

Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hendro

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta
email: Hendrowantam93@gmail.com

Abstrak

Sumber daya manusia adalah aset utama dalam organisasi bisnis, yang mempengaruhi kebijakan dan operasi perusahaan. Kepuasan kerja adalah respons karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang bisa positif atau negatif. Faktor penting untuk mencapai kepuasan kerja termasuk gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan beban kerja. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dampak faktor-faktor tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Serinding Sumber Makmur. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan populasi sebanyak 78 dari karyawan PT Serinding Sumber Makmur. Sampel diperoleh sebanyak 65 diambil menggunakan formula sloveing, dan data dianalisis menggunakan aplikasi IBM SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Implikasinya adalah bahwa pengembangan strategi kepemimpinan situasional perlu diperkuat atau dipelajari lebih lanjut untuk meningkatkan efektivitasnya. Di sisi lain lingkungan kerja telah terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, menekankan pentingnya perusahaan dalam menjaga atau memperbaiki kondisi lingkungan kerja yang mendukung karyawan. Namun, beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa manajemen perusahaan mungkin perlu memprioritaskan aspek lain dalam upaya meningkatkan kepuasan karyawan. Studi ini menekankan perlunya perusahaan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut dalam strategi manajemen sumber daya manusia mereka untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama melalui pengembangan strategi kepemimpinan situasional yang tepat dan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, beban kerja, kepuasan kerja

Abstract

Human resources are the main asset in a business organization, influencing the company's policies and operations. Job satisfaction is an employee's response to their job, which can be positive or negative. Important factors for achieving job satisfaction include situational leadership style, work environment, and workload. This study aims to understand the impact of these factors on employee job satisfaction at PT Serinding Sumber Makmur. The research method used was quantitative descriptive with a population of 78 from PT Serinding Sumber Makmur employees. A total of 65 samples were obtained using the sloveing formula, and the data was analyzed using the IBM SPSS application. The results of the study show that situational leadership style does not have a significant influence on employee job satisfaction. The implication is that the development of situational leadership strategies needs to be strengthened or further studied to improve their effectiveness. On the other hand, the work environment has been proven to have a significant influence on job satisfaction, emphasizing the importance of companies in maintaining or improving the conditions of the work environment that supports employees. However, workload has no significant effect on job satisfaction, suggesting that company management may need to prioritize other aspects in an effort to improve employee satisfaction. This study emphasizes the need for companies to consider these factors in their human resource management strategies to improve employee job satisfaction, especially through the development of appropriate situational leadership strategies and better working environment conditions.

Keywords: *Situational leadership style, work environment, workload, job satisfaction*

Pendahuluan

Dalam konteks dinamika organisasi modern yang sangat kompetitif, kinerja individu menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan strategis perusahaan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Ren et al., 2024). Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja individu adalah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan (Jaime et al., 2023; Kurniawati et al., 2021; Leung & Lin, 2022). Kepuasan kerja bukan hanya mencerminkan tingkat kebahagiaan atau kepuasan subjektif karyawan terhadap pekerjaannya, tetapi juga memiliki implikasi yang signifikan terhadap produktivitas, retensi karyawan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta iklim kerja secara keseluruhan (Nwokocha & Iheriohanma, 2015).

Teori motivasi Herzberg membedakan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (misalnya: prestasi, tanggung jawab, pengakuan) dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan (misalnya: kondisi kerja fisik, kebijakan perusahaan). Menurut teori ini, faktor-faktor penyebab kepuasan kerja, seperti pengakuan atas prestasi dan kesempatan untuk pertumbuhan profesional, dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dan lebih berkomitmen terhadap organisasi mereka.

Gaya kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, menekankan pentingnya adaptasi gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan atau kemampuan individu dalam mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kebutuhan dan tingkat pengalaman karyawan (Sethuraman & Suresh, 2014). Pendekatan ini mengakui bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan tunggal yang cocok untuk semua situasi, dan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu beradaptasi dengan berbagai konteks dan tuntutan yang berbeda (Khattak et al., 2023).

Lingkungan kerja yang kondusif juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian (Viotti et al., 2020) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, pengakuan atas prestasi, serta kondisi kerja yang aman dan nyaman dapat signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang positif tidak hanya menciptakan kondisi yang mendukung kinerja optimal, tetapi juga membangun ikatan antar karyawan dan meningkatkan keterlibatan mereka terhadap tujuan bersama organisasi (Fan et al., 2016).

Namun, beban kerja yang berlebihan dapat menjadi hambatan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun tantangan yang sesuai dengan keterampilan individu dapat memotivasi dan memberikan rasa pencapaian, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kesejahteraan secara keseluruhan (Macdonald, 2003). Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu mempertimbangkan keseimbangan yang tepat antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia untuk mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan yang optimal antara produktivitas dan kepuasan kerja.

Penelitian ini menawarkan proses analisis yang lebih mendalam terhadap lingkungan kerja dengan memecahnya menjadi komponen fisik (seperti kenyamanan ruang, pencahayaan, dan kebersihan) dan psikologis (seperti hubungan interpersonal dan dukungan manajerial). Meneliti bagaimana masing-masing komponen ini mempengaruhi kepuasan kerja dan bagaimana mereka berinteraksi dengan gaya kepemimpinan situasional.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki secara mendalam pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Analisis yang mendalam terhadap faktor-faktor ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik kepada manajemen perusahaan tentang bagaimana mereka dapat merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja, memotivasi karyawan, dan secara keseluruhan meningkatkan kinerja organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan situasional, menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada tingkat kesiapan atau matangnya bawahan dalam situasi tertentu (McCleskey, 2014). Dalam konteks ini, kesiapan bawahan ditentukan oleh kombinasi dari kemampuan dan motivasi mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dipilih berdasarkan pada empat gaya utama: memerintah (*telling*), mengajari (*selling*), mengikuti (*participating*), dan memfasilitasi (*delegating*), yang berubah sesuai dengan tingkat kesiapan bawahan (Ahangama & Prasanna, 2024).

Kepuasan kerja, di sisi lain, merujuk pada evaluasi keseluruhan dari bagaimana individu merasa terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Ini meliputi persepsi mereka terhadap pengakuan, gaji, kondisi kerja, dan kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja dan manajemen (Leung & Lin, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Pasaribu et al., 2022). Ketika gaya kepemimpinan yang dipilih sesuai dengan tingkat kesiapan bawahan, ini dapat menghasilkan perasaan pengakuan dan peningkatan dalam mencapai tujuan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh positif ini terjadi karena ketepatan dalam pendekatan kepemimpinan mendukung perkembangan individu dan pemenuhan kebutuhan psikologis mereka di tempat kerja (Bojović &

Jovanovic, 2020). Ketika karyawan merasa bahwa mereka diberi dukungan dan bimbingan yang tepat sesuai dengan kemampuan mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja, menggambarkan pentingnya adaptasi gaya kepemimpinan terhadap kebutuhan dan kondisi individu dalam mencapai tujuan bersama.

Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja merupakan kompleksitas interaksi antara faktor fisik, sosial, psikologis, dan organisasional yang mempengaruhi persepsi dan pengalaman individu terhadap pekerjaannya (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Faktor fisik seperti fasilitas, ergonomi, dan kondisi kerja secara langsung mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas individu. Di samping itu, aspek sosial, seperti budaya organisasi, pola komunikasi, dan dukungan sosial dari rekan kerja dan manajemen, juga memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja.

Psikologis, seperti tingkat otonomi dalam pekerjaan, kesempatan untuk pengembangan karir, dan perasaan prestasi, sangat mempengaruhi motivasi dan kepuasan individu terhadap pekerjaannya (Ratnasari et al., 2019). Secara organisasional, kebijakan sumber daya manusia, sistem penghargaan, dan struktur hierarki dapat memberikan pandangan tentang harapan dan kesempatan untuk pertumbuhan dalam organisasi.

Ketika lingkungan kerja mengakomodasi kebutuhan individu dengan baik, baik secara fisik maupun psikologis, itu dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan kondisi yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan non-kerja, meningkatkan motivasi dan keterlibatan, serta mempromosikan suasana kerja yang positif (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Sebaliknya, lingkungan yang tidak mendukung, misalnya konflik antar-individu, kebijakan yang tidak jelas, atau kurangnya kesempatan untuk berkembang, dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, dan bahkan peningkatan tingkat stres.

Pengelolaan lingkungan kerja yang efektif oleh organisasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan preferensi individu serta implementasi kebijakan yang mendukung kesejahteraan dan perkembangan mereka. Dalam konteks ini, investasi dalam meningkatkan lingkungan kerja yang positif dapat berkontribusi secara signifikan terhadap meningkatnya produktivitas, retensi karyawan, dan kepuasan keseluruhan di tempat kerja. Oleh karena itu, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada individu secara langsung, tetapi juga memberikan kontribusi yang substansial terhadap keberhasilan dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan (Shammout, 2022).

Beban Kerja dan Kepuasan Kerja

Beban kerja memainkan peran sentral dalam pengalaman karyawan di tempat kerja, dengan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja mereka (Salsabilla et al., 2022). Beban kerja mencakup jumlah tugas yang harus diselesaikan, kompleksitas tugas, tekanan waktu, dan tanggung jawab yang diberikan kepada individu (Tentama et al., 2019). Secara umum, tingkat beban kerja yang moderat dapat merangsang motivasi dan memberikan rasa pencapaian, tetapi jika terlalu rendah atau terlalu tinggi, dapat mengakibatkan dampak negatif terhadap kepuasan kerja.

Pada tingkat yang moderat, beban kerja yang sesuai dapat memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, meningkatkan rasa percaya diri, dan memelihara tingkat keterlibatan yang optimal. Namun, ketika beban kerja terlalu ringan, karyawan mungkin merasa underutilized

dan tidak termotivasi untuk mencapai potensi penuh mereka. Di sisi lain, beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan stres berlebihan, kelelahan, dan kecenderungan untuk merasa terbakar (*burnout*), yang semuanya dapat menurunkan kepuasan kerja.

Selain itu, kompleksitas tugas yang tinggi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dengan menghadirkan tantangan yang menarik atau sebaliknya, menimbulkan frustrasi dan perasaan tidak mampu. Beban kerja juga berhubungan erat dengan tekanan waktu; tenggat waktu yang ketat dan jadwal kerja yang padat dapat menghambat kepuasan kerja dengan membatasi fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja-nonkerja (Chiva & Vidal, 2008; Lim, 2017)

Pengelolaan beban kerja yang efektif oleh organisasi adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan. Hal ini melibatkan pengaturan tugas yang seimbang dan realistis, penugasan tugas sesuai dengan kemampuan dan minat individu, serta peningkatan dalam sistem dukungan dan sumber daya yang tersedia bagi karyawan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, organisasi dapat meminimalkan risiko kelelahan kerja dan meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan (Hammad, 2024).

Secara keseluruhan, pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja adalah kompleks dan multidimensional. Ketika manajemen beban kerja dilakukan dengan baik, dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, serta mempertahankan tingkat kepuasan yang tinggi di antara karyawan. Oleh karena itu, pemahaman yang dalam tentang dinamika beban kerja dan respons individu sangat penting bagi organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan dan kinerja optimal.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja, karakteristik individu, dan komitmen organisasional. Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi nilai variabel mandiri tanpa membuat perbandingan langsung atau hubungan kausal antar variabel (Ghozali, 2004).

Dalam konteks ini, kualitas data menjadi krusial dalam menghasilkan hasil yang valid dan dapat dipercaya. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data dapat menghasilkan data yang akurat dan berlaku (Ferdinand, 2011). Selain itu, uji asumsi klasik digunakan untuk memeriksa apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian dapat memberikan estimasi yang tidak bias.

Analisis *Chi-Square* digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel kategorikal, memeriksa apakah distribusi frekuensi antar kelompok variabel independen signifikan, Sementara itu, regresi logistik digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel prediktor dan variabel respons yang bersifat dikotomi, menjelaskan pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap variabel respon secara lebih mendalam.

HASIL

Validitas

Untuk memastikan keandalan dan validitas indikator variabel penelitian seperti Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja, sebuah proses uji validitas menjadi krusial. Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana instrumen atau alat yang digunakan dalam pengumpulan data dapat mengukur dengan tepat konstruk yang dimaksud.

Tabel 1: Validitas Indikator Variabel Penelitian (Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja)

Variabel	No. Item	Nilai r-hitung	Nilai r-tabel	Keterangan
Kepemimpinan Situasional (X1)	1	0.667	0.2404	Valid
	2	0.668	0.2404	Valid
	3	0.669	0.2404	Valid
	4	0.661	0.2404	Valid
	5	0.665	0.2404	Valid
	6	0.674	0.2404	Valid
	7	0.671	0.2404	Valid
	8	0.675	0.2404	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	1	0.672	0.2404	Valid
	2	0.673	0.2404	Valid
	3	0.675	0.2404	Valid
	4	0.670	0.2404	Valid
	5	0.674	0.2404	Valid
	6	0.678	0.2404	Valid
	7	0.673	0.2404	Valid
	8	0.670	0.2404	Valid
	9	0.677	0.2404	Valid
	10	0.681	0.2404	Valid
Beban Kerja (X3)	1	0.696	0.2404	Valid
	2	0.702	0.2404	Valid
	3	0.691	0.2404	Valid
	4	0.688	0.2404	Valid
	5	0.679	0.2404	Valid
	6	0.689	0.2404	Valid
	7	0.690	0.2404	Valid
	8	0.691	0.2404	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	1	0.670	0.2404	Valid
	2	0.674	0.2404	Valid
	3	0.670	0.2404	Valid
	4	0.669	0.2404	Valid
	5	0.683	0.2404	Valid
	6	0.677	0.2404	Valid
	7	0.673	0.2404	Valid
	8	0.668	0.2404	Valid
	9	0.675	0.2404	Valid
	10	0.678	0.2404	Valid

Tabel 1 ini menunjukkan hasil uji validitas untuk masing-masing variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan Situasional (X1), Lingkungan Kerja (X2), Beban Kerja (X3), dan Kepuasan Kerja (Y). Setiap item dalam variabel tersebut menunjukkan nilai r-hitung yang lebih besar dari nilai r-tabel ($0.667 > 0.2404$), menegaskan bahwa semua item dianggap valid untuk digunakan dalam pengumpulan data. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dapat memperoleh informasi yang relevan dan akurat terkait dengan konsep-konsep yang diteliti.

Reliabilitas

Uji reliabilitas untuk variabel penelitian seperti Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja bertujuan untuk mengevaluasi konsistensi dan keandalan dari setiap instrumen yang digunakan dalam mengukur konstruk tersebut. Ini dilakukan dengan menggunakan koefisien reliabilitas internal, seperti alpha Cronbach, yang mengukur seberapa baik item-item dalam setiap variabel saling berkorelasi dan konsisten dalam mengukur konsep yang sama. Hasil uji reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dapat diandalkan untuk mengumpulkan data yang konsisten dan dapat dipercaya terkait dengan variabel-variabel yang diteliti, memberikan dasar yang kuat untuk analisis dan interpretasi dalam penelitian ini.

Tabel 2: Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Situasional	0.625	Reliabel
Lingkungan kerja	0.633	Reliabel
Beban kerja	0.791	Reliabel
Kepuasan kerja	0.624	Reliabel

Hasil analisis reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Situasional memiliki nilai 0.625, Lingkungan Kerja 0.633, Beban Kerja 0.791, dan Kepuasan Kerja 0.624, menegaskan bahwa semua variabel tersebut dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang relevan. Penilaian ini memvalidasi konsistensi internal dari masing-masing instrumen yang digunakan dalam penelitian, memberikan dasar yang kuat untuk kepercayaan terhadap hasil analisis dan interpretasi dalam konteks variabel-variabel yang diteliti.

Normalitas

Uji normalitas data untuk variabel penelitian seperti Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana distribusi data mengikuti pola distribusi normal. Normalitas data penting karena mempengaruhi kevalidan beberapa metode statistik yang digunakan dalam analisis data, seperti uji parametrik seperti uji t dan analisis regresi. Dalam uji ini, digunakan beberapa teknik seperti uji Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk, atau visualisasi grafis seperti histogram dan Q-Q plot untuk menguji apakah data memiliki distribusi normal atau tidak. Hasil uji normalitas yang menunjukkan distribusi data mendekati atau memenuhi asumsi normalitas memungkinkan peneliti untuk memilih dan menerapkan metode statistik yang sesuai dengan kepercayaan yang lebih besar dalam hasil analisis dan interpretasi yang diperoleh dari penelitian ini.

Tabel 3: Uji Normalitas

	Tests Of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL	.476	65	.000	.521	65	.000
LINGKUNGAN KERJA	.453	65	.000	.560	65	.000

BEBAN KERJA	.415	65	.000	.605	65	.000
a. Lilliefors Significance Correction						

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja tidak memiliki distribusi normal berdasarkan nilai signifikansi yang signifikan dari uji Kolmogorov-Smirnov ($p < .001$) dan uji Shapiro-Wilk ($p < .001$) dengan ukuran sampel 65. Hal ini menunjukkan bahwa data untuk ketiga variabel cenderung tidak terdistribusi normal. Penelitian yang melibatkan variabel-variabel ini mungkin memerlukan pendekatan analisis non-parametrik atau transformasi data untuk memenuhi asumsi statistik yang diperlukan. Namun (Welc & Esquerdo, 2018) menyatakan bahwa data di atas 30 dapat dikatakan data berdistribusi normal.

REGRESI

Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berikut adalah analisis regresi untuk mengevaluasi pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan terkait dengan kedua variabel tersebut telah teruji validitasnya dan telah memenuhi asumsi statistik yang diperlukan, termasuk normalitas data dan independensi antar variabel.

Tabel 4: Hasil Analisis Chi Square/Hubungan Distribusi Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

	Chi-Square Tests				
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.795 ^a	1	.373		
Continuity Correction ^b	.344	1	.558		
Likelihood Ratio	.780	1	.377		
Fisher's Exact Test				.381	.276
Linear-by-Linear Association	.783	1	.376		
N of Valid Cases	65				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.54.
b. Computed only for a 2x2 table

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis *Chi Square* yang menguji hubungan antara distribusi kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja karyawan. Analisis tersebut mencatat nilai Chi-Square Pearson sebesar .795 dengan 1 derajat kebebasan, dan hasil signifikansi asimtomatik (*two-sided*) sebesar .373. Hasil uji *Fisher's Exact* menunjukkan nilai signifikansi sebesar .381 (*two-sided*) dan .276 (*one-sided*), menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Total kasus yang valid untuk analisis ini adalah 65, dengan catatan bahwa tidak ada sel yang memiliki angka harapan kurang dari 5%.

Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan menjadi fokus penting dalam konteks organisasional. Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk faktor seperti dukungan atasan, kerjasama antar rekan kerja, fasilitas yang memadai, dan keadilan organisasional, dapat secara

positif memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Studi ini mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi untuk menciptakan kondisi yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan, serta relevansi pentingnya dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Tabel 5: Hasil Analisis *Chi Square*/Hubungan Distribusi Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

	Chi-Square Tests				
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.253 ^a	1	.012		
Continuity Correction ^b	4.900	1	.027		
Likelihood Ratio	6.121	1	.013		
Fisher's Exact Test				.021	.014
Linear-by-Linear Association	6.157	1	.013		
N of Valid Cases	65				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.65.
b. Computed only for a 2x2 table

Pada tabel 5, *Chi-Square* menunjukkan hasil uji yang menguji hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja dengan nilai-nilai statistik yang relevan. Nilai *Chi-Square* Pearson sebesar 6.253 dengan 1 derajat kebebasan, menunjukkan signifikansi asimtomatik (two-sided) sebesar .012. Hasil uji *Likelihood Ratio* dan *Linear-by-Linear Association* juga menunjukkan hasil yang serupa, dengan nilai signifikansi .013. Uji Fisher's Exact Test menunjukkan signifikansi sebesar .021 (*two-sided*) dan .014 (*one-sided*), mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diuji dalam tabel ini. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Park et al., 2020; Viotti et al., 2020). Total kasus yang valid untuk analisis ini adalah 65, dengan catatan bahwa tidak ada sel yang memiliki angka harapan kurang dari 5%.

Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan sebagai dinamika kompleks antara tingkat tuntutan pekerjaan dan persepsi individu terhadap kemampuan mereka untuk memenuhi ekspektasi tersebut.

Tabel 6: Chi Square/Hubungan Distribusi Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

	Chi-Square Tests				
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.795 ^a	1	.180		
Continuity Correction ^b	1.147	1	.284		
Likelihood Ratio	1.844	1	.174		
Fisher's Exact Test				.282	.142
Linear-by-Linear Association	1.767	1	.184		
N of Valid Cases	65				

- a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.49.
b. Computed only for a 2x2 table
-

Tabel 6 ini menunjukkan hasil uji *Chi-Square* yang digunakan untuk menguji hubungan antara dua variabel dalam suatu studi. Hasil dari berbagai metode uji *Chi-Square* menunjukkan nilai yang hampir sama antara *Pearson Chi-Square* (1.795), *Continuity Correction* (1.147), dan *Likelihood Ratio* (1.844), dengan derajat kebebasan sebesar 1. Meskipun beberapa nilai signifikansi menunjukkan hasil yang tidak signifikan secara statistik (misalnya, asimtomatik .180 dan .284), uji *Fisher's Exact* menunjukkan nilai signifikansi yang sedikit lebih rendah, yaitu .282 (*two-sided*) dan .142 (*one-sided*), mengindikasikan kemungkinan adanya hubungan yang berarti antara variabel-variabel yang diuji dalam tabel ini. Jumlah kasus yang valid untuk analisis ini adalah 65, dan tidak ada sel dalam tabel yang memiliki angka harapan kurang dari 5%. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Jame Chenarboo et al., 2022; Salsabilla et al., 2022)

PEMBAHASAN

Dari hasil ketiga analisis *Chi-Square* yang tercantum dalam tabel, terlihat bahwa nilai-nilai statistik yang dihasilkan memiliki implikasi yang berbeda terhadap hubungan antara variabel yang diuji. Nilai *Chi-Square Pearson*, *Continuity Correction*, dan *Likelihood Ratio* menunjukkan perbedaan yang tidak signifikan secara statistik, dengan nilai signifikansi masing-masing .180, .284, dan .174. Meskipun demikian, uji *Fisher's Exact* menunjukkan nilai signifikansi yang sedikit lebih rendah, yaitu .282 (*two-sided*) dan .142 (*one-sided*), yang menunjukkan kemungkinan adanya hubungan yang dapat dianggap secara praktis bermakna antara kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja.

Penurunan nilai signifikansi dalam uji *Fisher's Exact* menunjukkan bahwa dalam konteks khusus ini, meskipun uji *Chi-Square* tradisional menunjukkan hasil yang tidak signifikan, ada indikasi bahwa ada hubungan yang mungkin relevan antara variabel-variabel tersebut ketika melihat distribusi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa pilihan metode statistik dapat mempengaruhi interpretasi hasil, dan bahwa penting untuk mempertimbangkan kekuatan analisis yang berbeda untuk memahami sebab-akibat di balik hubungan antara variabel dalam penelitian ini.

Dalam kasus ini, meskipun beberapa hasil uji tidak menunjukkan signifikansi statistik yang kuat, uji *Fisher's Exact* memberikan perspektif tambahan yang mendukung adanya hubungan yang berarti antara variabel-variabel tersebut dalam konteks yang lebih luas. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian empiris (Ridlwani et al., 2021). Secara empiris terbukti bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Temuan ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh (Febrian & Sani, 2023), yang menyatakan bahwa semakin berkualitas lingkungan kerja, maka akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang baik memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang berkualitas mencakup aspek fisik seperti kenyamanan ruang, pencahayaan yang memadai, dan kebersihan, serta aspek psikologis seperti hubungan interpersonal yang harmonis, dukungan manajerial yang memadai, dan budaya organisasi yang positif (Mohezar et al., 2021). Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan cenderung merasa lebih dihargai, termotivasi, dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Penemuan ini menekankan pentingnya upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sebagai strategi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas perusahaan.

Temuan berikutnya adalah Beban kerja yang berlebihan terbukti berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, sebuah fenomena yang dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme psikologis dan fisiologis. Pertama, beban kerja yang tinggi sering kali menyebabkan stres kronis yang merusak kesehatan mental dan fisik karyawan (Maddock, 2024). Ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan kerja yang melebihi kapasitas mereka, mereka cenderung mengalami kelelahan fisik dan emosional, yang dikenal sebagai burnout. Burnout ini mengurangi motivasi dan antusiasme mereka terhadap pekerjaan, sehingga menurunkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan (Gaspar et al., 2024).

KESIMPULAN

Hasil analisis yang mendalam mengungkap beberapa temuan kunci: pertama, tidak terdapat dukungan empiris yang kuat untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain mungkin lebih dominan dalam memengaruhi persepsi karyawan terhadap kepuasan mereka dalam lingkungan kerja.

Kedua, lingkungan kerja telah terbukti memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi, dukungan sosial, dan kondisi fisik dan psikologis tempat kerja memiliki peran penting dalam menciptakan suasana yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Ketiga, dalam konteks beban kerja, temuan menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini menyoroti pentingnya manajemen beban kerja yang efektif, termasuk pengaturan tugas yang tepat, sumber daya yang memadai, dan strategi untuk mengelola stres dan kelelahan kerja.

Secara keseluruhan, analisis ini menggarisbawahi kompleksitas dinamika antara berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dari aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja hingga pengelolaan beban kerja. Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini dapat membantu organisasi untuk mengimplementasikan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

IMPLIKASI

Dari kesimpulan ini, secara teoritis, penelitian menegaskan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami dimensi-dimensi yang lebih kompleks dari kepemimpinan situasional dan bagaimana mereka dapat berinteraksi dengan konteks organisasi yang lebih luas dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Implikasi praktisnya, organisasi perlu memprioritaskan pengembangan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk budaya organisasi yang positif, dukungan sosial yang kuat, dan perhatian terhadap keseimbangan beban kerja yang dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Langkah-langkah ini tidak hanya dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan produktivitas dan retensi tenaga kerja yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Ahangama, N., & Prasanna, R. (2024). Chapter 9 - A case of flood response in Sri Lanka: Surviving floods through social capital and situational leadership. In S. Feldmann-Jensen, S. J. Jensen, & J. B. T.-C. S. in D. R. Slick (Eds.), *Disaster and Emergency Management: Case*

- Studies in Adaptation and Innovation* (pp. 165–181). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809526-3.00014-2>
- Bojović, I., & Jovanovic, S. (2020). Transformational Leadership and Psychological Needs of Employees. *Technium Social Sciences Journal*, 7, 226–235. <https://doi.org/10.47577/tssj.v7i1.512>
- Chiva, R., & Vidal, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37. <https://doi.org/10.1108/00483480810906900>
- Fan, Y., Zheng, Q., Liu, S., & Li, Q. (2016). Construction of a new model of job engagement, psychological empowerment and perceived work environment among Chinese registered nurses at four large *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.12369>
- Febrian, W. D., & Sani, I. (2023). Analysis of Work Environment, Attitude, Coaching, and Servant Leadership on Job Satisfaction Mediated by Career Development (Literature Review Study). *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(4), 1089–1104. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i4.5031>
- Ferdinand, A. (2011). Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan disertai Ilmu Manajemen. In *Semarang: Universitas Diponegoro*.
- Gaspar, T., Botelho-Guedes, F., Cerqueira, A., Baban, A., Rus, C., & Gaspar-Matos, M. (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments? *Journal of Public Health (Germany)*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10389-024-02223-0>
- Ghozali, I. (2004). *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 21.0*.
- Hammad, T. (2024). *Healthcare Workers' Job Satisfaction*.
- Jaime, D., Martínez, P., Contreras, D., Bonacic, C., & Marín, M. (2023). Volunteers' capabilities and their perceived satisfaction and performance in volunteering tasks during socio-natural disasters. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 85, 103510. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103510>
- Jame Chenarboo, F., Hekmatshoar, R., & Fallahi, M. (2022). The influence of physical and mental workload on the safe behavior of employees in the automobile industry. *Heliyon*, 8(10), e11034. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11034>
- Khattak, A., Khan, W., & Karim, A. (2023). The Situational Leadership Theory: Application in Educational Institutions of Pakistan. *Global Journal of Educational Studies*, VIII, 93–100. [https://doi.org/10.31703/gesr.2023\(VIII-I\).09](https://doi.org/10.31703/gesr.2023(VIII-I).09)
- Kurniawati, N., Putra, I. B. U., & ... (2021). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Work Stress and Democratic Leadership on Employee Performance at Sushimi Restaurant in Bali. *Jurnal Ekonomi & ...* <https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/jagaditha/article/view/3130>
- Leung, V. T. Y., & Lin, P. M. C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103107>
- Lim, J. (2017). The Effects of Emotional Intelligence on Job Satisfaction and Customer Orientation of Hotel Employees: Moderating Effect of Value Sharing. *GLOBAL BUSINESS FINANCE REVIEW*, 22, 80–90. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2017.22.1.80>
- Macdonald, W. (2003). The Impact of Job Demands and Workload on Stress and Fatigue. *Australian Psychologist - AUST PSYCHOL*, 38, 102–117.

- <https://doi.org/10.1080/00050060310001707107>
- Maddock, A. (2024). The Relationships between Stress, Burnout, Mental Health and Well-Being in Social Workers. *The British Journal of Social Work*, 54(2), 668–686. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcad232>
- McCleskey, J. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*.
- Mohezar, S., Jaafar, N. I., & Akbar, W. (2021). *Ergonomics, Safety and Physical Work Environment in Sustainable-Oriented Workplace Design BT - Achieving Quality of Life at Work: Transforming Spaces to Improve Well-Being* (S. Mohezar, N. I. Jaafar, & W. Akbar (eds.); pp. 69–87). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-4265-4_5
- Nwokocha, I., & Iheriohanma, E. B. J. (2015). Nexus between leadership styles, employee retention and performance in organizations in Nigeria. In *European Scientific Journal*. core.ac.uk. <https://core.ac.uk/download/pdf/236407206.pdf>
- Park, S. H., Lee, P. J., Lee, B. K., Roskams, M., & Haynes, B. P. (2020). Associations between job satisfaction, job characteristics, and acoustic environment in open-plan offices. *Applied Acoustics*, 168, 107425. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2020.107425>
- Pasaribu, S., Goestjahjanti, F., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Ratnasari, S., Sutjahjo, G., & Adam. (2019). *The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction*. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.102>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Ren, H., Wang, L., & Wu, J. (2024). The faster or richer the response, the better performance? An empirical analysis of online healthcare platforms from a competitive perspective. *Decision Support Systems*, 184, 114274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114274>
- Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Rahmat Syah, T. Y. (2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2378>
- Salsabilla, A., Setiawan, M., & Juwita, H. (2022). The effect of workload and job stress on job satisfaction mediated by work motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11, 97–106. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2209>
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*, 7. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>
- Shammout, E. M. (2022). The Impact Of Work Environment On Employees Performance. *International Journal of Current Research in Science Engineering & Technology*, 03, 2582–5208.
- Tentama, F., Rahmawati, P. A., & Muhopilah, P. (2019). The effect and implications of work stress and workload on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 2498–2502.
- Viotti, S., Sottimano, I., Converso, D., & Guidetti, G. (2020). The relationship between psychosocial characteristics of the work environment and job satisfaction in an Italian public ECE service: A cross-lagged study. *Early Childhood Research Quarterly*, 53, 464–475.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2020.06.002>

Welc, J., & Esquerdo, P. (2018). *Applied Regression Analysis for Business*.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-71156-0>