



## Analisis Pengaruh *Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta*

Arif Asyrafi<sup>1\*</sup>, Sri Murwanti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: [b100210427@student.ums.ac.id](mailto:b100210427@student.ums.ac.id)<sup>1</sup>, [sm127@ums.ac.id](mailto:sm127@ums.ac.id)<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang berlandaskan filsafat positivisme. Populasi penelitian adalah seluruh guru yang berjumlah 172 orang dan seluruhnya dijadikan sampel dengan teknik sampel jenuh. Data diperoleh melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat dan dianalisis menggunakan SPSS melalui uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, serta uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, begitu juga lingkungan kerja yang juga berpengaruh positif dan signifikan. Di antara kedua variabel tersebut, gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan lingkungan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di lingkungan pesantren.

### ARTICLE INFO

**Article History:**

Submit 1 May 2026

Revised 2 May 2026

Accepted 3 May 2026

Available Online 5 May 2026

Publication 5 May 2026

**Keyword:**

*Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Pesantren, Guru.*

## **1. PENDAHULUAN**

Surakarta, atau yang dikenal sebagai Solo, Adalah salah satu kota dengan nilai sejarah yang tinggi di Jawa Tengah, Indonesia. Di tengah kekayaan budaya dan juga sejarahnya, Solo menjadi pusat pendidikan Islam yang penting. Pondok Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang terkenal dan khas di Surakarta.

Menurut (Arifin, 1993) Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang berkembang dan diterima oleh masyarakat sekitar, dengan sistem pendidikan berbasis pondok atau asrama. Di dalamnya, para santri mendapatkan pendidikan agama melalui metode pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kepemimpinan seorang atau beberapa Kyai. Kepemimpinan tersebut memiliki ciri khas yang karismatik serta bersifat mandiri dalam berbagai aspek. Sebagai lingkungan pendidikan yang memiliki kekhasan tersendiri, pondok pesantren juga membutuhkan manajemen yang baik, termasuk dalam pengambilan keputusan yang selaras dengan terciptanya suasana belajar yang kondusif.

Peran seorang guru di pondok pesantren memiliki dampak yang sangat luas dalam pembentukan karakter dan perkembangan spiritual para santrinya. Para guru di Pondok Pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing dalam aspek spiritual dan sosial. Tanggung jawab mereka tidak terbatas pada penyampaian materi keagamaan, melainkan juga mencakup pembinaan santri agar mampu menerapkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari.

Kepuasan kerja guru di pondok pesantren menjadi faktor penting yang memengaruhi kualitas pendidikan yang disampaikan kepada santri. Guru yang memiliki tingkat kepuasan tinggi terhadap pekerjaannya biasanya menunjukkan dedikasi dan semangat yang lebih besar dalam memberikan pengajaran berkualitas kepada para santri. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan serta kondisi lingkungan kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja guru di pondok pesantren.

Menurut (Badeni, 2017), kepemimpinan didefinisikan sebagai seni, proses dan keahlian dalam mempengaruhi individu maupun sekelompok orang agar mempunyai kemauan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan yang efektif, dapat membimbing dan memotivasi guru – guru di pondok pesantren guna mewujudkan sasaran-sasaran organisasi. Sementara itu, menurut (Sedarmayanti, 2018) Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi atau situasi di sekitar area pekerjaan yang dapat memengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. (Bahri, 2018) Ia juga menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat diartikan sebagai seluruh sarana dan bahan yang dimanfaatkan oleh pegawai atau karyawan dalam melaksanakan metode maupun aturan kerja, baik secara individu maupun dalam kelompok. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menghadirkan suasana yang nyaman serta mendukung para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dalam membimbing santri di pondok pesantren.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Kepuasan Kerja**

Menurut Pangabean dalam (Triana, 2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana kesesuaian antara harapan dengan hasil yang diterima atau antara kebutuhan individu dengan penghargaan yang diberikan. Sejalan dengan itu, Robbins dalam (Keramas, 2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap keseluruhan seseorang

terhadap pekerjaannya yang mencerminkan selisih antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang dianggap seharusnya diperoleh. Pada dasarnya, kepuasan kerja bersifat individual karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda tergantung pada nilai-nilai yang diyakininya, sehingga semakin besar kesesuaian antara pekerjaan dengan harapan atau keinginan individu maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan (Rivai & Sagala, 2011). Sementara itu, (McShane & Von Glinow, 2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil penilaian individu terhadap tugas dan konteks pekerjaannya yang berkaitan dengan persepsi terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, serta pengalaman emosional selama bekerja, di mana karyawan yang puas cenderung memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai evaluasi dan kumpulan sikap individu terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan atau melaksanakan leadership (Rukmana, 2007), yang mencakup proses meyakinkan dan memotivasi individu maupun kelompok agar bersedia bekerja sama di bawah arahan pemimpin sebagai satu tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sadli Samsudin, 2006). Lebih lanjut, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu dalam memengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan yang diharapkan (Sagala, 2015), serta kemampuan untuk menggerakkan, membimbing, dan memengaruhi pola pikir serta cara kerja orang lain agar mampu bertindak mandiri dalam pengambilan keputusan guna mencapai tujuan organisasi (Wahyudi, 2017). Dalam pelaksanaannya, fungsi kepemimpinan menurut Zainal et al. (2017) meliputi fungsi instruktif sebagai komunikasi satu arah dalam penetapan kebijakan, fungsi konsultatif melalui komunikasi dua arah dengan mempertimbangkan masukan bawahan, fungsi partisipatif dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan, fungsi delegatif melalui pelimpahan wewenang kepada pihak yang dipercaya, serta fungsi pengendalian dalam mengarahkan dan mengatur aktivitas organisasi secara terstruktur untuk mencapai tujuan. Selain itu, Ansory & Indrasari (2018) menambahkan bahwa kepemimpinan juga berfungsi dalam pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen, pemberian motivasi kerja, pengembangan loyalitas dan kreativitas karyawan, pengendalian rencana, serta pengelolaan aktivitas kerja secara keseluruhan.

### **Lingkungan Kerja**

Menurut Sarwoto dalam (Sedarmayanti, 2017), secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik yang merupakan seluruh kondisi nyata di sekitar area kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, serta lingkungan kerja nonfisik yang mencakup segala kondisi atau situasi yang berkaitan dengan interaksi kerja, baik antara karyawan dengan pimpinan maupun antar rekan kerja. Sejalan dengan itu, Alex S. Nitisemito dalam (Ferawati, 2017) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawab yang diberikan. Lingkungan kerja ini memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas kerja pegawai, karena lingkungan yang nyaman dan mendukung akan mendorong peningkatan kinerja serta membuat pegawai dapat bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat membuat pegawai bekerja dalam suasana yang tidak tenang sehingga meningkatkan risiko terjadinya kesalahan dalam pekerjaan (Pusparani, 2021).

## **Pondok Pesantren**

Istilah pesantren secara etimologi berasal dari kata “santri” yang mendapat awalan *pe-* dan akhiran *-an* menjadi *pe-santria-an*, yang bermakna “shastri” atau murid. Kata santri sendiri berasal dari istilah “cantrik” dalam bahasa Sanskerta atau Jawa yang berarti seseorang yang senantiasa mengikuti dan mengabdikan kepada guru, yang kemudian dikembangkan dalam sistem pendidikan berasrama oleh Perguruan Taman Siswa dengan istilah *pawiyatan* (Arista, 2015). Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki peran strategis dalam membentuk individu yang mandiri, berakhlak mulia, serta mampu menjadi pemimpin umat dalam rangka meraih keridaan Allah SWT, di mana pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pusat pendalaman ilmu agama, tetapi juga penanaman nilai sosial kemasyarakatan (Arifin, 1993). Secara istilah, pondok pesantren merupakan gabungan dua kata yang merujuk pada lembaga pendidikan berasrama sederhana yang dikenal dalam tradisi Jawa sebagai “pondok” atau “pesantren”, yang kemungkinan berasal dari kata Arab *funduq* yang berarti penginapan, sementara di daerah lain dikenal dengan istilah “surau” di Sumatera Barat dan “rangkang” di Aceh (Janan Asifudin, 2017). Menurut M. Dawan Rahardjo dalam (Susanto, 2018), pesantren berfungsi sebagai pusat pendidikan sekaligus penyebaran ajaran agama. Adapun tujuan pesantren menurut (Sagala, 2015) adalah membimbing santri menjadi muslim yang bertakwa, berakhlak mulia, cerdas, terampil, serta sehat jasmani dan rohani serta berlandaskan Pancasila; membentuk calon ulama yang ikhlas, sabar, dan mampu mengamalkan Islam secara menyeluruh; menumbuhkan jiwa nasionalisme dan tanggung jawab terhadap pembangunan bangsa; mengembangkan potensi santri sebagai sumber daya terampil di berbagai bidang; serta membina santri agar berperan aktif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan sebagai bagian dari pembangunan nasional.

## **Pengembangan Hipotesis**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam.**

Perilaku memimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan. Menurut (Miller et al., 1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian (Gruenberg, 1980), hubungan yang akrab dan saling membantu antar rekan kerja terbukti sangat penting dan memiliki korelasi kuat dengan kepuasan kerja, sedangkan kondisi tempat kerja maupun jenis pekerjaan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Hal tersebut juga dibicarakan lagi di dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rahadian & Suwandana, 2017) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan ini muncul karena pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan atau mendiskusikan masalah-masalah kerja yang dianggap penting, sehingga kepuasan kerja meningkat. Gaya kepemimpinan yang dominan berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena pemimpin mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam diskusi terkait isu-isu kerja yang relevan.

Dengan diperkuat oleh penelitian penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam.**

**Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam.**

Menurut (Ferawati, 2017) Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan aman, karyawan dapat bekerja lebih produktif. Selain itu, ketika karyawan merasa senang dengan pekerjaannya, hal ini juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas mereka.

Penelitian dari (Silalahi, 2022) mengemukakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja, di mana semakin baik kondisi dan suasana kerja, semakin mudah tercapai kepuasan karyawan. Karyawan cenderung merasa lebih senang dan nyaman bekerja dalam lingkungan yang tertata rapi. Hal ini juga diperkuat oleh adanya hubungan kerja yang harmonis dan mendukung, baik antara karyawan dengan atasan, bawahan, maupun antar sesama rekan kerja di perusahaan.

Dengan diperkuat oleh penelitian penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam.**

## **2. METODE**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berlandaskan filsafat positivisme untuk menguji hubungan antar variabel melalui pengumpulan data terstruktur dan analisis statistik sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan (Sugiyono, 2019). Populasi penelitian adalah seluruh guru di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta yang berjumlah 172 orang, dengan teknik sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden untuk memperoleh data yang lebih representatif. Data diperoleh melalui data primer dengan penyebaran kuesioner tertutup secara langsung kepada responden menggunakan skala Likert lima tingkat untuk mengukur persepsi terhadap variabel penelitian secara objektif dan terukur. Variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen yaitu kepuasan kerja yang mencakup aspek kenyamanan kerja, komitmen, dan produktivitas, sedangkan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan yang meliputi motivasi, pengambilan keputusan, komunikasi, dan manajemen konflik, serta lingkungan kerja yang mencakup kondisi fisik, hubungan sosial, dan dukungan organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS melalui beberapa tahapan, yaitu uji kualitas data (validitas dan reliabilitas instrumen), uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas) untuk memastikan kelayakan model regresi, kemudian dilanjutkan dengan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji F untuk melihat pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen, serta uji t untuk pengaruh parsial, sedangkan koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Sugiyono, 2019).

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Gambaran Umum PPMI Assalaam Surakarta**

Pondok Pesantren Modern Islam (PPMI) Assalaam Surakarta merupakan lembaga pendidikan Islam swasta yang dikelola oleh Yayasan Majelis Pengajian Islam (YMPI) Surakarta dan diinisiasi oleh H. Abdullah Marzuki (Alm) dan Hj. Siti Aminah Abdullah, yang berdiri secara resmi pada 7 Agustus 1982 di Surakarta, kemudian berkembang dan berpindah ke lokasi saat ini di Pabelan, Kartasura di atas tanah wakaf seluas 5,6 hektar serta terus mengalami perluasan hingga sekitar 10 hektar dengan jumlah santri sekitar 2.450 orang (PPMI Assalaam). Sejak awal berdirinya yang berangkat dari Madrasah Diniyyah Awaliyah hingga berkembang menjadi berbagai jenjang pendidikan seperti MTs, MA, SMA, hingga SMK, PPMI Assalaam terus memperluas peran pendidikan Islam modern dengan sistem pesantren terpadu. Saat ini, pesantren berada di bawah kepemimpinan Hj. Siti Aminah Abdullah dengan dukungan alumni yang tergabung dalam IKMAS yang telah berkiprah di berbagai bidang nasional maupun internasional. PPMI Assalaam memiliki visi membentuk insan berkarakter spiritual, intelektual, moral, dan keterampilan menuju generasi ulul albab berlandaskan Al-Qur'an dan As-Sunnah, dengan misi menyelenggarakan pendidikan Islam bermutu dan berdaya saing, mengembangkan manajemen pesantren profesional Islami, menciptakan lingkungan yang tertib dan damai, meningkatkan citra pesantren berbasis sains dan teknologi, serta melakukan kaderisasi untuk kemajuan umat. Tujuannya adalah mencetak lulusan yang menguasai ilmu agama dan IPTEK, membentuk pribadi muslim bertakwa dan berakhlak mulia, mempersiapkan santri bersaing di perguruan tinggi, serta menjadi pusat pengembangan ilmu yang berkontribusi bagi umat dan bangsa (PPMI Assalaam).

#### **Struktur Organisasi PPMI Assalaam Surakarta**

PPMI Assalaam Surakarta dikelola oleh struktur organisasi yang tersusun secara sistematis untuk menjamin efektivitas dan efisiensi operasional lembaga, di mana kepemimpinan tertinggi dipegang oleh Direktur dan Wakil Direktur yang bertanggung jawab atas kebijakan strategis, pengambilan keputusan, representasi lembaga, serta pengawasan mutu pendidikan secara menyeluruh. Di bawahnya terdapat Kepala Bagian sebagai manajer tingkat menengah yang menyusun rencana kerja dan mengoordinasikan unit-unit kerja agar kebijakan dapat terlaksana dengan baik, serta Kepala Sub Bagian yang berperan sebagai pelaksana teknis dalam menjalankan operasional harian sesuai prosedur yang ditetapkan, sehingga tercipta sistem manajemen yang terintegrasi (Arifin, 1993). Secara struktural, organisasi PPMI Assalaam terdiri dari Direktur, Wakil Direktur I dan II, Sekretaris, Kepala Bagian, dan Kepala Sub Bagian, yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta bekerja secara sinergis dalam mencapai visi dan misi pesantren. Selain itu, tenaga pendidik (guru) menjadi unsur sentral dalam operasional lembaga karena berperan langsung dalam proses pembelajaran serta pembinaan karakter santri secara holistik.

#### **Program Unggulan PPMI Assalaam Surakarta**

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi lembaga, PPMI Assalaam Surakarta menyelenggarakan berbagai program unggulan yang dirancang untuk membentuk santri yang unggul secara akademik, berkarakter Islami, serta memiliki daya saing global. Program tersebut meliputi Kulliyatu Tahfidzil Qur'an (KTQ) yang menargetkan hafalan 5 juz per tahun hingga 30 juz selama enam tahun dengan apresiasi umrah bagi penghafal sempurna, Club Astronomi Santri Assalaam (CASA) yang berfokus pada pengembangan ilmu falak dan pemahaman astronomi dalam konteks ibadah, serta Overseas Study yang memberikan

pengalaman internasional bagi santri di berbagai jenjang melalui kunjungan ke negara-negara Asia, Timur Tengah, hingga Eropa untuk memperluas wawasan global. Selain itu, terdapat program Riset Ilmiah yang menumbuhkan budaya literasi sains dan inovasi melalui kegiatan penelitian aplikatif seperti energi surya dan teknologi listrik, termasuk program Triple I (Inquiry, Innovation, Integration) pada jenjang MTs untuk membangun kemampuan berpikir ilmiah sejak dini, serta Cisco Academy yang membekali santri dengan keterampilan Teknologi Informasi dan Komunikasi seperti jaringan, keamanan siber, dan pemrograman guna menghadapi kebutuhan industri digital (PPMI Assalaam Surakarta).

### Profile of Educators (Teachers) of PPMI Assalaam Surakarta

Tenaga pendidik merupakan aset utama sekaligus ujung tombak proses pendidikan di PPMI Assalaam Surakarta, di mana guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai pembimbing spiritual, motivator, dan teladan bagi santri dalam kehidupan sehari-hari. PPMI Assalaam berkomitmen merekrut dan mengembangkan guru yang berkualitas, berdedikasi, serta berkarakter Islami, dengan jumlah tenaga pendidik aktif sebanyak 172 orang yang terdiri dari guru MTs, MA, SMA, SMK, serta guru program khusus seperti tahfidz, bahasa, dan pengembangan diri. Para guru memiliki latar belakang pendidikan yang beragam, mulai dari perguruan tinggi dalam negeri hingga alumni pesantren dan institusi Timur Tengah. Dalam upaya meningkatkan kompetensi dan profesionalisme, PPMI Assalaam secara rutin menyelenggarakan pelatihan pedagogik, workshop kurikulum, program sertifikasi, serta studi banding ke lembaga pendidikan unggulan, disertai dengan pemberian fasilitas dan dukungan kerja agar guru dapat menjalankan perannya secara optimal dan bermakna.

### Profil Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh guru aktif di PPMI Assalaam Surakarta tahun akademik 2023/2024 dengan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh 172 guru dijadikan responden. Gambaran profil responden disajikan berdasarkan masa kerja dan status kepegawaian pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Status Kepegawaian

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah (Guru)	Persentase (%)
1	Masa Kerja	< 5 tahun	48	27,9
2	Masa Kerja	5 – 10 tahun	61	35,5
3	Masa Kerja	> 10 tahun	63	36,6
4	Status Kepegawaian	Guru Tetap	103	59,9
5	Status Kepegawaian	Guru Tidak Tetap	69	40,1

### Analisis Data

#### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai data yang diperoleh dari 172 responden. Berikut tabel 2 disajikan hasil statistik deskriptif untuk masing-masing variabel penelitian.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	172	10,00	50,00	37,0698	9,14060
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	172	11,00	50,00	36,8663	9,24897
Kepuasan Kerja (Y)	172	10,00	50,00	38,1860	8,77331
Valid N (listwise)	172				

Sumber: Output SPSS, diolah

Berdasarkan Tabel 2, variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki nilai rata-rata 37,0698 dengan standar deviasi 9,14060, variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) memiliki rata-rata 36,8663 dengan standar deviasi 9,24897, sedangkan variabel Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan rata-rata tertinggi sebesar 38,1860 dengan standar deviasi 8,77331. Nilai rata-rata yang berada pada kisaran 36–38 dari skor maksimum 50 menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi yang cukup positif terhadap gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Namun demikian, adanya nilai standar deviasi yang relatif cukup besar pada setiap variabel mengindikasikan bahwa jawaban responden masih cukup bervariasi, meskipun kecenderungan penilaiannya tetap mengarah pada kondisi yang baik.

## Uji Kualitas Data

### Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan kriteria  $r$  hitung  $> r$  tabel (0,120) dan signifikansi  $< 0,05$ , sehingga suatu item dinyatakan valid apabila memenuhi ketentuan tersebut (Ghozali, 2021). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki nilai  $r$  hitung antara 0,723–0,844, variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) antara 0,734–0,821, dan variabel Kepuasan Kerja (Y) antara 0,744–0,853, di mana seluruhnya lebih besar dari  $r$  tabel 0,120. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada ketiga variabel penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian karena mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi suatu kuesioner jika digunakan secara berulang. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner bersifat konsisten dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode Cronbach's Alpha. Menurut Ghozali (2021), suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$ . Semakin tinggi nilai Cronbach's Alpha, maka semakin tinggi pula konsistensi internal instrumen tersebut. Terlihat pada tabel 3 berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Ket.
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	10	0,939	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	10	0,933	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	10	0,933	0,60	Reliabel

Sumber: Output SPSS, diolah

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha yang melampaui nilai kritis 0,60. Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,939, Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,933, dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ) sebesar 0,933. Ketiga nilai tersebut tergolong dalam kategori reliabilitas tinggi, yang berarti instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengujian selanjutnya.

### Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas untuk memastikan model memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator) (Ghozali, 2021). Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi 0,069 yang lebih besar dari 0,05 sehingga residual berdistribusi normal. Uji multikolinearitas juga menunjukkan bahwa nilai tolerance masing-masing variabel sebesar 0,706 dan nilai VIF 1,417 yang berada di bawah 10, sehingga tidak terjadi korelasi tinggi antar variabel independen. Selanjutnya, uji autokorelasi dengan Durbin-Watson menghasilkan nilai 1,931 yang berada di antara -2 dan +2, sehingga tidak terdapat autokorelasi dalam model.

Selain itu, uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,653 dan lingkungan kerja sebesar 0,057, yang keduanya lebih besar dari 0,05 sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian, seluruh hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi persyaratan, sehingga layak digunakan untuk analisis regresi linear berganda dan pengujian hipotesis lebih lanjut.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan dan pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru ( $Y$ ) di PPMI Assalaam Surakarta. Hasil analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 26 disajikan pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda (Coefficients)

Model	B	Std. Error	Beta	t hitung	Sig.
(Constant)	5,260	1,789		2,940	0,004
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,551	0,050	0,574	11,076	0,000
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	0,339	0,049	0,358	6,906	0,000

Sumber: Output SPSS, diolah

Berdasarkan Tabel 4 persamaan regresi linear berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 5,260 + 0,551X_1 + 0,339X_2 + \epsilon$$

Hasil persamaan regresi linear berganda menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 5,260 yang berarti apabila variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

bernilai nol, maka Kepuasan Kerja (Y) tetap sebesar 5,260 satuan. Selanjutnya, koefisien regresi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) bernilai positif sebesar 0,551 yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,551 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Sementara itu, koefisien regresi Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) juga bernilai positif sebesar 0,339 yang berarti setiap peningkatan satu satuan pada lingkungan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,339 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap, sehingga kedua variabel independen memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan tahap penting dalam penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji kebenaran dugaan sementara yang telah dirumuskan sebelumnya, di mana hipotesis sendiri merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih berbentuk pertanyaan (Sugiyono, 2019). Pengujian ini dilakukan untuk menentukan apakah hipotesis penelitian ( $H_1$  dan  $H_2$ ) diterima atau ditolak berdasarkan data empiris yang diperoleh dari lapangan. Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan melalui uji signifikansi simultan (uji F) untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, serta uji signifikansi parsial (uji t) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individu.

### Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian adalah apabila nilai F hitung  $>$  F tabel, atau nilai Sig.  $<$  0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Sujarweni, 2022). Nilai F tabel pada  $df = 2; 169$  dengan  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 3,05. Terlihat pada tabel 5 berikut :

Tabel 5. Hasil Uji F (ANOVA<sub>a</sub>)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	8949,391	2	4474,696	179,512	<0,001 <sub>b</sub>
Residual	4212,655	169	24,927		
Total	13162,047	171			

Sumber: Output SPSS, diolah

Berdasarkan Tabel 5, nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh adalah sebesar 179,512 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai  $F_{hitung}$  (179,512)  $>$   $F_{tabel}$  (3,05) dan nilai Sig. (0,000)  $<$  0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan fit (layak) untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

### Uji t (Uji Signifikansi Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Uji ini juga berfungsi untuk melihat signifikansi masing-masing variabel independen dalam model regresi, apakah memiliki kontribusi nyata atau hanya bersifat kebetulan dalam sampel penelitian. Kriteria

pengujian adalah apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $Sig. < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Sujarweni, 2022). Sebaliknya, jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau nilai  $Sig. > 0,05$ , maka variabel independen tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Nilai  $t_{tabel}$  pada  $df = 169$  dengan  $\alpha/2 = 0,025$  (uji dua sisi) adalah sebesar 1,974. Penggunaan uji dua sisi dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya pengaruh positif maupun negatif dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan demikian, hasil uji  $t$  dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai kekuatan dan arah pengaruh masing-masing variabel dalam model penelitian. Terlihat pada tabel 6 berikut :

Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji  $t$  (Parsial)

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	$\alpha$	Ket.
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) → Kepuasan Kerja ( $Y$ )	11,076	1,974	0,000	0,05	$H_1$ Diterima
Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) → Kepuasan Kerja ( $Y$ )	6,906	1,974	0,000	0,05	$H_2$ Diterima

Sumber: Output SPSS, diolah

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 11,076 dengan signifikansi 0,000, sedangkan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,906 dengan signifikansi 0,000. Kedua variabel tersebut memiliki nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,974) serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  serta  $H_2$  diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik Gaya Kepemimpinan maupun Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini digunakan nilai Adjusted R Square karena jumlah variabel independen lebih dari satu (Ghozali, 2021). Terlihat pada tabel 7 berikut

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary<sub>b</sub>)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,825 <sub>a</sub>	0,680	0,676	4,99269

Sumber: Output SPSS, diolah

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai koefisien korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0,825 yang menunjukkan hubungan sangat kuat antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) secara simultan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Nilai  $R$  Square sebesar 0,680 mengindikasikan bahwa kedua variabel independen tersebut mampu menjelaskan sebesar 68,0% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,676 menunjukkan bahwa setelah penyesuaian terhadap jumlah variabel dan sampel, kemampuan penjelasan model tetap tinggi yaitu sebesar 67,6%. Hal ini berarti Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan

Kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang kuat dalam menjelaskan Kepuasan Kerja, sementara sisanya sebesar 32,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model seperti kompensasi, motivasi kerja, budaya organisasi, serta faktor pendukung lainnya.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru di PPMI Assalaam Surakarta**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru ( $Y$ ) di PPMI Assalaam Surakarta, yang dibuktikan dengan nilai  $t$  hitung sebesar  $11,076 > t$  tabel  $1,974$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , dengan koefisien regresi sebesar  $0,551$ . Temuan ini mengonfirmasi bahwa penerimaan Hipotesis 1 ( $H_1$ ) layak dipertahankan secara empiris.

Pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ini selaras dengan pandangan teoritis yang disampaikan oleh (Badeni (2017)), yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni, proses, dan keahlian dalam mempengaruhi individu maupun sekelompok orang agar mempunyai kemauan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks PPMI Assalaam, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pesantren mencakup lima dimensi utama, yaitu: (1) kemampuan memotivasi guru agar bekerja melebihi standar biasa; (2) keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan terkait kegiatan belajar mengajar; (3) komunikasi yang terbuka dan responsif terhadap masukan guru; (4) kemampuan manajemen konflik yang bijaksana dan adil; serta (5) pemberian apresiasi dan pengakuan atas kinerja dan kontribusi setiap guru. Kelima dimensi tersebut secara bersama-sama membentuk iklim kerja yang positif dan mendukung tumbuhnya kepuasan kerja di kalangan guru.

Secara empiris, hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan (Aziz (2020)) yang menyimpulkan adanya pengaruh langsung positif perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, di mana pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan nyaman akan mendorong peningkatan kepuasan kerja secara optimal. Selanjutnya, penelitian (Mahananingtyas et al. (2021)) juga menemukan bahwa manajemen gaya kepemimpinan kepala sekolah berperan positif dan signifikan dalam memberikan kepuasan kerja guru, khususnya melalui program pelatihan, pembinaan, serta penyediaan sarana dan prasarana yang memadai.

(Rahadian dan Suwandana (2017)) turut mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja, terutama karena pemimpin yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berdiskusi tentang permasalahan kerja yang penting akan menciptakan rasa dihargai dan diakui pada diri karyawan. Dalam konteks pesantren, hal ini menjadi lebih relevan mengingat guru tidak sekadar menjalankan tugas profesional, tetapi juga mengemban tanggung jawab moral dan spiritual yang tinggi. Pemimpin yang mampu memahami dimensi ini dan memberikan dukungan yang tepat akan sangat bermakna dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian (Wahyudi dan Rizni (2017)) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, yang secara implisit berkorelasi dengan kepuasan kerja. Pemimpin yang tidak hanya memimpin secara direktif tetapi juga bersedia menjadi teladan, pendengar yang baik, dan motivator yang efektif, akan mampu membangun hubungan kerja yang lebih bermakna dan memuaskan bagi para guru.

Dalam praktiknya di PPMI Assalaam Surakarta, para guru memberikan respons yang positif terhadap gaya kepemimpinan yang partisipatif dan apresiatif. Guru-guru merasa bahwa pimpinan pesantren memberikan arahan yang jelas, selalu terbuka terhadap masukan, dan tidak segan-segan memberikan penghargaan atas dedikasi dan kinerja mereka. Kondisi ini menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan dan penuh makna, yang pada akhirnya terefleksi dalam tingginya tingkat kepuasan kerja guru.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di PPMI Assalaam Surakarta**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y) di PPMI Assalaam Surakarta, yang dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar  $6,906 > t$  tabel  $1,974$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , dengan koefisien regresi sebesar  $0,339$ . Temuan ini mengonfirmasi penerimaan Hipotesis 2 ( $H_2$ ) secara empiris.

Pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sejalan dengan pandangan (Sedarmayanti (2018)), yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai seluruh keadaan atau situasi di sekitar tempat kerja yang mempengaruhi pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu: (1) kondisi fisik tempat kerja yang mencakup penerangan, suhu udara, ventilasi, fasilitas kantor, dan kebersihan; (2) hubungan sosial di tempat kerja yang meliputi kerjasama, saling mendukung, dan harmonisasi antar rekan kerja; serta (3) ketersediaan sumber daya dan dukungan yang mencakup tersedianya buku, alat peraga, internet, dan fasilitas penunjang lainnya.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian (Burhan et al. (2022)) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan mendukung tidak hanya meningkatkan kesejahteraan dan motivasi karyawan, tetapi juga memainkan peran krusial dalam menentukan seberapa puas mereka terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan yang muncul dari lingkungan kerja yang baik bersifat holistik tidak hanya menyentuh aspek fisik, tetapi juga aspek psikologis dan sosial.

(Fausta dan Ekawati (2023)) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memiliki dampak yang sangat positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung, karyawan cenderung merasa lebih puas dan termotivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. (Silalahi (2022)) menambahkan bahwa semakin baik lingkungan dan kondisi suasana kerja, maka kepuasan karyawan akan lebih mudah tercapai, terutama melalui faktor hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasannya maupun sesama rekan kerja.

(Yunita (2020)) memperkuat hal tersebut dengan menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. (Bahri (2018)) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi guru dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memuaskan dapat menyebabkan guru bekerja dalam suasana yang kurang tenang sehingga mempertinggi tingkat kesalahan dan menurunkan kepuasan kerja.

Dalam konteks PPMI Assalaam Surakarta, para guru secara umum memberikan penilaian yang positif terhadap kondisi lingkungan kerja mereka. Kondisi fisik seperti penerangan yang

memadai, suhu udara yang nyaman, fasilitas kantor yang ergonomis, serta kebersihan lingkungan yang terjaga dinilai guru sebagai faktor yang mendukung kenyamanan dan produktivitas kerja. Dari sisi hubungan sosial, atmosfer kebersamaan dan saling mendukung antar sesama guru yang kuat yang merupakan salah satu ciri khas budaya pesantren — menjadi modal sosial yang berharga dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan. Ketersediaan sumber daya seperti buku referensi, alat peraga, dan akses internet yang memadai juga turut memperkuat kepuasan guru dalam menjalankan tugas profesinya.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru di PPMI Assalaam Surakarta, di mana Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh lebih dominan dibandingkan Lingkungan Kerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu hanya dilakukan pada satu lokasi sehingga kurang dapat digeneralisasikan, variabel yang digunakan masih terbatas sehingga belum sepenuhnya menjelaskan seluruh faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, penggunaan data self-report yang berpotensi menimbulkan bias, serta pendekatan cross-sectional yang hanya menggambarkan kondisi pada satu waktu tertentu. Berdasarkan hal tersebut, disarankan kepada pimpinan pesantren untuk terus meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, pemberian apresiasi, serta peningkatan kemampuan komunikasi dan manajemen konflik; kepada manajemen untuk menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik seperti fasilitas, kebersihan, hubungan kerja, dan ketersediaan sumber daya; kepada guru untuk tetap menjaga profesionalisme, motivasi intrinsik, serta aktif berkomunikasi dan mengikuti pengembangan diri; serta kepada peneliti selanjutnya untuk memperluas lokasi penelitian, menambah variabel lain seperti kompensasi dan budaya organisasi, menggunakan metode yang lebih beragam seperti mixed method, serta mempertimbangkan pendekatan longitudinal agar hasil penelitian lebih komprehensif dan mendalam.

#### **5. REFERENCES**

- Ahmadi, Candra., Dadang Hermawan. 2013. E-Busiess & E-Commerce. Yogyakarta: Andi.
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). Manajemen Sumber Daya. Manusia.... Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Arifin, Imron. (1993). Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng. Malang: Kalimashada Press.
- Arikunto, S. (2016). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Rineka Cipta.
- Arista, P. V. N. (2015). Manajemen Pembelajaran Di Pondok Pesantren Takwinul Muballighin Yogyakarta. Retrieved from <http://eprints.uny.ac.id/27005/>.
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. 01(01), 74–85.
- Aziz, A. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Perawat. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(01), 48-52.

Badeni. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Bahri, H. M. S., & SE, M. (2018). *Pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasi terhadap kinerja dosen*. Jakad Media Publishing.

Burhan, M., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). *Pengaruh Komunikasi, Kedisiplinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)*. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 447-458.

Fausta, J., & Ekawati, S. (2023). *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Manajemen Karier terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(2), 457-465.

Ferawati, A. (2017). *Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan*. *Agora*, 5(1).

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete SPSS 25*. Diponegoro University Publising Agency.

Ghozali, I., & Hengky, L. (2015). *PLS Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*.

Ghozali & Latan, H. (2014). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris (Ed.2.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 (Edisi 10)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gruenberg, B. (1980). *The happy worker: An analysis of educational and occupational differences in determinants of job satisfaction*. *American journal of sociology*, 86(2), 247-271.

Hasan, M. (2022). *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam*. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 6(2), 115-130.

Janan Asifudin, A. (2017). *Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren*. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 355-366.  
<https://doi.org/10.14421/manageria.2016.12-10>.

Keramas, I. N., & Mendra, I. W. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Cheese Works Di Gianyar*. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 9(2).

Mahananingtyas, E., Lesnussa, A., & Nussy, H. (2021). *Peran Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sd Inpres 19 Ambon*. *PEDAGOGIKA: Jurnal Pedagogik dan Dinamika Pendidikan*, 9(1), 11-26.

McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.

- Miller, McCance, & McNamara. (1991). *Agr. Edu 885 Research Methods*. University of Leicester. [https://www2.le.ac.uk/departments/geology/people/jenkin-grt/personal/publication-abstracts/Miller etal 1991.pdf/view](https://www2.le.ac.uk/departments/geology/people/jenkin-grt/personal/publication-abstracts/Miller%20etal%201991.pdf/view).
- Muchamad Ressa Farizki, A. W. (2017). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA.
- Pusparani, M. (2021). Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534-543.
- Rahadian, M., & Suwandana, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(6), 251085.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Human resource management for companies from theory to practice*.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik (Edisi 2)*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rukmana, N. (2007). *Etika kepemimpinan perspektif agama dan moral*.
- Sagala, S. (2015). Manajemen dan kepemimpinan pendidikan pondok pesantren. *Jurnal tarbiyah*, 22(2).
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 15, 81.
- Sedarmayanti, S., & Haryanto, H. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan fakultas kedokteran Universitas Padjadjaran. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 14(1), 96-112.
- Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018). Hubungan budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63-77.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian (Edisi 6)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Silalahi, L. M. (2022). Pengaruh kualitas sumber daya manusia, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (studi literature manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 257-269.
- Soetopo, H., & Kamsyach, A. (2010). *Perilaku organisasi: Teori dan praktik dalam bidang pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=392123>.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, V. W. (2022). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi: Pendekatan Kuantitatif (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Susanto, H. (2018). Pembaharuan Pemikiran Islam dan Relevansinya bagi Pengembangan Pendidikan di Indonesia. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 59-78.
- Triana, G. (2014). PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN

KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT Chevron Pasific Indonesia di Rumbai Riau) (Doctoral dissertation, Universitas Widyatama).

Wahyudi, W., & Rizni, F. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Ramayana Department Store Kebayoran Lama Jakarta Selatan). *Jurnal Ekonomika dan Manajemen*, 6(2), 139-155.

Yunita, Y. (2020). Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(1), 310-330.

Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Edisi 4). Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.