PLS. Dalam uji validitas ada uji Discriminant Validity dan Construct Reliability and Validity.

**Uji Validitas**

Sebelum melanjutkan analisis lebih lanjut, model yang digunakan dalam penelitian ini harus diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dapat mengukur variabel dengan baik. Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dapat merepresentasikan konstruk yang dimaksud, sementara uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi hasil yang diperoleh dari instrumen tersebut. Hasilnya:

**Tabel 6. Validitas Diskriminan (*Cross Loadings*)**

	<b>Kepemimpinan (X1)</b>	<b>Motivasi (X2)</b>	<b>Lingkungan kerja (X3)</b>	<b>Kepuasan kerja (Y)</b>
<b>X1.1</b>	<b>0,859</b>	0,728	0,744	0,679
<b>X1.2</b>	<b>0,919</b>	0,745	0,776	0,681
<b>X1.3</b>	<b>0,889</b>	0,645	0,712	0,654
<b>X1.4</b>	<b>0,939</b>	0,667	0,802	0,708
<b>X1.5</b>	<b>0,944</b>	0,684	0,776	0,680
<b>X2.1</b>	0,555	<b>0,768</b>	0,564	0,667
<b>X2.2</b>	0,440	<b>0,747</b>	0,399	0,557
<b>X2.3</b>	0,726	<b>0,705</b>	0,761	0,577
<b>X2.4</b>	0,573	<b>0,761</b>	0,489	0,595
<b>X2.5</b>	0,543	<b>0,740</b>	0,600	0,576
<b>X3.1</b>	0,693	0,601	<b>0,857</b>	0,595
<b>X3.2</b>	0,854	0,700	<b>0,893</b>	0,685
<b>X3.3</b>	0,656	0,693	<b>0,895</b>	0,625
<b>Y1</b>	0,459	0,554	0,435	<b>0,726</b>
<b>Y2</b>	0,368	0,635	0,379	<b>0,706</b>
<b>Y3</b>	0,368	0,599	0,455	<b>0,751</b>
<b>Y4</b>	0,859	0,648	0,733	<b>0,807</b>
<b>Y5</b>	0,664	0,604	0,658	<b>0,798</b>

Sumber: Data Diolah SmartPLS (2025)

Hasil dari tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa indikator konstruk mempunyai korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya, sehingga bisa dikatakan semua indikator pada pengujian diskriminan sudah valid.

Uji validitas diskriminan dilakukan berikutnya. *Cross Loading* antara indikator dan konstraknya adalah contoh dari uji ini. Berdasarkan gagasan bahwa suatu indikator memiliki korelasi yang kuat dengan konstraknya, uji validitas diskriminan ini menetapkan apakah indikator reflektif merupakan pengukuran yang tepat untuk konsepnya. Agar uji validitas diskriminan dianggap valid, nilai *Cross Loading* harus > 0,70.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat menghasilkan hasil yang konsisten dan dapat diandalkan. Uji reliabilitas ini mencakup beberapa ukuran, yaitu Cronbach's alpha, *Composite Reliability* ( $\rho_a$ ), dan *Composite Reliability* ( $\rho_c$ ), serta *Average Variance Extracted* (AVE). Ketiga ukuran ini digunakan untuk mengevaluasi konsistensi internal indikator-indikator dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

**Tabel 7. Construct Reliability and Validity**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b><math>\rho_a</math></b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>KEPEMIMPINAN (X1)</b>	0,948	0.949	0,960	0,829
<b>MOTIVASI (X2)</b>	0,799	0.801	0,862	0,555
<b>LINGKUNGAN KERJA (X3)</b>	0,857	0,861	0,913	0,777
<b>KEPUASAN KERJA (Y)</b>	0,817	0.829	0,871	0,576

Sumber: Data Diolah SmartPLS (2025)

Tabel 7 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk pada penelitian ini, yang memberikan gambaran mengenai kualitas pengukuran variabel yang digunakan dalam analisis. Berdasarkan nilai Cronbach's alpha, seluruh konstruk menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,7, yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas internal yang sangat baik. Nilai Cronbach's alpha yang lebih tinggi dari 0,7 menunjukkan bahwa item-item dalam setiap konstruk saling konsisten dalam mengukur variabel yang dimaksud, sehingga dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut. Selain itu, nilai *Composite Reliability* ( $\rho_a$ ) dan *Composite Reliability* ( $\rho_c$ ) masing-masing juga berada di atas angka 0,7, yang menegaskan adanya konsistensi internal yang tinggi dalam setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Angka-angka ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu memberikan pengukuran yang stabil dan dapat dipercaya, bahkan saat diterapkan dalam berbagai kondisi pengukuran yang berbeda. Dengan demikian, reliabilitas konstruk dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria yang ditetapkan, memastikan bahwa data yang diperoleh dapat diandalkan untuk analisis selanjutnya. Selanjutnya, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,5 untuk setiap konstruk menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang baik. Artinya, konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan lebih banyak varians dari indikator-indikator yang dimilikinya daripada varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Validitas konvergen yang tinggi ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan memang secara tepat

mengukur konstruk yang dimaksud, meningkatkan kepercayaan terhadap hasil yang diperoleh. Secara keseluruhan, hasil pengujian reliabilitas dan validitas ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kualitas yang sangat baik. Konstruk yang reliabel dan valid memberikan dasar yang kuat untuk melakukan analisis lebih lanjut, baik dalam pengujian hipotesis maupun dalam pembangunan model struktural. Oleh karena itu, data yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dianggap valid dan dapat diandalkan untuk menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, seperti kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

### Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model Analysis*)

Metodenya yakni perhitungan nilai R-Square ( $R^2$ ), *Effect Size* ( $F^2$ ) serta Path Coefficients.

### R-Square ( $R^2$ )

Dampak variabel laten independen (eksogen) dan variabel dependen (endogen) dapat dievaluasi menggunakan nilai R-square. Variabel dependen (endogen) menunjukkan nilai R square, dengan kriteria 0,67 yang menunjukkan model yang baik, ambang batas 0,33 yang menunjukkan model sedang, dan kriteria 0,19 yang menunjukkan model yang lemah.

**Tabel 8. Nilai R-Square ( $R^2$ )**

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<b>Kepuasan Kerja (Y)</b>	0,690	0,677

Sumber: Data Diolah SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 8, Nilai R-squared sebesar 0,690 atau 69,0% dan nilai R-squared Adjusted sebesar 0,677 atau 67,7% sesuai dengan hasil pada tabel 4.20 di atas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai R square pada variabel kepuasan kerja adalah baik karena nilai R square Adjusted menunjukkan bahwa variabel motivasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 67,7%, sedangkan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini sebesar 32,3%.

### *Effect Size* ( $F^2$ )

Nilai *effect size* ( $F^2$ ) digunakan untuk menilai sejauh mana variabel laten berpengaruh terhadap model struktural yang dianalisis. Kriteria *effect size* menunjukkan kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model. Nilai 0,02 menunjukkan pengaruh yang lemah, sementara nilai 0,15 menunjukkan pengaruh dengan kekuatan sedang (medium), dan nilai 0,35 menunjukkan pengaruh yang besar. Oleh karena itu, *effect size* memberikan gambaran tentang seberapa signifikan kontribusi masing-masing variabel dalam model yang dibangun.

Tabel 9. *Effect Size* (F<sup>2</sup>)

	Kepemimpinan (X1)	Motivasi (X2)	Lingkungan kerja (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
Kepemimpinan (X1)				0,054
Motivasi (X2)				0,324
Lingkungan kerja (X3)				0,012
Kepuasan Kerja (Y)				

Sumber: Data Diolah SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 9, Dengan nilai f-square sebesar 0,054, hasil tabel 4.21 di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mengindikasikan bahwa variabel laten memiliki pengaruh yang lemah, terhadap kepuasan kerja. Dengan nilai f-square sebesar 0,324, variabel motivasi mengindikasikan bahwa variabel laten memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Selain itu, dengan nilai f-square sebesar 0,012, variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sedang terhadap kepuasan kerja.

#### **Model FIT**

Nilai *Normal Fit Index* (NFI) dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMSR) diperiksa untuk melakukan uji model FIT. Jika angka SRMSR kurang dari 0,08, maka dianggap baik. Selain itu, nilai NFI yang layak harus lebih besar dari 0,90. Tabel 10 di bawah ini memberikan penjelasan tentang temuan uji model FIT.

Tabel 10. Nilai Model FIT

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,115	0,115
d_ULS	2,250	2,250
d_G	1,359	1,359
Chi-Square	445,848	445,848
NFI	0,653	0,653

Sumber: Data Diolah SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 5, model tersebut memenuhi persyaratan nilai SRMR < 0,05 atau 0,115 model tersebut memenuhi persyaratan nilai SRMR. Namun, nilai NFI adalah 0,653, yang menunjukkan bahwa nilai tersebut kurang dari ambang batas nilai NFI > 0,90. Semakin baik atau sesuai Indeks Kesesuaian Normal (NFI) untuk model yang sedang dibangun, semakin mendekati.

**Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)**

Pengujian hipotesis (*bootstrapping*) dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel dalam model struktural dengan membandingkan nilai t-statistik yang diperoleh dari data sampel dengan nilai t-tabel. Uji ini digunakan untuk menghitung path coefficient pada pengujian inner model, yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar variabel. Kriteria untuk menentukan signifikansi hubungan antara variabel adalah apabila nilai p-value kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96). Jika kedua kriteria ini terpenuhi, maka hubungan antar variabel tersebut dapat dianggap signifikan secara statistik.

**Tabel 11. Nilai Pengujian Path Coeficient**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Kepemimpinan (X1) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	0,254	2,107	0,036
<b>Motivasi (X2) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	0,519	4,176	0,000
<b>Lingkungan Kerja (X3) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	0,117	1,090	0,276

Sumber: Data Diolah SmartPLS (2025)

**Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan**

Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,036 atau lebih kecil dari 0,05. Serta memiliki nilai t statistik sebesar 2,107 (t statistik > t tabel 1,96). Hal tersebut membuktikan bahwa variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

**Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan**

Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Serta memiliki nilai t statistik sebesar 4,176 (t statistic > t tabel 1,96). Hal tersebut membuktikan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel motivasi (X1) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

**Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan**

Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,276 atau lebih besar dari 0,05. Serta memiliki nilai t statistik sebesar 1,090 (t statistik < t tabel 1,96). Hal tersebut membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja (X3) tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga tidak diterima.

## KESIMPULAN

Penulis mengambil kesimpulan mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tenaga pendidikan pada Universitas Balikpapan sebagai berikut: (1) kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pendidikan pada Universitas Balikpapan (2) Motivasi (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pendidikan pada Universitas Balikpapan (3) lingkungan kerja (X3) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan pada universitas Balikpapan. Ketiga faktor ini terbukti saling berhubungan dan memainkan peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi karyawan di perusahaan tersebut.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Universitas Balikpapan, diperlukan strategi terpadu yang mencakup penetapan prioritas yang terstruktur, pemenuhan kebutuhan akan pengakuan melalui sistem penghargaan yang adil, serta penguatan kerja sama antar pegawai melalui komunikasi terbuka dan kegiatan tim yang mendukung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, A., Machasin, & Efni, Y. (2021). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascip Service Center) di Indonesia. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 32(1), 48–56. [https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32\(1\).7407](https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32(1).7407)
- Afandi. (2018a). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator*.
- Agustini. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ajabar. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Al, Z. et. (2017). *Faktor dan indikator kepemimpinan*. 71.
- Benny, B., Nugroho, N., Akbar, F., Hutabarat, M., & Arwin, A. (2021). Motivasi Kerja Karyawan PT Abdi Wibawa Press Medan. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI) SENSASI 2021*, 251–254.
- Ghozali. (2021). *Structural Equation Modeling dengan Metode Alternatif Partial Least Square (PLS)* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goni, H. G., Manoppo, W., & Rogahang, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4), 330–335. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/35047>
- Hasibuan. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hutapea, & Dewi. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Ketahanan Pangan, Perikanan, Tanaman Pangan Dan Hortikultura Kabupaten Tabalong. *Sains Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7,

131–143.

- Indrasari. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* (1st ed.).
- Jaya, N., Mukhtar, A., & UA, A. N. A. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *BALANCA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 35–43. <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>
- Kartono. (2018a). *No Title*. 2.
- Kartono. (2018b). *No Title*.
- M, A., D, H., & H, A. (2023). *Metodologi Penelitian*. PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Motivasi, H., Kerja, B., Lingkungan, D. A. N., Kepuasan, T., Driver, K., Permata, P. T., & Hernaningsih, F. (2022). Hubungan Motivasi, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Driver Outsourcing Pt. Permata. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 12(1), 60–69. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v12i1.866>
- Nisa Ulkarima, Didik Hadiyatno, & Tutik Yuliani. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri 2 Balikpapan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(7), 3790–3800. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i7.4095>
- Novianti, N., Widia, E., & Heryadi, H. (2023). Determinasi Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kota Tanjungpinang. *Jurnal Dimensi*, 12(3), 771–785. <https://doi.org/10.33373/dms.v12i3.5730>
- Nurhasanah, N., Ariani, M., & Yuliani, T. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri 3 Balikpapan. *Media Riset Ekonomi [Mr.Eko]*, 3(1), 23–32. <https://doi.org/10.36277/mreko.v3i1.372>
- Octaviani, & Pujiyanto. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Issue Sumber Daya manusia). Pustaka Baru Press.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/33793>
- Pertiwi, N., & Atmaja, H. E. (2021). Literature Review: Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Di Organisasi. *Jurnal EK&BI*, 4, 2620–7443. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v4i2.324>
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 58–67. <https://doi.org/10.29407/jsp.v4i1.17>
- Rahmadhani, K. N. (2020). *ISSN : 2654-4326 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap*

*Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. 3(1), 66–79.

- Ratnasari, S., & Rivaldo, Y. (2020). Formal modeling and quantitative evaluation for information system survivability based on PEPA. *Journal Universities of Posts and Telecommunications*, VOL. 9, NO(2), 505–515. [https://doi.org/10.1016/S1005-8885\(08\)60090-4](https://doi.org/10.1016/S1005-8885(08)60090-4)
- Rulianti, E. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 6(1), 849–858.
- Rusady, W. A., Yusuf, T., Arry, I., Manajemen, P., & Balikpapan, U. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMP Negeri 17 Balikpapan Utara PENDAHULUAN Sebuah sekolah memerlukan pemimpin yang peduli terhadap Kepuasan Kerja Guru , karena hal ini mencerminkan manajemen sekolah yang*. 5(7), 3746–3762.
- Santoso, B., & Pradana, R. (2022). Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja , dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bi. *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(3), 686–699. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.714>
- Saputra, A. (2022). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Techomedia Journal*, 7(1), 68–77.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan & Pembangunan Sumber Daya Manusia*.
- Sedayu, M. S. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini*. VOL 11, NO(26), 136–145.
- Sedyati, R. N. (2022). Perguruan Tinggi Sebagai Agen Pendidikan dan Agen Pertumbuhan Ekonomi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi, Dan Ilmu Sosial*, 16(1), 155–160. <https://doi.org/10.19184/jpe.v16i1.27957>
- Siagan. (2014). *Human resource management* (1st ed.). Bumi Aksara.
- Sinaga sarman. (2020). Peranan Balas Jasa Dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja Pada PT. Sony Gemerlang Medan. *Jurnal Darma Agung* , 28(1), 132–144.
- Sitorus, T. H., & Siagian, H. L. (2023). Beban Kerja dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1182–1194. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6558>
- Soepyanto S I. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Tk/Ra Di Kecamatan Pleret Kabupaten Bantul*.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian, Kualitatif, Kuantitatif, fan R&D*. Alfabeta.

- Sujana, I. M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Smk Pgri 5 Denpasar. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(7), 431–441. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v6i7.628>
- Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Sutrisno. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Tanjung\*, A., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506–518. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i2.24713>
- Utari, K., & Darwin, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 21(1), 28–38. <https://doi.org/10.32524/jkb.v21i1.764>
- Widodo, S. (2022). *Kepemimpinan: Konsep, Teori, & Fenomena*. Penerbit NEM. <https://books.google.co.id/books?id=jOufEAAAQBAJ>
- Widyaningrum. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Yuliantini, T., & Santoso, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan Pt Travelmart Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Oikonomia*, 16(1), 29–44. <http://journal.unas.ac.id/oikonamia/article/view/1153/941>