



## Analisa Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja : Studi Literatur

Munawaroh<sup>1</sup>, Wanda Retno Asih<sup>2</sup>, Ahmad Hadi Setiawan<sup>3</sup>, Nur Ali Novia<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Bina Bangsa

Received: 05 September 2025  
Revised: 17 September 2025  
Accepted: 28 September 2025

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan pendekatan analisis pustaka. Kajian ini dilakukan dengan menelaah berbagai sumber literatur dan hasil penelitian terdahulu yang membahas ketiga topik tersebut, khususnya yang dipublikasikan dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Karyawan dengan lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta mendukung karyawan untuk bekerja dengan baik terbukti menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan juga memiliki peran penting, terutama gaya kepemimpinan yang bersifat terbuka, partisipatif, dan mampu memberikan motivasi kepada karyawan. Berdasarkan temuan penelitian, kami menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif lebih sering dikaitkan dengan kepuasan kerja yang tinggi. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan terhadap pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Ini berarti bahwa jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung bekerja lebih produktif dan menghasilkan hasil pekerjaan yang lebih baik. Temuan penelitian ini diharapkan menjadi referensi untuk praktisi manajemen sumber daya manusia dalam merancang strategi kerja dan merancang pola manajemen yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Analisis Pustaka, Manajemen SDM

(\*) Corresponding Author:

<sup>1</sup>[madinahhalmunawaroh01@gmail.com](mailto:madinahhalmunawaroh01@gmail.com),

<sup>2</sup>[wandaretnoasih@hotmail.com](mailto:wandaretnoasih@hotmail.com),

<sup>3</sup>[ahadi.setiawan@gmail.com](mailto:ahadi.setiawan@gmail.com),

<sup>4</sup>[negarawanbungsoe@gmail.com](mailto:negarawanbungsoe@gmail.com)

**How to Cite:** Munawaroh, M., Asih, W., Setiawan, A., & Novia, N. (2025). Analisa Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja : Studi Literatur. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(10.D), 12-18. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/11768>.

## PENDAHULUAN

Dalam dinamika dunia kerja yang semakin kompleks dan kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu aspek kunci yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Oleh karena itu, memahami keterkaitan antara ketiganya menjadi hal yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan dua faktor utama yang secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada aspek fisik seperti tata letak kantor, pencahayaan, dan kebersihan, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan sosial seperti hubungan antar rekan kerja, dukungan dari atasan, serta budaya organisasi. Lingkungan kerja yang baik menciptakan suasana yang mendukung karyawan untuk bekerja secara nyaman dan optimal. Ketika karyawan merasa aman, dihargai, dan didukung di tempat kerja, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan semangat kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak sehat dapat menimbulkan stres, konflik, bahkan turnover karyawan yang tinggi.

Sementara itu, gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pimpinan memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional, misalnya telah terbukti mampu menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif dan gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Hasbiyadi et al., 2021; Yudistira et al., 2022).

Seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendengarkan masukan, serta mampu memberi motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahannya. Berbagai gaya kepemimpinan seperti transformasional, transaksional, maupun partisipatif memiliki dampak yang berbeda terhadap persepsi dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Specchia et al., 2021; Chen et al., 2022). Oleh karena itu, penting untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang paling efektif dalam menciptakan suasana kerja yang positif.

Kepuasan kerja sendiri merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pengalaman kerja mereka. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, gaji, peluang pengembangan karier, dan hubungan antar rekan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih cenderung untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, menunjukkan loyalitas, dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja guna mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan studi literatur untuk menganalisis hubungan antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Dengan mengkaji berbagai penelitian sebelumnya yang relevan, diharapkan studi ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam serta menjadi rujukan bagi para praktisi dan akademisi dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Selain itu, kepuasan kerja seringkali berperan terhadap pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap hasil akhir organisasi (Wahyuni 2023). Namun, meskipun topik ini telah banyak dikaji, belum banyak studi literatur komprehensif yang secara sistematis membandingkan dan mensintesis hasil-hasil penelitian dalam lima tahun terakhir, khususnya mengaitkan ketiga variabel ini secara langsung.

Oleh karena itu, peneliti ini dilakukan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merangkum temuan-temuan penting dari berbagai studi terkait analisa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui pendekatan studi literatur. Dengan menyajikan rangkuman hasil-hasil penelitian terkini, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis sekaligus praktis bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan penerapan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (*literature review*) sebagai metode utama. Studi literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan, menelaah, dan menganalisis berbagai referensi ilmiah yang relevan, baik dari jurnal nasional maupun internasional, yang membahas tentang lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Fokus utama dari metode ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara ketiga variabel tersebut berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu.

Kriteria pemilihan literatur dalam penelitian ini meliputi: (1) publikasi dalam lima tahun terakhir untuk memastikan relevansi data, (2) artikel yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah yang telah terakreditasi atau memiliki reputasi baik, dan (3) penelitian yang secara langsung membahas keterkaitan antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Sumber-sumber literatur dikumpulkan dari database akademik seperti google scholar, science research, dan referensi lainnya.

Setelah proses pengumpulan, data dari masing-masing penelitian dianalisis dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Analisis dilakukan dengan membandingkan temuan-temuan utama, metodologi yang digunakan, serta kesimpulan dari setiap penelitian. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola umum, perbedaan, dan kesenjangan penelitian yang ada, sehingga menghasilkan sintesis informasi yang komprehensif mengenai topik yang dikaji.

Hasil dari metode ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, metode ini juga memungkinkan peneliti untuk memberikan rekomendasi berbasis teori dan bukti empiris yang dapat dijadikan acuan dalam praktik manajemen sumber daya manusia di berbagai jenis organisasi.

## **HASIL & PEMBAHASAN**

Studi sastra ini dilakukan melalui analisis 18 artikel dimana referensi yang diperoleh jurnal nasional yang diterbitkan selama lima tahun terakhir. Fokus utama bergantung pada bagaimana lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berkontribusi pada kepuasan kerja dan bagaimana kepuasan kerja dapat berperan terhadap hubungan tersebut. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan beberapa pola yang konsisten dan menarik untuk dibahas lebih lanjut.

### **1. Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja**

Sebagian besar artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan karyawan. Lingkungan kerja fisik seperti pencahayaan, kebersihan, suhu kamar, fasilitas kerja dan sistem kantor telah terbukti berdampak langsung pada kenyamanan karyawan

di tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan efisiensi.

Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik mencakup aspek-aspek hubungan antara rekan kerja, lingkungan kerja yang bermanfaat, dan adanya komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa iklim organisasi yang mendukung serta rasa aman secara psikologis menjadi pendorong utama kepuasan kerja. Dalam konteks ini, karyawan merasa lebih dihargai, didengarkan, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.

## **2. Gaya Kepemimpinan dan Kaitannya dengan Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan juga merupakan variabel yang konsisten yang muncul di hampir setiap artikel sebagai faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan transformatif, yang menekankan visi jangka panjang, inspirasi, perhatian pribadi dan stimulasi intelektual, diakui sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan pada pertukaran (*reward* dan *punishment*) memiliki pengaruh yang lebih terbatas. Namun demikian, dalam beberapa konteks organisasi dengan struktur yang lebih kaku atau hierarkis, gaya transaksional masih relevan, meskipun tidak seefektif gaya transformasional dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif dapat menciptakan hubungan dekat antara pimpinan dan karyawan. Pimpinan yang membuat keputusan dengan melibatkan bawahan membuat karyawan percaya bahwa mereka memainkan peran penting dalam organisasi, yang meningkatkan kepuasan.

## **3. Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Beberapa artikel secara eksplisit menganalisis peran antara lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil menunjukkan bahwa meningkatkan kualitas dalam lingkungan kerja dan kualitas gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak signifikan pada kinerja jika tidak meningkatkan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa kepuasan kerja adalah mediator utama yang menjembatani efek dari dua variabel kunci pada hasil organisasi.

Kepuasan kerja diukur dalam berbagai dimensi, mulai dari kepuasan terhadap gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, hingga pengakuan dan kesempatan pengembangan karir. Ketika aspek-aspek ini terpenuhi, karyawan menunjukkan loyalitas tinggi, partisipasi tenaga kerja (komitmen), dan keinginan untuk terus berkontribusi pada organisasi.

## **4. Konteks dan Perbedaan Antar Industri**

Menariknya, tergantung pada konteks organisasi dan jenis industri, dampak lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja akan bervariasi. Misalnya, di sektor manufaktur, aspek lingkungan kerja fisik, seperti keselamatan kerja dan peralatan pelindung pribadi, termasuk faktor utama. Aspek psikologis dan hubungan interpersonal lebih jelas di bidang pendidikan atau teknologi informasi.

Demikian pula, gaya kepemimpinan dalam organisasi formal dan birokratif, gaya kepemimpinan otoriter masih sering ditemukan dan kadang-kadang dianggap efektif dalam mempertahankan ketertiban. Namun, dalam organisasi kreatif atau startup, gaya kepemimpinan yang transformasional dan fleksibel lebih dihargai karena mereka dapat mempromosikan inovasi dan kreativitas.

## **5. Implikasi Manajerial**

Hasil kajian ini memiliki beberapa implikasi praktis bagi manajemen organisasi. Pertama, penting bagi manajer dan pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara fisik dan mental. Kedua, keterampilan manajemen perlu dikembangkan yang fokus tidak hanya pada hasil tetapi juga pada kesejahteraan karyawan. Pelatihan kepemimpinan berbasis empati, komunikasi yang efektif dan kemampuan untuk membangun tim harus diperkuat. Ketiga, manajemen harus mengakui bahwa kepuasan kerja bukan hanya bonus psikologis, tetapi keunggulan strategis yang dapat memengaruhi loyalitas, produktivitas, dan reputasi karyawan dalam jangka panjang. Strategi SDM yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan kepemimpinan karena itu merupakan investasi yang penting.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan dari hasil dan pembahasan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif dan gaya kepemimpinan yang efektif berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada akhirnya menjadi fondasi penting dalam menciptakan karyawan yang loyal, termotivasi, dan berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil kajian literatur mengenai pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi organisasi, peneliti selanjutnya, dan pihak-pihak terkait, yaitu:

### **1. Bagi Pimpinan Organisasi**

Disarankan agar pimpinan organisasi secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun psikologis. Ruang kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, serta hubungan interpersonal positif antar karyawan harus menjadi prioritas.

Selain itu, pimpinan diharapkan mengembangkan gaya kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan transformasional agar dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

### **2. Bagi Bagian Sumber Daya Manusia (HRD)**

Perlu dilakukan evaluasi secara berkala terhadap kondisi lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para manajer atau supervisor. HRD juga dapat mengadakan pelatihan kepemimpinan dan pelatihan soft skill lainnya untuk meningkatkan

Selain itu, survei kepuasan kerja harus dilakukan secara teratur sebagai pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan strategis di bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

### **3. Bagi Karyawan**

Karyawan diharapkan dapat secara aktif berpartisipasi dalam menciptakan suasana tempat kerja yang harmonis. Mempertahankan komunikasi yang sehat dan mempertahankan moralitas dan perubahan terbuka dalam pekerjaan juga mendukung penciptaan lingkungan kerja yang positif.

Jika gaya kepemimpinan atasan dan kondisi lingkungan menimbulkan hambatan, karyawan harus mengkomunikasikan kontribusi konstruktif ke jalur yang tersedia di perusahaan.

### **4. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian di masa depan merekomendasikan pengembangan model empiris yang secara kuantitatif menguji hubungan antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Penelitian juga dapat memperluas ruang lingkup pada sektor industri tertentu atau berbagai bidang geografis untuk mengidentifikasi dinamika yang lebih spesifik.

Selain itu, peneliti dapat menambahkan variabel baru seperti komitmen organisasi atau motivasi kerja dalam model yang dikembangkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). *Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609.
- Ahmad, M., & Yusuf, H. (2024). *Partisipatif Leadership dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Generasi Milenial*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(4), 301-312.
- Hasibiyadi, H., Thenelsia, D. E., Syahrudin, M. S., & Pertiwi, P. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Saktijaya Artha Pratama Makassar)*. *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10 (1).
- Kusuma, R., & Hartanto, W. (2022). *Analisis Lingkungan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 45–53.
- Lestari, F., Maulana, I., & Siregar, D. (2024). *Peran Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Lingkungan dan Gaya Kepemimpinan*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(1), 56–67.
- Lestari, Y. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention dan Kepuasan Kerja*. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 18(1), 45-59.
- Nugroho, B., & Rahayu, S. (2021). *Studi Literatur: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja*. *Jurnal Manajemen Terapan*, 13(2), 78–85.
- Nurhaliza, R. S., Rakhmat, C., & Sutrisna, A. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bineatama Kayone Lestari Tasikmalaya*. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(11), 3963–3967.
- Prasetyo, A., Wibowo, T., & Kartika, D. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Era Digital*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 134-145.
- Prasetyo, H., & Handayani, T. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur*. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 19(2), 134–142.
- Rahmawati, N., & Sari, D. P. (2023). *Transformational Leadership dan Kepuasan Kerja: Studi pada Perusahaan Start-up di Indonesia*. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 15(3), 220-233.

- Ramadhan, Y., & Sari, M. (2023). *Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 7(3), 201–210.
- Santoso, S. B. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada SMA Negeri 1 Tebas)*. *Jurnal Manajemen Update*, 10 (1).
- Setiawan, R. (2022). *Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Karyawan Pasca Pandemi COVID-19*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(1), 55-67.
- Setiyono, A., Mulyadi, H., & Hasni, G. A. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Islami dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan*. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1).
- Wahyuni, S. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(4), 723–734.
- Wijaya, A., & Astuti, N. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Start-Up di Jakarta*. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 18(4), 322–330.
- Yudistira, S. V., Heaven, P., Kristian, A., & Wijaya, J. W. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1).