

# **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DAN KARYAWAN DI SMA WACHID HASYIM SURABAYA**

**Farid Firmansyah**

**Abstrak** : Artikel ini merupakan hasil penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan di SMA Wachid Hasyim Surabaya Surabaya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, beberapa di antaranya yang digunakan dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan. Dalam penelitian ini secara bersama-sama variabel lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan yang ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 52,062 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000, yang berarti bahwa kepuasan kerja guru dan karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan.

**Kata kunci** : kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan

## **Pendahuluan**

Manusia sebagai individu dan sekaligus makhluk sosial mempunyai keinginan, harapan, kebutuhan, minat dan potensi diri. Manusia mempunyai kebutuhan yang beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya. Makin luas pandangan dan wawasannya semakun banyak kebutuhannya, mereka akan cenderung mempunyai kebutuhan yang tak terhingga, selalu bertambah dari waktu ke waktu dan akan selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Psikologi humanistik yang memandang karyawan atau pekerja dari nilai positif manusia berpendapat bahwa mereka dengan potensi dirinya membutuhkan aktualisasi diri yang seoptimal mungkin untuk mengembangkan dirinya, agar membawa dampak positif pada

kehidupan diri sendiri serta lingkungan dimana mereka bergaul dan bertempat tinggal.

Dewasa ini struktur masyarakat sudah semakin kompleks, sehingga manusia menghadapi berbagai macam persoalan yang meliputi berbagai aspek sosial. Perkembangan teknologi yang pesat pada akhir-akhir ini perlu diimbangi dengan pengetahuan pengelolaan yang baik dari segi sosial, psikologi di samping pengetahuan pengelolaan keuangan pada umumnya. Mengingat betapa pentingnya peranan manusia di dalam kegiatan organisasi, maka hendaknya perlu diketahui pandangan atau kebutuhan seorang pegawai, apabila hal ini dapat dideteksi dan diketahui maka manusia sebagai sumber daya dapat menjadi faktor kunci dan dapat diandalkan sebagai dasar hubungan manusia yang sehat dan menyenangkan, sehingga seseorang dapat bekerja dengan semangat serta mampu meningkatkan produktivitas secara optimal.

Untuk dapat mempertemukan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga keduanya dapat diwujudkan, maka perlu diusahakan berbagai macam cara untuk menghasilkan nilai tambah dari manusia tersebut dengan memotivasi guru dan karyawan untuk lebih giat dalam bekerja, diharapkan dapat mewujudkan tujuan guru dan karyawan dengan mewujudkan tujuan organisasi terlebih dahulu.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru dan karyawan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen sebagai upaya memelihara tingkat kinerja guru dan karyawan yang diinginkan. Salah satu trend manajemen sumber daya manusia era global ini adalah kemampuan manajer dalam membangun komitmen karyawan dengan mendapatkan lebih banyak orang yang terlibat dan senang dengan pekerjaannya<sup>1</sup>. Sehingga timbul kepuasan kerja yang merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat dari apresiasi terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja tertentu.

Pihak manajemen berkepentingan dalam upaya peningkatan kinerja dan produktivitas serta perencanaan sumber daya manusia suatu perusahaan. Sedangkan bagi guru dan karyawan sendiri pemahaman tentang kepuasan kerja menjadi masukan penting untuk melakukan

---

<sup>1</sup>Dessler Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1997), hlm. 28.

### *Pengaruh Lingkungan Kerja*

koreksi diri agar mampu mengembangkan sumber daya yang dimilikinya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, hasil penelitian Didik Adi mengatakan bahwa kepuasan kerja pegawai perlu diperhatikan karena pegawai yang merasakan puas dalam bekerja akan mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang merasakan ketidakpuasan di dalam bekerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor di antaranya adalah kompensasi, lingkungan kerja, kondisi kerja. Sedangkan beberapa penelitian lainnya menemukan bahwa gaji, lingkungan kerja dan fasilitas kerja mempengaruhi kepuasan kerja. As'ad menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor individu, sosial, fisik dan finansial. Sedangkan Winarno mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi<sup>2</sup>. Dalam penelitiannya terhadap pegawai ditemukannya bahwa karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi secara konsisten berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dititikberatkan pada pengkajian mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai ditinjau dari aspek lingkungan kerja, imbalan/kompensasi dan faktor kepemimpinan. Yang secara konkret dan operasional bertujuan untuk: *pertama*, untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kompensasi; *kedua*, untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepemimpinan; *ketiga*, untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

#### **Manfaat Penelitian**

Temuan-temuan hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberi nilai manfaat terhadap pengembangan ilmu sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan

---

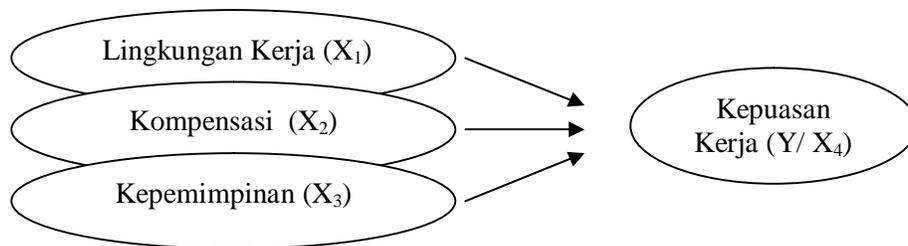
<sup>2</sup>As'ad, Moh., *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1999), hlm. 195.

dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak SMA Wachid Hasyim Surabaya dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawannya melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

### **Kerangka Berpikir**

Adapun model konsep yang dikembangkan dan akan dikaji dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam kerangka berpikir sebagaimana gambar dibawah ini:

Gambar 1: Model Kerangka Berpikir



### **Metode Penelitian**

#### *Desain Penelitian*

Adanya hipotesis yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini, maka jenis penelitian ini bersifat sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*), dengan jenis metode penelitian survei, yaitu dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yang meliputi seluruh guru dan karyawan.

#### *Populasi dan Sampel*

Populasi<sup>3</sup> dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan karyawan dengan jumlah 65 karyawan. Sehingga dengan melihat karakteristik

---

<sup>3</sup>Lihat Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfabeta, 1998), yang menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Lihat juga Husaini Usman dan R. Purnomo Setiady Akbar, *Pengantar Statistika*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hlm. 181 yang menyatakan bahwa populasi ialah semua nilai baik

### *Pengaruh Lingkungan Kerja*

unit analisa maka ditetapkan penggunaan teknik sampling berkelompok (*Cluster Sampling*), dengan jumlah sampel<sup>4</sup> sebanyak 33 (50%)

#### *Teknik Pengumpulan Data*

Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik kuesioner<sup>5</sup> sebagai teknik utama. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan, data-data tertulis lainnya yang telah ada di SMA Wachid Hasyim Surabaya di Surabaya.

#### *Konsep, Variabel dan Operasionalisasi Variabel*

Dalam bahasan ini sekaligus dikembangkan dan konseptualisasi dari variabel-variabel yang ditetapkan berikut operasionalisasi yang selanjutnya dikembangkan bentuk item-item pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner penelitian dan merupakan cerminan kegiatan/data yang akan digali lebih lanjut.

1. Variabel bebas/*independent variable* (X) meliputi:

a. Lingkungan Kerja (X<sub>1</sub>)

Yaitu sarana dan fasilitas yang disediakan untuk membantu kelancaran pekerjaan, indikatornya adalah: Beban kerja, adalah kesesuaian pekerjaan yang harus dikerjakan oleh karyawan dengan

---

hasil perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, daripada karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas.

<sup>4</sup>Sample adalah bagian populasi atau bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi, apa yang dipelajari dari sampel itu. Kesimpulannya akan diberlakukan sebagai populasi, untuk itu sampel harus representatif atau mewakili. Mantra dan Kastro juga menyatakan bahwa besarnya sample tidak boleh kurang dari 50% dari populasi yang ada. Selanjutnya dinyatakan bahwa ada empat faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan besarnya penelitian, yaitu : 1) Derajat keseragaman, 2) Prestasi yang dikehendaki peneliti, 3) Rencana analisis, 4) Tenaga, biaya dan waktu. Lebih lanjut dikatakan bahwa metode pengambilan sampel yang ideal harus mempunyai sifat-sifat, sebagai berikut: 1) Menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi yang diteliti. 2) Menentukan presisi dari hasil penelitian dengan menentulan penyimpangan baku. 3) Memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya rendah.

<sup>5</sup>Merupakan seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara tertulis dari responden berkaitan dengan tujuan penelitian, yaitu tentang lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan.

kemampuan dan waktu. Sedangkan jumlahnya adalah banyaknya sarana yang disediakan untuk membantu pekerjaan karyawan; Kualitas, adalah mutu dari sarana yang disediakan untuk membantu pekerjaan karyawan; Interaksi atasan dengan bawahan, adalah hubungan yang akrab dalam kehidupan sehari-hari antara atasan dengan bawahan; Interaksi antar bawahan, adalah hubungan yang akrab dalam kehidupan sehari-hari antara bawahan dengan bawahan.

b. Kompensasi ( $X_2$ )

Variabel kompensasi yaitu besaran jumlah uang/tunjangan yang diterima oleh guru dan karyawan sebagai hasil kerja guru dan karyawan. Dengan indikator: Kesesuaian uang/gaji dengan banyaknya jam kerja; Kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan; Dan kesesuaian antara tunjangan dan tanggung jawab.

c. Kemampuan Pemimpin ( $X_3$ )

Variabel kemampuan pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan diindikasikan dengan tingkat pendidikan, ketrampilan dan pengalaman kerja pemimpin.

2. Variabel Tergantung/*Dependent Variable* ( $Y/X_4$ ), yaitu kepuasan Kerja ( $Y/X_4$ )

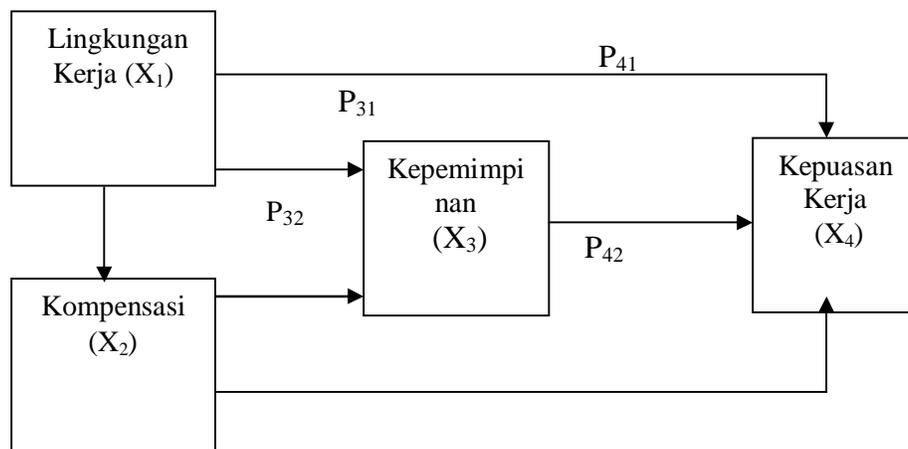
Variabel kepuasan kerja dengan menggunakan indikator kepuasan kerja terhadap pekerjaan yang menantang; Gaji yang adil; Kesempatan promosi; Supervisi dan kepuasan dengan rekan sekerja. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis and England (1967) yang terdiri dari 10 item pertanyaan. Namun karena kondisinya berbeda, maka item pertanyaan yang dipakai dalam penelitian ini hanya 5 item.

*Analisis Data*

Dalam rangka menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan teknik analisis regresi berganda yang distandardisir ( menggunakan analisis jalur/path analysis) dan akan diolah dengan paket program komputer sub program SPSS 12.0 for windows dengan ketentuan uji F pada  $\alpha = 0,05$  atau  $p < 0,05$ . Untuk melihat kemampuan variabel bebas

### *Pengaruh Lingkungan Kerja*

dalam menerangkan variabel tidak bebasnya dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi ganda (R Square). Semakin besar R Square atau semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam model semakin kuat dapat menerangkan variasi tidak bebasnya. Jika R Square mencapai nilai 1 menunjukkan bahwa proporsi/prosentasi sumbangan variabel bebas terhadap variasi atau naik turunnya  $Y/X_4$  sebesar 100%. Sebaliknya jika R Square semakin kecil (mendekati 0), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan variasi bebas terhadap variasi variabel tidak bebas semakin kecil. Sedangkan koefisien determinasi ganda (R Square) itu sendiri berada di antara 0 dan 1, atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Adapun model kajian analisis jalur digambarkan sebagai berikut:



Keterangan: P = Koefisien Path (jalur)

Persamaan model hipotesis jalur adalah sebagai berikut:

$$X_2 = P_{21} \cdot X_1$$

$$X_3 = P_{32} \cdot X_2 + P_{31} \cdot X_1$$

$$X_4 = P_{43} \cdot X_3 + P_{42} \cdot X_2 + P_{41} \cdot X_1$$

## Hasil Penelitian

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1: Ada pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) terhadap kompensasi ( $X_2$ ).

Dari hasil uji regresi berganda (multiple regression) sebagaimana rekapitulasi signifikansi koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_2$  pada tabel di bawah, menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang diajukan adalah diterima. Hal ini karena variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompensasi ( $X_2$ ) dimana signifikansi F mempunyai nilai yang sama dengan signifikansi t ( $\beta = 0,361$  dan  $p = 0,001$ ) dengan sumbangan sebesar 13,00% (R Square = 0,130).

Tabel 1. Rekapitulasi Signifikansi Koefisien Jalur Antara Variabel  $X_1$  Terhadap  $X_2$

#### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101,529	1	101,529	10,949	,001 <sup>a</sup>
	Residual	676,951	73	9,273		
	Total	778,480	74			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan\_Kerja

b. Dependent Variable: Kompensasi

#### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,151	1,933		6,804	,000
	Lingkungan_Ke	,436	,132	,361	3,309	,001

a. Dependent Variable: Kompensasi

*Pengaruh Lingkungan Kerja*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,361 <sup>a</sup>	,130	,119	3,04521

a. Predictors: (Constant), Lingkungan\_Kerja

Hipotesis 2 : Ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kepemimpinan ( $X_3$ ).

Dari hasil uji regresi berganda (multiple regression) sebagaimana rekapitulasi signifikansi jalur  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  pada tabel di bawah, menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang diajukan adalah diterima. Hal ini karena secara langsung variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan ( $X_3$ ) dengan nilai ( $\beta = 0,130$  dan Sig t = 0,048). Kompensasi ( $X_2$ ) secara langsung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepemimpinan ( $X_3$ ) dengan nilai ( $\beta = 0,321$  dan Sig t = 0,007). Lebih lanjut variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) dimana signifikansi F mempunyai nilai (Sig F = 0,003) dengan sumbangan sebesar 15,00 % (R Square = 0,150).

Tabel 2. Rekapitulasi Signifikansi Koefisien Jalur Antara Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,387 <sup>a</sup>	,150	,126	2,35234

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Lingkungan\_Kerja

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70,175	2	35,087	6,341	,003 <sup>a</sup>
	Residual	398,412	72	5,533		
	Total	468,587	74			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Lingkungan\_Kerja

b. Dependent Variable: Kepemimpinan

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,197	1,909		4,295	,000
	Lingkungan_Ke	,121	,109	,130	1,112	,048
	Kompensasi	,249	,090	,321	2,753	,007

a. Dependent Variable: Kepemimpinan

Hipotesis 3: Ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_4$ )

Dari hasil uji regresi berganda (multiple regression) sebagaimana rekapitulasi signifikansi koefisien jalur  $X_1$  dan  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $X_4$  pada tabel di bawah, menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang diajukan adalah diterima. Hal ini karena terdapat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $X_4$ ) dimana signifikansi F mempunyai nilai (Sig F = 0,000) dengan sumbangan sebesar 68,7 % (R Square = 0,687). Demikian juga secara langsung variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $X_4$ ) dengan nilai ( $\beta = 0,415$  dan Sig t = 0,000). Hanya variabel kompensasi ( $X_2$ ) secara tidak langsung tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ( $X_4$ ) dengan nilai ( $\beta = 0,133$  dan Sig t = 0,080). Lebih lanjut variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) secara langsung mempunyai pengaruh yang

*Pengaruh Lingkungan Kerja*

signifikan terhadap kepuasan kerja ( $X_4$ ) dengan nilai ( $\beta = 0,542$  dan Sig  $t = 0,000$ ).

Penggambaran keberadaan hasil uji yang telah dipaparkan tersebut ditabulasikan dalam rekapitulasi koefisien jalur antara variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan variabel kepemimpinan ( $X_3$ ), berikut ini.

Tabel 3. Rekapitulasi Signifikansi Koefisien Jalur antara Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap  $X_4$

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,829 <sup>a</sup>	,687	,674	1,57274

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Lingkungan\_Kerja, Kompensasi

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	386,328	3	128,776	52,062	,000 <sup>a</sup>
	Residual	175,619	71	2,474		
	Total	561,947	74			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Lingkungan\_Kerja, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

**Coefficients**

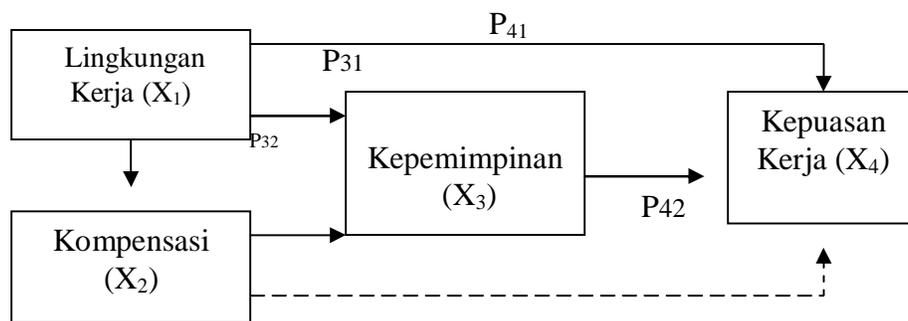
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,855	1,430		3,395	,001
	Lingkungan_Ke	,426	,074	,415	5,790	,000
	Kompensasi	,113	,064	,133	1,775	,080
	Kepemimpinan	,594	,079	,542	7,535	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

### Pembahasan

Dari hasil pengujian hipotesis maupun pengujian model/uji analisis jalur yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa lima jalur yang ada semuanya mempunyai hubungan langsung secara signifikan yaitu jalur 1 ( $P_{21}$ ), jalur 2 ( $P_{31}$ ), jalur 3 ( $P_{32}$ ), jalur 4 ( $P_{41}$ ), dan jalur 6 ( $P_{43}$ ). Secara skematis dapat dilihat pada gambar model hasil akhir sebagai berikut :

Gambar 3. Model Hasil Akhir Analisis Jalur



### Penutup

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, maka dapat diambil suatu kesimpulan, sebagai berikut:

1. Secara bersama-sama variabel lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan SMA Wachid Hasyim Surabaya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 52,062 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000, yang berarti bahwa kepuasan guru dan karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan.
2. Secara parsial variabel lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan guru dan karyawan SMA Wachid Hasyim Surabaya Surabaya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung untuk masing-masing variabel. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai t hitung untuk masing-masing variabel yaitu lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan mempunyai t hitung lebih besar dari t tabel. Artinya

### *Pengaruh Lingkungan Kerja*

bahwa secara parsial lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

3. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ketiga hipotesis yang dirumuskan dapat diterima yang berarti variabel lingkungan kerja, kompensasi, kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja pada SMA Wachid Hasyim Surabaya dan keempat variabel tersebut dapat ditetapkan menjadi suatu model yang bermakna pada obyek studi.

### *Saran-Saran*

Sebagaimana tujuan yang ditulis pada awal penyusunan tesis ini, maka ada beberapa saran yang penulis berikan kepada SMA Wachid Hasyim Surabaya, yaitu:

1. SMA Wachid Hasyim Surabaya perlu mengembangkan model kepemimpinan yang lebih kondusif sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Disamping itu, juga perlu meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif sebagai sarana untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Pemberian kompensasi kepada karyawan sangat penting, artinya kompensasi merupakan salah satu faktor yang juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu SMA Wachid Hasyim Surabaya perlu meningkatkan kompensasi karyawannya baik berupa kompensasi dari aspek finansial maupun non finansial. *Wa Allâh a'lam bi al-shawâb.\**