

**PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS MA AL BURHAN HIDAYATULLAH SEMARANG)**

Muhlis¹

¹Universitas Semarang

Muhliis86@gmail.com

Abstract

Quality education is one way for the Indonesian nation to become better, so education management that is oriented towards creating change for the better is needed. The aim of this research is to analyze the influence of compensation and work environment on job satisfaction with work motivation as an intervening variable. The population in this study were all MA Al Burhan Hidayatullah Semarang teachers, Banyumanik District, Semarang City. The sample in this study was 75 people/teachers. The data analysis technique uses a structural equation model (Structural Equation Modeling), namely Partial Least Square (PLS) based on a Likert Scale with a range of 7 (scale 1 to 7). Based on the results of the analysis using Smart PLS, it is proven that compensation and work environment influence job satisfaction, and the work environment influences work motivation. This shows that the remainder is influenced by other variables not examined in this study.

Keywords: Job Satisfaction, Compensation, Work Environment, Work Motivation.

Abstrak

Pendidikan bermutu adalah salah satu jalan agar bangsa Indonesia menjadi lebih baik, sehingga diperlukan pengelolaan pendidikan yang berorientasi bagaimana menciptakan perubahan menjadi lebih baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru MA Al Burhan Hidayatullah Semarang Kecamatan Banyumanik Kota Semarang. Sampel pada penelitian ini yaitu 75 orang/guru. Teknik analisis data dengan menggunakan model persamaan struktural (Structural Equation Modelling), yaitu Partial Least Square (PLS) berdasarkan Skala Likert dengan rentang 7 (skala 1 s/d 7). Berdasarkan hasil analisis menggunakan Smart PLS, terbukti bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja.

I. PENDAHULUAN

Dalam mengelola suatu organisasi atau sekolah, sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting karena tanpa adanya sumber daya manusia, sekolah akan sulit untuk

mencapai tujuan pendidikan. Sebaik apapun kurikulum yang diterapkan dalam dunia pendidikan, guru atau sumber daya manusia tetap berperan sangat besar untuk mencapai tujuan dari kurikulum tersebut. Peran guru sangat penting dan tidak dapat dibedakan antara yang telah bersertifikat dengan guru atau guru yang belum bersertifikat, keduanya tetap harus bekerja secara profesional.

Handoko (2001) menyatakan pemberian kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa hasil penelitian yang dilakukan Igalens dan Roussel (1999), Widodo (2004) serta Rumada dan Mudiarta (2013) menyatakan secara signifikan dan positif kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi.

Lingkungan kerja mempunyai peran yang penting dalam pencapaian kinerja guru (Khoiriyah, 2009). Hal ini disebabkan karena adanya lingkungan kerja yang menyenangkan membuat guru akan bekerja lebih semangat untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pentingnya Kepuasan guru bagi organisasi sekolah, karena

Kepuasan kerja dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya kinerja guru yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja di organisasi. Organisasi akan mendapat timbal balik dalam bentuk keuntungan jika kinerja guru meningkat dengan adanya kepuasan kerja.

Pemberian motivasi adalah sebagai daya perangsang bagi guru agar dapat bekerja dengan baik dan dapat memberikan prestasi yang baik bagi organisasi. Namun terjadi penurunan motivasi kerja dan ketidakpuasan kerja dikarenakan terdapat beberapa hal sebagai berikut:

Tabel 1.1

Data Kegiatan Guru Selama 3 (Tiga) Tahun Terakhir

No.	Keterangan	Tahun					
		2019		2020		2021	
		Jumlah Guru	%	Jumlah Guru	%	Jumlah Guru	%
1.	Gaji UMR	75	13	75	13	75	13
2.	Guru Sertifikasi	75	7	75	7	75	7
3.	Kenaikan Pangkat	75	12	75	13	75	15

4.	Guru yang Disiplin	75	15	75	14	75	14
5.	Guru yang fokus di sekolah	75	15	75	15	75	16
6.	Guru yang Pindah Kerja	75	5	75	7	75	10

Sumber Data: di MA Al Burhan Hidayatullah Semarang 2023

Pada Tabel 1.2 di atas adalah Data berbagai keluhan yang menjadi ketidakpuasan guru MA Al Burhan Hidayatullah Semarang tahun 2019 – 2021 diantaranya yang di targetkan oleh manajemen sekolah dengan administrasi yang riil untuk pencapaian program yang direncanakan oleh manajemen sekolah masih belum tercapai. Selain itu, berdasarkan referensi yang ada, terdapat perbedaan hasil penelitian (*research gap*) studi tentang kepuasan kerja dan motivasi kerja yang menjadi urgensi dalam penelitian ini. Berikut adalah tabel beberapa penelitian terdahulu:

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No	Issue	Peneiti (Tahunan)	Hasil Penelitian
1.	Terdapat perbedaan hasil penelitian antara Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja	Ariani et al.(2018) Astuti et al,(2015) Ananto et al,(2016) Arinal et al.(2017) Pioh (2016)	Membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
		Yenis (2017) Supatmi (2013) dan Tawas (2016)	Membuktikan ternyata kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Terdapat perbedaan hasil penelitian yang tidak konsisten mengenai lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	Sitinjak (2018) Pariwosumarto et al. (2016) Ariani et al. (2018) Ervina (2017) dan Ratnasari (2017)	Membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
		Afiyah et al. (2017)	Membuktikan bahwa lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sumber: disarikan dari berbagai jurnal, 2023

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dengan perspektif fenomena empiris, maka dilakukan penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Teori Resource-Based View (RBV)

Menurut Fahy (2000), teori *RBV* menjelaskan mengenai sumberdaya internal yang dimiliki oleh organisasi. Sukses atau tidaknya sebuah organisasi akan sangat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal organisasi. Menurut Ferreira et al. (2011), keberhasilan organisasi amat ditentukan oleh sumberdaya yang dimilikinya dan kapabilitas organisasi yang mampu mengubah sumberdaya itu menjadi sebuah *economic benefit*. Sumberdaya organisasi (*Firm Resource*) bisa berwujud (misalnya: pabrik, tanah, kendaraan, bahan baku dan mesin) maupun tidak berwujud (misal: merk, reputasi dan keahlian, budaya organisasi, struktur, persepsi dan proses yang dimiliki). Fokus penelitian ini adalah sumberdaya tak berwujud (*intangible resource*) yang dikenali sebagai aset yang mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Kepuasan Kerja

Menurut Wexley (2004:104) teori kepuasan kerja ada lima macam, yaitu:

1. *Discrepancy Theory* (teori perbedaan) Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh guru.
2. *Equity Theory* (teori keseimbangan) *Equity theory* dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zientik. Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.
3. *Two Factor Theory* Prinsip teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan

timbulnya rasa puas, yaitu meliputi faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

4. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) Menurut teori ini, kepuasan kerja guru tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan guru. Guru akan merasa puas bila ia mendapatkan apa yang dibutuhkan.
5. Teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*) Menurut teori ini, kepuasan kerja guru bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat para guru yang dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok guru dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

Menurut Hasibuan (2009:110) indikator kepuasan kerja seorang guru dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini :

- 1) Menyenangi pekerjaannya guru sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang guru menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.
- 2) Mencintai pekerjaannya dalam hal ini guru tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.
- 3) Moral kerja positif ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.
- 4) Disiplin kerja kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.
- 5) Prestasi kerja hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Motivasi kerja

Menurut Samsudin (2009:281) “Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan”. Menurut Hariandja (2009:321) “Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah”.

Memahami motivasi guru secara tepat merupakan pekerjaan yang sulit. Akan tetapi, organisasi perlu mengidentifikasi sasaran dan kebutuhan yang melatar belakangi perilaku guru.

Adapun indikator mengenai motivasi menurut Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut:

- a) Kerja keras
- b) Orientasi masa depan
- c) Tingkat cita-cita yang tinggi
- d) Orientasi tugas dan keseriusan tugas
- e) Usaha untuk maju
- f) Ketekunan bekerja
- g) Hubungan dengan rekan kerja
- h) Pemanfaatan waktu.

Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima guru sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Sedangkan menurut Panggabean (2012:84) Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada guru secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan interaksi antara tenaga kerja dengan organisasi, yang berupa timbal balik dari jasa atau tenaga yang dikeluarkan oleh tenaga kerja dan penghargaan dari organisasi dalam bentuk upah atau fasilitas lainnya serta kemampuan yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum ada beberapa indikator kompensasi. Adapun indikator-indikator kompensasi menurut (Rivai & Sagala, 2011) adalah

- a. Upah dan gaji
- b. Loyalitas
- c. Keadilan
- d. Penghargaan

Lingkungan kerja

Sedarmayati (2013:1) menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Nitisemito (2010:183) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang diembankan. Sementara itu menurut Schultz dalam Mangkunegara (2012:105) mengemukakan bahwa Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja.

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para guru yang terdiri dari kondisi sosial, psikologis, dan fisik yang dapat mempengaruhi diri guru dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dalam pencapaian kepuasan dan produktivitas kerja.

Adapun indikator dari lingkungan kerja non fisik Soetjipto (2010:87) adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan yang harmonis
- b. Kesempatan untuk maju
- c. Keamanan dalam pekerjaan

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah jenis explanatory research dengan metode deksriptif kuantitatif yaitu penelitian yang menggambarkan situasi subjek yang sedang diteliti. Objek penelitian dilakukan pada MA Al Burhan Hidayatullah Semarang. Populasi yang digunakan adalah perusahaan yang seluruh guru yang bekerja pada organisasi dibidang jasa yakni di sekolah MA Al Burhan Hidayatullah Semarang, dan seluruh populasi sebagai sampel 75 guru dengan menggunakan tehnik sensus. Dengan pendekatan sensus sampling dalam pengambilan sampelnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan media yang dipakai pada proses pengumpulan data ini adalah dilakukan secara online dengan platform Google Form yang berisi pertanyaan-pertanyaan dengan waktu yang akan ditentukan.

Adapun dalam untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening menggunakan metode yaitu

menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural (Structural Equation Modelling) berbasis variance atau component-based SEM. Dengan menggunakan model persamaan struktural, yaitu Partial Least Square (PLS) dicirikan sebagai teknik yang paling cocok untuk tujuan penelitian ini yaitu prediksi atau pemodelan eksplorasi.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pada penelitian ini subjek yang dijadikan penelitian adalah guru pada MA Al Burhan Hidayatullah di Semarang. Pengolahan data untuk analisis pada penelitian ini menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural (Structural Equation Modelling) berbasis variance atau component-based SEM. Dengan menggunakan model persamaan struktural, yaitu Partial Least Square (PLS) menggunakan alat analisis yaitu Smart PLS Versi 3.2.9. Adapun hasil analisis yang telah dilakukan sebagai berikut:

Analisis selanjutnya adalah pengujian hipotesis yang dilakukan dengan membandingkan nilai t-tabel dengan t statistik atau t hitung. Hipotesis diterima jika t-hitung < dari t-tabel 1,96 (Ghozali 2014). hasil dari proses Bootstrapping Smart PLS adalah sebagaimana berikut:

Hasil Uji Hipotesis Variabel

Path Coefficients					
	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean [...]	Standard Devia...	T Statistics (O ...	P Values
Kompensasi -> Kepuasan kerja	0.563	0.566	0.078	7.190	0.000
Kompensasi -> Motivasi kerja	0.087	0.096	0.157	0.553	0.581
Lingkungan kerja -> Kepuasan kerja	0.307	0.310	0.096	3.180	0.002
Lingkungan kerja -> Motivasi kerja	0.404	0.397	0.144	2.797	0.005
Motivasi kerja -> Kepuasan kerja	-0.177	-0.176	0.110	1.606	0.109

Gambar 4.1

Hasil gambar di atas menunjukkan pengaruh antar variabel sebagaimana dijelaskan berikut:

1. Parameter estimasi pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil t-hitung $7,190 > 1,96$ (untuk nilai signifikansi 5%) dan nilai p value sebesar $0,461 > 0,05$, Sehingga kesimpulan pengaruh antara variabel ini adalah:

H1: (diterima) = Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Parameter estimasi pengaruh antara variabel kompensasi terhadap motivasi kerja diperoleh hasil t-hitung $0,533 < 1,96$ (untuk nilai signifikansi 5%) dan nilai p value sebesar $0,030 > 0,05$, Sehingga kesimpulan pengaruh antara variabel ini adalah :
H2: (ditolak) = Kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.
3. Parameter estimasi pengaruh antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil t-hitung $3,180 > 1,96$ (untuk nilai signifikansi 5%) dan nilai p value sebesar $0,183 > 0,05$, Sehingga kesimpulan pengaruh antara variabel ini adalah :
H3: (diterima) = Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Parameter estimasi pengaruh antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja diperoleh hasil t-hitung $2,797 > 1,96$ (untuk nilai signifikansi 5%) dan nilai p value sebesar $0,0144 > 0,05$, Sehingga kesimpulan pengaruh antara variabel ini adalah :
H4: (diterima) = Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.
5. Parameter estimasi pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil t-hitung $1,606 > 1,96$ (untuk nilai signifikansi 5%) dan nilai p value sebesar $0,001 < 0,05$, Sehingga kesimpulan pengaruh antara variabel ini adalah :
H5: (ditolak) = Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil Uji Interviening

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis ini adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight, estimate for path coefficients* yang merupakan nilai koefisien jalur atau nilai besarnya hubungan pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan pengolahan bootstrapping. Signifikansi hipotesis dilihat dari tabel *path coefficients* nilai t-hitung $< t$ tabel 1,96 (ghozali, 2014).

Hasil pengaruh variabel kompensasi dan lingkungan kerja yang dianalisis menggunakan Smart PLS setelah dilakukan penghitungan atau pengolahan *bootstrapping*, diperoleh angka hasil yang disajikan sebagaimana berikut:

Hasil Uji Hipotesis Variabel Interviening

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel For
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (Q/...	P Values
Kompensasi X1 -> Motivasi kerja Y1 -> Kepuasan kerja Y2	0.092	0.105	0.083	1.104	0.270
Lingkungan kerja X2 -> Motivasi kerja Y1 -> Kepuasan kerja Y2	-0.013	-0.008	0.081	0.158	0.874

Gambar 4.2

Hasil gambar di atas menunjukkan pengaruh antar variabel sebagaimana dijelaskan berikut:

1. Hasil menunjukkan bahwa kompensasi tidak memberi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi oleh motivasi kerja, diperoleh hasil t-hitung $1,104 < 1,96$ (untuk nilai signifikansi 5%) dan nilai p value sebesar $0,270 < 0,05$. Parameter estimasi pengaruh variabel motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru.
2. Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memberi berpengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi oleh motivasi kerja, diperoleh hasil t-hitung $0,158 < 1,96$ (untuk nilai signifikansi 5%) dan nilai p value sebesar $0,874 < 0,05$. Parameter estimasi pengaruh variabel motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru.

Pembahasan

Kompensasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan hal yang harus diperhatikan dan diperlukan untuk mempertahankan guru dan seharusnya diberikan sesuai dengan standar hidup yang layak dan berkeadilan. Semakin menarik dan bermacam-macam kompensasi yang diberikan kepada guru akan semakin menarik pula perhatian guru untuk meningkatkan mutu serta kualitas kerja, karena guru merasa nyaman serta semakin menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi atau sekolah.

Guru memahami bahwa hubungan organisasi dan guru adalah antara hak dan kewajiban sehingga dengan adanya kompensasi yang telah diberikan kepada guru, maka kewajiban guru adalah bekerja atau kerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan dari organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Khan et al., (2011), Suparyadi (2015) menyatakan bahwa kompensasi yaitu semua imbalan yang diterima oleh guru sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh organisasi, baik yang bersifat finansial maupun non finansial. Omotayo et al. (2014) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima guru berupa upah langsung maupun tidak langsung. Bhatti (2011) menemukan bahwa guru diberikan kompensasi yang sesuai maka guru tersebut akan memiliki komitmen organisasional yang baik.

Kompensasi tidak Berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis logika dan lapangan bahwa kompensasi merupakan hal yang diharapkan dan menjadi orientasi seorang guru atas perannya bagi organisasi. Bahkan guru akan merasakan puas apabila kompensasi yang diberikan sudah sesuai dan layak bagi guru tersebut. Semakin layak kompensasi yang diberikan kepada guru akan semakin menarik pula bagi guru untuk meningkatkan dan memberikan yang terbaik bagi organisasi, karena guru merasa nyaman dan merasa sudah tercukupi akan kebutuhan sehari-hari, sehingga hal yang demikian akan memberi dampak terhadap kinerja guru. Namun berbeda guru yang ada di MA Al Burhan Hidayatullah Semarang, guru mengajar bukan semata – mata mengejar dunia akan tetapi guru di MA Al Burhan Hidayatullah kompensasi bukan harapan pertama, namun harapan pertama para guru di MA AL Burhan hidayatullah ini yang merasa puas dalam melaksanakan tugas dan nyaman adalah keberkahan dunia dan akhirat sebagaimana dalam menyampaikan ilmu kepada siswa yang ada di MA Al Burhan Hidayatullah Semarang dan salah satu guru di MA Al Burhan merasa puas dan nyaman sebagaimana dalam sebuah hadist yang berbunyi “Sebaik-baik kalian adalah orang yang belajar Al-Qur`an dan mengajarkannya”. Motivasi yang diberikan kepada guru akan meningkatkan semangat dan komitmen organisasional disuatu organisasi. Komitmen organisasional adalah hubungan yang erat antara guru dengan organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi atau sekolah (Robbins, 2008). Hal ini sependapat dengan penelitian Parman dkk (2020) yang mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan hal yang dianggap kurang penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru mengingat kompensasi adalah hal yang mutlak diberikan dan bekerja atau kerja merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan.

Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja berperan penting untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja para guru. Guru yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga dengan demikian guru dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada dalam organisasi. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan guru mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja organisasi tempat dimana dia bekerja. Hal ini sependapat dengan Handaru, dkk (2013) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Bentuk kepuasan kerja guru akan terlihat dari sikap positif atau negatif dalam diri guru. Kepuasan kerja guru bersifat dinamis, artinya dapat berubah sewaktu-waktu. Pada suatu waktu guru bisa saja mengalami ketidakpuasan, namun setelah adanya perbaikan oleh manajemen organisasi, guru akan dapat menjadi puas. Oleh karena itu, organisasi di tuntut untuk selalu mampu berinovasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi organisasi.

Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer dalam memelihara sumber daya manusianya, yaitu dengan cara menyediakan dan mengupayakan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif karena di situlah seorang pegawai menghabiskan waktu kerjanya setiap hari, maka dengan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif akan meningkatkan semangat kerja yang tinggi. Hal ini sependapat dengan penelitian Shindaye et al, (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang dasyat untuk seorang individu, akan memberikan efek yang besar pada apa yang dikerjakan. Kondisi fisik dari suatu lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar dalam tingkat semangat kerja guru.

Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan guru merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas-tugasnya (Moekijat, 2003).

Motivasi Kerja Tidak Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis logika dan peraktek lapanagn bahwa salah satu yang menjadi motivasi guru dalam mengajar adalah “Sebaik-baik manusia adalah yang paling banyak manfaatnya bagi manusia”. Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang kerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk kerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana

Motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong seseorang guru yang menimbulkan dan mengharapkan perilaku. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan (Daft, 2010). Hal ini sependapat dengan penelitian Robbins (2001) berpendapat bahwa motivasi berasal dari setiap individu yang bersedia melakukan pekerjaan sesuai tujuan organisasi dengan memperhatikan kebutuhan individu tersebut.

Winardi (2004) juga mengatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan potensial yang terdapat pada diri tiap individu yang dapat dikembangkan sendiri atau dari kekuatan di luar diri individu tersebut yang bermuara dari imbalan finansial atau non finansial yang dapat mempengaruhi kinerja individu secara positif atau negatif, yang mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh individu yang bersangkutan.

Selanjutnya peneliti berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu hal yang berisikan suatu fasilitas yang disediakan pada suatu organisasi yang mana dapat diperoleh bagi individu yang ada pada organisasi tersebut jika individu tersebut bekerja sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut.

Kompensasi Tidak Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis logika dan lapangagn bahwa motivasi terhadap kepuasan kerja tidak berpengaruh. Dari hasil tersebut bahwa MA Al Burhan bukan hanya sekolah formal seperti umumnya, namun sekolah yang mempunyai keunggulan yaitu: tahfidzul qur'an sehingga guru merasa puas, nyaman dan termotivasi dengan melihat siswa – siswi semangat

dalam menghafal al qur'an, dan itulah yang menjadi harapan semua guru untuk mendapatkan syafaat dan pertolongan kelak pada hari kiamat dari al qur'an yang sudah baca oleh para siswa – siswi MA Al Burhan Hidayatullah Semarang.

Hasil sependapat dengan penelitian abbas (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap semangat kerja, motivasi yang diberikan pemimpin berdampak pada semangat kerja guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan Susilo (2007) menyatakan motivasi dapat menimbulkan dorongan semangat kerja atau kata lain dari pendorong semangat kerja guru. Ini berarti bahwa motivasi yang diberikan kepada guru dapat meningkatkan semangat kerja guru.

Lingkungan Kerja Tidak Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja

Penelitian terkait pengaruh lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dikarenakan dimediasi oleh motivasi kerja. Motivasi kerja didalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja guru. Pemberian motivasi akan menciptakan keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi merupakan alat yang ampuh dalam memperkuat organisasi untuk mencapai tujuan dan kecenderungan untuk melanjutkan sesuatu dengan kata lain, motivasi adalah dorongan internal untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan yang tidak memuaskan mencapai tujuan tertentu.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini merupakan jawaban terkait permasalahan apakahkah kompensasi dan lingkungan memberikan kepuasan kerja kepada guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di MA Al Burhan Hidayatullah Semarang, dimana tingkat kompensasi dan lingkungan kerja telah mampu diakomodir oleh organisasi yang terbukti dengan evaluasi kepuasan guru menunjukkan hasil yang baik. Yang mana kompensasi tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karena kompensasi yang diberikan oleh organisasi sudah cukup layak dan guru merasa nyaman. Artinya, sudah menjadi kewajiban setiap guru untuk menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang ditangani dengan memberikan hasil yang terbaik bagi organisasi dengan pemberian tingkat kompensasi yang berbeda-beda namun adil bagi masing-masing guru.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan analisis model yang dikembangkan dengan variabel kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja, maka hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan sekaligus memberikan dukungan terhadap penelitian terdahulu sebagaimana berikut :

1. Variabel Kompensasi sangat berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja, Kompensasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling memberikan dampak satu sama lain. Terdapat beberapa teori yang mengaitkan serta memaparkan hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja. Umam (2010) Hal ini sejalan dengan penelitian (Khan et al., 2011) Kompensasi juga bermanfaat untuk meningkatkan keadilan baik secara internal-eksternal maupun individu bagi guru serta meningkatkan kinerja dari guru.
2. Variabel Kompensasi tidak Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja. Hal ini sependapat dengan penelitian Parman dkk (2020) yang mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan hal yang dianggap kurang penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru mengingat kompensasi adalah hal yang mutlak diberikan dan bekerja atau kerja merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan. Menurut Katidjan dkk (2017) menyatakan bahwa kompensasi merupakan suatu sistem untuk guru sebagai sumber motivasi dimana tetapi belum tentu dapat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja guru karena tingkat preferensi motivasi guru yang berbeda. Pemberian kompensasi yang menarik belum tentu akan membuat guru berkembang untuk menjadi lebih baik.
3. Variabel Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini sependapat dengan Handaru, dkk (2013) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kepuasan kerja guru.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini sependapat dengan Shindaye et al, (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang dasyat untuk seorang individu, akan memberikan efek yang besar pada apa yang dikerjakan. Kondisi fisik dari suatu lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar dalam tingkat semangat kerja guru. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif

- menjadikan guru merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas-tugasnya.
5. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini sependapat Robbins (2001) berpendapat bahwa motivasi berasal dari setiap individu yang bersedia melakukan pekerjaan sesuai tujuan organisasi dengan memperhatikan kebutuhan individu tersebut. Winardi (2004) juga mengatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan potensial yang terdapat pada diri tiap individu yang dapat dikembangkan sendiri atau dari kekuatan di luar diri individu tersebut yang bermuara dari imbalan finansial atau non finansial yang dapat mempengaruhi kinerja individu secara positif atau negatif, yang mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh individu yang bersangkutan. Selanjutnya peneliti berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu hal yang berisikan suatu fasilitas yang disediakan pada suatu organisasi yang mana dapat diperoleh bagi individu yang ada pada organisasi tersebut jika individu tersebut bekerja sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut.
 6. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan mediasi motivasi kerja. Hasil sependapat penelitian abbas (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap semangat kerja, motivasi yang diberikan pemimpin berdampak pada semangat kerja guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan Susilo (2007) menyatakan motivasi dapat menimbulkan dorongan semangat kerja atau kata lain dari pendorong semangat kerja guru. Ini berarti bahwa motivasi yang diberikan kepada guru dapat meningkatkan semangat kerja guru.
 7. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan mediasi motivasi kerja. Motivasi kerja didalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja guru. Pemberian motivasi akan menciptakan keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi merupakan alat yang ampuh dalam memperkuat organisasi untuk mencapai tujuan dan kecenderungan untuk melanjutkan sesuatu dengan kata lain, motivasi adalah dorongan internal untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan yang tidak memuaskan mencapai tujuan tertentu.

Implikasi kebijakan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka implikasi kebijakan yang bisa dilakukan bagi organisasi sekurang-kurangnya adalah sebagai berikut :

1. Manajemen sekolah telah memperhatikan serta telah melakukan upaya meningkatkan motivasi guru seperti proses seleksi sebagai calon guru, melakukan pelatihan-pelatihan, memberikan pendidikan lanjutan, diskusi dan melakukan *internal house training* yang diharapkan mampu untuk lebih menambah wawasan dan kemampuan untuk diterapkan pada bidang pekerjaan-pekerjaan tertentu.

Namun demikian, apabila ada kesempatan melakukan studi banding hal ini dapat dimaksudkan agar bisa mengetahui dan mengukur tingkat kekuatan kompensasi guru dengan tujuan kegiatan ini adalah untuk lebih mengetahui pemahaman konsep, metodologi, analisis data, pelaporan dan updating berbagai informasi terkait penilaian.

2. Manajemen sekolah telah memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada guru secara layak, adil, fair dan sesuai regulasi agar guru merasa nyaman, lebih loyal dan lebih konsentrasi terhadap pekerjaannya yang tentu juga melihat kemampuan organisasi dalam memberikan variasi bentuk kompensasi. Namun demikian terdapat beberapa pernyataan dari responden terkait belum adanya Jaminan Hari Tua, sehingga hal ini perlu mendapat perhatian dari manajemen.

Dari beberapa jawaban atas kuesioner bahwa masih terdapat beberapa bentuk kompensasi yang dianggap kurang memenuhi ekspektasi guru, sehingga manajemen agar dapat menyelaraskan dengan amanah Undang-Undang Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020 serta beberapa peraturan lainnya seperti PP No.35 Tahun 2021.

3. Manajemen sekolah perlu mengambil suatu tindakan pola penanganan terkait guru yang mengalami kejenuhan dalam kerja. Misalnya dilakukan *gathering*, pembagian tugas kerja sesuai kemampuan, hindari *over load* penanganan pekerjaan yang dilakukan guru serta arahan pengambilan keputusan yang cepat tepat dan efektif terhadap permasalahan kerja sehingga guru akan dapat meneruskan dan menyelesaikan materi kerja dengan baik dan sesuai arahan atasan. Disamping itu perlu ada rotasi posisi dengan tujuan agar pelajaran yang ditangani tidak monoton dengan harapan hal dapat mengurangi kejenuhan guru.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan diantaranya:

1. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi sangat berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja dan diperkuat variabel lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja, artinya apabila

kompensasi dan lingkungan kerja memberikan kenyamanan kepada guru, maka guru akan lebih optimal dalam melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan dari organisasi atau sekolah, namun pada variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja tidak berpengaruh. Hal ini menjadi tantangan bagi peneliti untuk mengkaji setiap jawaban atas pertanyaan yang diberikan agar bisa mendapatkan jawaban yang memuaskan.

2. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen yang mempengaruhi kepuasan guru yaitu kompensasi dan lingkungan kerja. Masih terdapat beberapa indikator lain yang bisa dijadikan sebagai variabel independen yang diharapkan mampu menjelaskan dan kemungkinan memiliki pengaruh terhadap variabel kepuasan guru.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka untuk mengisi agenda penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut :

1. Menambah jumlah responden, dengan harapan semakin banyak jumlah responden akan semakin tinggi tingkat keakuratan data dalam penelitiannya.
2. Menambah variabel-variabel lain yang mempengaruhi kepuasan guru selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini, agar hasilnya dapat terukur dengan lebih sempurna atau dapat juga menambahkan variabel moderating, sehingga akan mendapatkan suatu model penelitian yang baru

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas (2012), Peran Mediasi Motivasi Kerja Dalam Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja, *Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 2, 2017: 1083-1111 ISSN : 2302-8912
- Ahmed dan Uddin, (2012), Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Pada Karma Jimbaran
- Alex S.Nitisemito (dalam Prihantoro 2015:21), Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Guru (Studi Kasus: Pt Jaya Anugrah Sukses Abadi Pada Brastagi Supermarket Gatot Subroto Medan) *Journal Economic And Strategy (Jes, Electronic ISSN : 2745-6544*

- Ariani & Sulistiyani (2020), Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, *E-Issn 2442-9449 Vol.10. No.1 (2022) 57-70, P-Issn 2337-4721*
- Aritonang (2005), Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru,
- Azhad, dkk. (2015), Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru Dinas Sosial Kabupaten Jember, *Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 4 No. 1 Januari 2019, p-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570 HAL: 47-6*
- Badeni (2013), Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Guru Biro Pelayanan Sosial Dasar Di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, *e-Proceeding of Management : Vol.3, No.2 Agustus 2016 | Page 187*
- Badeni (2013:77) & Maslow dalam Fahmi (2014:113) Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Guru Biro Pelayanan Sosial Dasar Di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat
- Cepi Triatna “Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan”, (*Bandung:PT.Remaja Rosdakarya, 2016*),*hlm 110*.
- Davis dan Newstrom ”Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru”,*Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol.1 No.2, Agustus 2012, hlm 18*.
- De Jong dan Kemp (2003), Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Guru, *Jurnal Baruna Horizon Vol. 3, No. 1, Juni 2020*
- Dobre. (2013), Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Di Pt Jenggala Keramik Bali, *Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 3, 2018: 1539-1565 ISSN : 2302-8912*
- Edy Sutrisno (2011: 116-120), Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Pt Bpr Prisma Dana Manado
- Ervina (2017) dan Ratnasari (2017), Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, *Jurnal Manajemen - pISSN: 0285-6911 - eISSN: 2528-1518*
- Fahmi(2013), Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Administrasi Universitas Warmade, *Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 3, No 2. September 2016, Hal 64-75*

- Fajar dan Heru, 2016; Suwatno dan Priansa, 2011; Badriyah, 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Divisi Produksi Pt. Soljer Abadi, *Jurnal Vol. 2 No. 2 Tahun 2018 E-Issn: 2621-5306*
- Ferdinand, 2006, Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model model Rumit Dalam Penelitian *Untuk Tesis Magister dan Desertasi Doktor, BP UNDIP, Semarang*
- Ferreira et al., (2011), Pemanfaatan Teori Resource-Based View Pada Ritel Minimarket: Implikasinya Terhadap Strategi Dan Keunggulan Bersaing, *Journal of Research in Economics and Management (Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen)*
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis, 1(2), 107-123.*
- Handoko, "Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Di SD Negeri Kecamatan Gondang Mojokerto", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen, Vol.9 No.2, April 2013, hlm 139.*
- Handoko, 2012:206). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Tesis mhd. andi rasyid, npm : 1720030051*
- Hasibuan (2013), Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru
- Hasibuan (2014:118). Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Guru Dan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 37 No. 1 Agustus 2016|*
- Mangkunegara (2010), Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru Dinas Sosial Kabupaten Jember, *Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 4 No. 1 Januari 2019, p-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570 HAL: 47-6*
- Mangkunegara (2017:126) Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan
- Mangkunegara, (2007), Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Administrasi Universitas Warmade, *Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 3, No 2. September 2016, Hal 64-75*

- Marwansyah (2010:269). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Guru Di Departemen Sumberdaya Manusia Pln Kantor Distribusi Jawa Barat Dan Banten.
- McClelland's dalam Brantas (2009) Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh, *Jurnal Manajemen*, ISSN 2302-0199
- Munandar & Prayekti (2020), Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, *e-ISSN 2442-9449 Vol.10. No.1 (2022) 57-70, p-ISSN 2337-4721*
- Panggabean (2012, Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Meda, *Tesis Mhd. Andi Rasyid Npm : 1720030051*
- Parmin, (2017). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan, *Tesis Mhd. Andi Rasyid Midan 2019*
- Rivai & Sagala, (2011), Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Indra Prawira, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 3, No. 1, Maret 2020, 28-40, ISSN 2623-2634 (online)
- Robbins(2008), Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru Dinas Sosial Kabupaten Jember, *Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 4 No. 1 Januari 2019, p-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570 HAL: 47-6*
- Robins (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Dan Kinerja Guru Pt. Bank Negara Indonesia Cabang Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 11 No. 3 November 2022
- Roger dan Roger dalam Purba (2009) Pengaruh Motivasi Kerja dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada LKP Alfabank semarang. *Infokam Nomor 1 Th. XIII/Maret/2017*
- Sagir dalam Siswanto (2005, hal. 122-124), Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Vol. 18 No. 1, 2017, 9-15*
- Samsudin (2009:281) Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja (Studi Pada Guru Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Malang)

- Sedarmayanti (2009) dan Harianja (2015), Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi,
- Sedarmayanti, 2011) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution Pt. Freeport Indonesia
- Sedarmayati, (2011), Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru Dinas Sosial Kabupaten Jember, *Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 4 No. 1 Januari 2019, p-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570*
- Shindaye et al, (2011), (Leblebici, 2012). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Serta Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan
- Sitinjak (2018), dan Ariani et al. (2018) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi, *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Volume II No. 2/2020 Hal: 450-460*
- Spector (2007) Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan
- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet
- Sunyoto (2013), Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, *JURNAL MANAJEMEN - VOL. 12 (2) 2020, 253-258*
- Sutrisno (2010), Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru Dinas Sosial Kabupaten Jember, *Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 4 No. 1 Januari 2019, p-ISSN:2459-9921 E-ISSN:2528-0570 HAL: 47-6*
- Suwanto dan Priansa (2011), Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Administrasi Universitas Warmadewa, *Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 3, No 2. September 2016, Hal 64-75*
- Suwanto dan Priansa (2011), Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Administrasi Universitas Warmadewa, *Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 3, No 2. September 2016, Hal 64-75*
- Swasto, 2011:100). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya,
- Tichy dan Devanna Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah, (Yogyakarta: Kaukaba,2012), hlm 97 *Skripsi Oleh: Edi Chamsin NPM: 17.0401.0039 2021*

- Torang (2013), Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Administrasi Universitas Warmade, *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 3, No 2. September 2016, Hal 64-75
- Umar, Husein. 2007. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisni*. Edisi Baru, 8. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yenis (2017) Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi