

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Data Penelitian

Hasil penelitian yang penulis peroleh dari penelitian lapangan dengan mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh responden yaitu guru-guru Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan akan dipaparkan dalam bentuk data statistik kuantitatif berikut ini:

##### 1. Karakteristik Responden

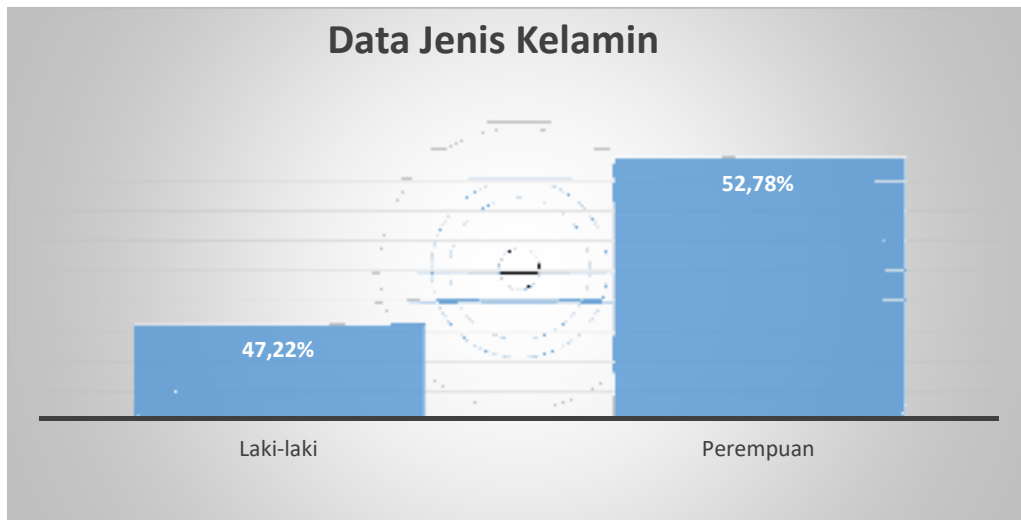
Karakteristik dari responden pada penelitian ini dipaparkan berupa data yang telah dikategorikan yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa bekerja yang diperoleh dari total responden 108 orang guru pada Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan.

##### a. Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase(%)
1	Laki-laki	51	47,22%
2	Perempuan	57	52,78%
Total		108	100%

**Gambar 4.1 Grafik Jenis Kelamin Responden**

Berdasarkan penyajian data yang didapatkan pada tabel 4.1 dan gambar 4.1 diatas diketahui bahwa:

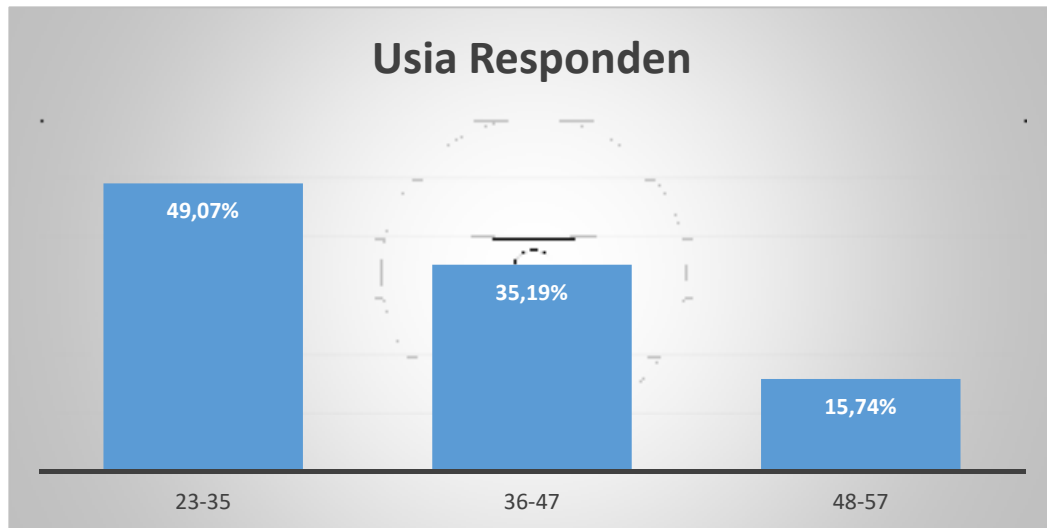
1. Responden dari penelitian ini paling banyak dengan jenis kelamin perempuan yaitu 57 orang atau sebesar 52,78%.
2. Responden dengan jenis kelamin laki-laki hanya berjumlah 51 orang atau 47,22%.

#### **b. Usia**

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam bentuk tabel berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	23-35	53	49,07%
2	36-47	38	35,19%
3	48-57	17	15,74%
Total		108	100%

**Gambar 4.2 Grafik Usia Responden**

Berdasarkan penyajian data yang didapatkan pada tabel 4.2 dan gambar 4.2 diatas diketahui bahwa:

1. Responden dengan usia paling banyak ada pada interval 23-35 tahun dengan jumlah responden 53 orang atau 49,07% dari total jumlah responden.
2. Responden dengan usia terbanyak kedua ada pada interval 36-47 tahun dengan jumlah responden 38 orang atau 35,19% dari total jumlah responden.
3. Responden dengan usia paling sedikit ada pada interval 48-57 tahun dengan jumlah responden 17 orang atau 15,74% dari total jumlah responden.

Maka Responden paling dominan ada pada interval 23-35 tahun dengan 49,07% dari total responden.

### c. Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan dalam bentuk tabel berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Responden**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	3	2,78%
2	Strata 1	101	93,52%
3	Strata 2	4	3,70%
Total		108	100%

**Gambar 4.3 Grafik Pendidikan Responden**



Berdasarkan penyajian data yang didapatkan dari tabel 4.3 dan gambar 4.3 di atas maka diketahui bahwa:

1. Responden dengan pendidikan terbanyak adalah strata 1 memiliki jumlah 101 orang atau 93,52% dari total responden.
2. Responden dengan pendidikan terbanyak kedua adalah strata 2 memiliki jumlah responden 4 orang atau 3,70% dari total responden.
3. Responden dengan pendidikan paling sedikit adalah SMA sederajat memiliki jumlah responden sebesar 3 orang atau 2,78% dari total responden.

Sehingga dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan strata 1 dengan 93,52% dari total responden.

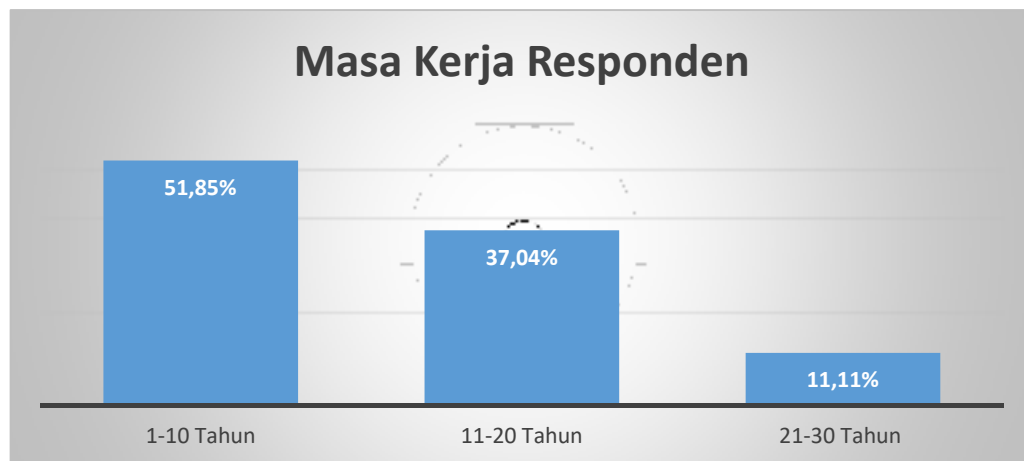
#### d. Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan dalam bentuk tabel berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Masa Kerja Responden**

No	Interval Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1- 10 Tahun	56	51,85%
2	11- 20 Tahun	40	37,04%
3	21-30 Tahun	12	11,11%
Total		108	100%

**Gambar 4.4 Masa Kerja Responden**



Berdasarkan penyajian data yang didapatkan dari tabel 4.4 dan gambar 4.4 di atas maka diketahui bahwa:

1. Masa kerja responden paling banyak ada pada 1 sampai 10 tahun dengan jumlah 56 orang atau 51,85% dari total responden.

2. Masa kerja responden terbanyak kedua ada pada 11 sampai 20 tahun dengan jumlah 40 orang atau 37,4% dari total responden.
3. Masa kerja responden paling sedikit 21 sampai 30 tahun dengan jumlah 12 orang atau 11,11% dari total responden.

Maka dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini dengan jumlah paling banyak ada pada rentang masa kerja 1 sampai dengan 10 tahun dengan 51,85 % dari total responden.

## 2. Distribusi Frekuensi dari Tiap Variabel

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dibuat distribusi untuk tiap- tiap variabel sebagai berikut:

### a. Variabel (X1) Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

- 1) Berikut disajikan distribusi frekuensi variabel X1 Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah yaitu:

**Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel (X1) MTSN 1 Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Pengaruh Ideal	1	0	0	24	17	41
	2	0	0	24	17	41
	3	0	0	23	18	41
	4	19	22	0	0	41
	5	0	0	23	18	41
Motivasi Inspirasional	6	0	0	25	16	41
	7	0	0	25	16	41
	8	3	36	2	0	41
	9	0	0	25	16	41
	10	0	0	28	13	41
Stimulasi Intelektual	11	1	0	22	18	41
	12	0	0	19	22	41

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
	13	0	0	25	16	41
	14	0	0	23	18	41
	15	0	0	23	18	41
Pertimbangan Individual	16	9	31	1	0	41
	17	0	0	23	18	41
	18	0	0	17	24	41
	19	0	0	18	23	41
	20	16	18	6	1	41
	Total	48	107	374	289	

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel (X1) MTSN 2 Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Pengaruh Ideal	1	0	0	21	7	28
	2	0	0	11	17	28
	3	0	0	6	22	28
	4	10	18	0	0	28
	5	0	0	9	19	28
Motivasi Inspirasional	6	0	0	14	14	28
	7	0	0	10	18	28
	8	4	24	0	0	28
	9	0	0	8	20	28
	10	0	0	12	16	28
Stimulasi Intelektual	11	0	1	11	16	28
	12	0	2	7	19	28
	13	0	0	10	18	28
	14	0	0	8	20	28
	15	0	0	7	21	28
Pertimbangan Individual	16	6	8	7	7	28
	17	0	1	9	18	28
	18	0	0	8	20	28
	19	0	1	7	20	28
	20	16	7	3	2	28
	Total	36	62	168	294	

**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel (X1) MTS Raudatul Jannah Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Pengaruh Ideal	1	0	0	11	2	13
	2	0	0	9	4	13
	3	0	0	10	3	13
	4	0	0	10	3	13
	5	0	0	9	4	13
Motivasi Inspirasional	6	0	0	11	2	13
	7	0	0	10	3	13
	8	0	2	9	2	13
	9	0	0	12	1	13
	10	0	0	12	1	13
Stimulasi Intelektual	11	0	0	11	2	13
	12	0	0	8	5	13
	13	0	0	8	5	13
	14	0	0	7	6	13
	15	0	0	8	5	13
Pertimbangan Individual	16	0	6	6	1	13
	17	0	0	9	4	13
	18	0	0	8	5	13
	19	0	0	8	5	13
	20	0	2	8	3	13
	Total	0	10	184	66	

**Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel (X1) MTS Darul Ulum Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Pengaruh Ideal	1	0	0	11	15	26
	2	0	0	13	13	26
	3	0	0	11	15	26
	4	12	14	0	0	26
	5	0	0	12	14	26
Motivasi Inspirasional	6	0	0	12	14	26
	7	0	0	13	13	26
	8	12	13	0	1	26



Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
	9	0	0	11	15	26
	10	0	0	14	12	26
Stimulasi Intelektual	11	1	0	9	16	26
	12	0	0	9	17	26
	13	0	0	15	11	26
	14	0	0	9	17	26
	15	0	0	8	18	26
Pertimbangan Individual	16	11	13	1	1	26
	17	0	0	12	14	26
	18	0	0	8	18	26
	19	0	0	9	17	26
	20	8	15	2	1	26
	Total	44	3	179	242	

2) Berikut disajikan distribusi frekuensi variabel X1 dari 108 orang total jumlah keseluruhan responden.

**Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel X1**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Pengaruh Ideal	1	0	0	53	55	108
	2	0	0	57	51	108
	3	0	0	50	58	108
	4	0	5	49	54	108
	5	0	0	53	55	108
Motivasi Inspirasional	6	0	0	62	46	108
	7	0	0	58	50	108
	8	2	4	47	55	108
	9	0	0	56	52	108
	10	0	0	66	42	108
Stimulasi Intelektual	11	2	1	53	52	108
	12	0	2	43	63	108
	13	0	0	58	50	108
	14	0	0	42	66	108

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Pertimbangan Individual	15	0	0	41	67	108
	16	8	23	42	35	108
	17	0	1	53	54	108
	18	0	0	41	67	108
	19	0	1	42	65	108
	20	4	13	39	52	108

Terdapat 3 indikator pada instrumen variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan jumlah 20 butir pertanyaan dan eksposisi pada tiap – tiap butir indikatornya adalah 5 pernyataan pada indikator pengaruh ideal, 5 pernyataan pada indikator motivasi inspirasional, 5 pernyataan pada indikator stimulasi intelektual dan 5 pernyataan pada indikator pertimbangan individual. Adapun pernyataan positif terdapat pada item nomor 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, dan 19. Sedangkan pernyataan negatif terdapat pada item nomor 4, 8, 16, dan 20.

**b. Variabel (X2) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah**

1) Berikut disajikan distribusi frekuensi variabel X2 Keterampilan Manajerial

Kepala Madrasah yaitu:

**Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel (X2) MTSN 1 Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Keterampilan Konsep	1	0	1	30	10	41
	2	0	0	25	16	41
	3	0	0	14	27	41
	4	0	0	18	23	41
Keterampilan Hubungan Manusia	5	0	1	20	20	41
	6	0	0	19	22	41
	7	0	1	16	24	41
	8	0	2	9	30	41
	9	0	0	11	30	41

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Keterampilan Teknis	10	0	0	15	26	41
	11	0	0	28	13	41
	12	0	0	35	6	41
	13	14	23	2	2	41

**Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Variabel (X2) MTSN 2 Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Keterampilan Konsep	1	0	0	20	8	28
	2	0	0	21	7	28
	3	0	0	21	7	28
	4	0	0	22	6	28
Keterampilan Hubungan Manusia	5	0	0	20	8	28
	6	0	0	22	6	28
	7	0	1	20	7	28
	8	0	0	21	7	28
	9	0	0	21	7	28
Keterampilan Teknis	10	0	0	23	5	28
	11	0	0	22	6	28
	12	0	0	27	1	28
	13	1	27	0	0	28

**Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Variabel (X2) MTS Raudatul Jannah Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Keterampilan Konsep	1	0	1	3	9	13
	2	0	0	5	8	13
	3	0	0	6	7	13
	4	0	0	7	6	13
Keterampilan Hubungan Manusia	5	0	1	4	8	13
	6	0	0	3	10	13
	7	0	0	2	11	13

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
	8	0	1	3	9	13
	9	0	0	4	9	13
Keterampilan Teknis	10	0	0	5	8	13
	11	0	0	3	10	13
	12	0	0	13	0	13
	13	1	12	0	0	13

**Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Variabel (X2) MTS Darul Ulum Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Keterampilan Konsep	1	0	0	6	20	26
	2	0	0	7	19	26
	3	0	0	7	19	26
	4	0	0	10	16	26
Keterampilan Hubungan Manusia	5	0	0	15	11	26
	6	0	0	15	11	26
	7	0	1	13	12	26
	8	0	1	5	20	26
	9	0	0	6	20	26
Keterampilan Teknis	10	0	0	9	17	26
	11	0	0	9	17	26
	12	0	0	22	4	26
	13	13	13	0	0	26

- 2) Berikut disajikan distribusi frekuensi variabel X1 dari 108 orang total jumlah keseluruhan responden.

**Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Variabel X2**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Keterampilan Konsep	1	0	2	59	47	108
	2	0	0	58	50	108
	3	0	0	60	48	108
	4	0	0	57	51	108
Keterampilan Hubungan Manusia	5	0	2	59	47	108
	6	0	0	59	49	108
	7	0	3	51	54	108
	8	0	4	38	66	108
	9	66	0	0	42	108
Keterampilan Teknis	10	0	0	52	56	108
	11	0	0	62	46	108
	12	0	0	97	11	108
	13	2	2	78	26	108

Terdapat 3 indikator pada instrumen variabel keterampilan manajerial kepala mandrasah dengan jumlah 13 butir pertanyaan dan eksposisi pada tiap – tiap butir indikatornya adalah 4 pernyataan pada indikator keterampilan konsep, 5 pernyataan pada indikator keterampilan hubungan manusia, dan 4 pernyataan pada indikator keterampilan teknis. Adapun pernyataan positif terdapat pada item nomor 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,dan 12. Sedangkan pernyataan negatif terdapat pada item nomor 13.

**c. Variabel (Y) Kepuasan Kerja**

- 1) Berikut disajikan distribusi frekuensi variabel Y Kepuasan Kerja Guru yaitu:

**Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Variabel (Y) MTSN 1 Kotabaru  
Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Gaji	1	0	0	22	19	41
	2	0	0	22	19	41
	3	18	22	1	0	41
	4	0	1	31	9	41
Pekerjaan itu sendiri	5	0	0	29	12	41
	6	0	0	31	10	41
	7	0	0	31	10	41
	8	0	1	26	14	41
Rekan Kerja	9	0	0	29	12	41
	10	0	0	29	12	41
	11	0	0	30	11	41
	12	0	0	28	13	41
Supervisi/atasan	13	0	0	29	12	41
	14	0	0	30	11	41
	15	0	0	28	13	41
	16	9	30	2	0	41
Promosi	17	0	2	28	11	41
	18	0	1	31	9	41
	19	0	1	29	11	41
	20	0	0	32	9	41

**Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Variabel (Y) MTSN 2 Kotabaru  
Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Gaji	1	0	1	10	17	28
	2	0	1	11	16	28
	3	10	16	2	0	28
	4	0	1	10	17	28
Pekerjaan itu sendiri	5	0	0	10	18	28
	6	0	0	17	11	28
	7	0	0	15	13	28
	8	0	2	11	15	28
Rekan Kerja	9	0	0	15	13	28

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
	10	0	0	15	13	28
	11	0	0	16	12	28
	12	0	0	15	13	28
Supervisi/atasan	13	0	0	12	16	28
	14	0	0	11	17	28
	15	0	1	14	13	28
	16	13	15	0	0	28
Promosi	17	0	0	10	18	28
	18	0	0	10	18	28
	19	0	0	11	17	28
	20	0	0	10	18	28

**Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Variabel (Y) MTS Raudatul Jannah Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Gaji	1	0	0	8	5	13
	2	0	0	8	5	13
	3	5	8	0	0	13
	4	0	0	12	1	13
Pekerjaan itu sendiri	5	0	0	11	2	13
	6	0	0	10	3	13
	7	0	0	10	3	13
	8	0	1	8	4	13
Rekan Kerja	9	0	0	9	4	13
	10	0	0	10	3	13
	11	0	0	10	3	13
	12	0	0	9	4	13
Supervisi/atasan	13	0	0	11	2	13
	14	0	0	10	3	13
	15	0	0	10	3	13
	16	2	10	0	1	13
Promosi	17	0	1	10	2	13
	18	0	1	12	0	13
	19	0	0	11	2	13
	20	0	0	12	1	13

**Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi Variabel (Y) MTS Darul Ulum  
Kotabaru Kalimantan Selatan**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Gaji	1	0	0	14	12	26
	2	0	0	14	12	26
	3	11	14	0	0	25
	4	0	0	18	8	26
Pekerjaan itu sendiri	5	0	0	16	10	26
	6	0	0	19	7	26
	7	0	0	19	7	26
	8	0	0	16	10	26
Rekan Kerja	9	0	0	18	8	26
	10	0	0	17	9	26
	11	0	0	18	8	26
	12	0	0	17	9	26
Supervisi/atasan	13	0	0	16	10	26
	14	0	0	18	8	26
	15	0	0	16	10	26
	16	8	18	0	0	26
Promosi	17	0	1	16	9	26
	18	0	0	17	9	26
	19	0	1	16	9	26
	20	0	0	18	8	26

2) Berikut disajikan distribusi frekuensi variabel Y dari 108 orang total jumlah keseluruhan responden.

**Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi Variabel Y**

Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
Gaji	1	0	1	54	53	108
	2	1	0	55	52	108
	3	0	4	54	50	108
	4	0	3	71	34	108
Pekerjaan itu sendiri	5	0	0	66	42	108
	6	0	0	77	31	108



Indikator	No. Item	Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Setuju (S)	Sangat Setuju(SS)	$\Sigma$
	7	0	0	75	33	108
	8	0	4	61	43	108
Rekan Kerja	9	0	0	71	37	108
	10	0	0	71	37	108
	11	0	0	74	34	108
	12	0	0	69	39	108
Supervisi/atasan	13	0	0	68	40	108
	14	0	0	69	39	108
	15	0	1	68	39	108
	16	0	4	73	31	108
Promosi	17	0	4	64	40	108
	18	0	2	70	36	108
	19	0	2	67	39	108
	20	0	0	72	36	108

Terdapat 5 indikator pada instrumen variabel kepuasan kerja dengan jumlah 20 butir pernyataan dan eksposisi pada tiap – tiap indikatornya adalah 4 pernyataan pada indikator gaji, 4 pernyataan pada indikator pekerjaan itu sendiri, 4 pernyataan pada indikator rekan kerja, 4 pernyataan pada indikator atasan, dan 4 pernyataan pada indikator promosi. Adapun pernyataan positif terletak pada item nomor 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19 dan 20. Sedangkan pernyataan negatif terletak pada item nomor 3 dan 16. Berdasarkan hasil jawaban dari pernyataan responden terhadap angket yang dibagikan, didapat hasil sebagai berikut:

## B. Hasil Uji Asumsi Klasik

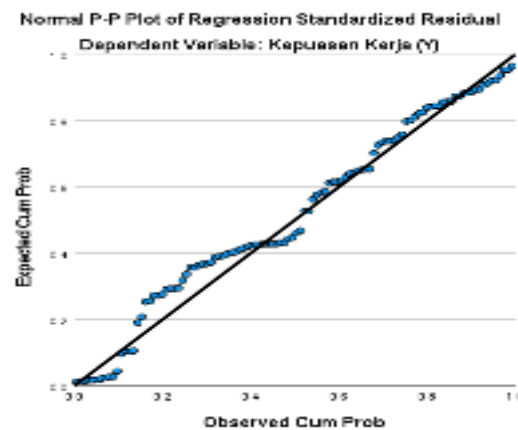
Pada tahapan ini analisis yang dilakukan menggunakan uji asumsi klasik yaitu dengan melakukan pengujian – pengujian berikut ini:

### 1. Uji Normalitas

Pada uji normalitas dengan menggunakan komputer program IBM SPSS *Statistics 27*, bertujuan untuk mengetahui sebaran skor dari variabel-variabel yang diuji yaitu variabel-variabel independen terhadap variabel dependen pada

penelitian ini. Pengujian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui seperti apa distribusi data, normal atau tidaknya sebaran tersebut pada tiap madrasah. Model regresi dikatakan baik apabila distribusinya normal. Berikut ini disajikan:

**Gambar 4.5 Grafik *P-Plot* Uji Normalitas (X1, X2, ke Y)**



Pada gambar 4.5 di atas, uji normalitas Kepemimpinan Transformasional (X1), dan Keterampilan Manajerial (X2) menggunakan program statistic IBM SPSS *Stastics 27* pada grafik menunjukkan terlihat bahwa sebaran titik-titik ada disekitar, mendekati, mengikuti garis diagonal sehingga ditarik kesimpulan model regresi distribusinya adalah normal.

## 2. Uji Multikoleniaritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui korelasi dari sebuah model regresi berganda apakah variabel-variabel independen terdapat korelasi yang kuat atau tidak. Uji multikoleniaritas dilakukan menggunakan bantuan komputer program statistik IBM SPSS *Statistics 27*. Untuk mengetahui hasil pengujian ini yaitu melihat pada *tolerance* dengan rumus:

**Tabel 4.8 Uji Multikoleniaritas Variabel (X1,X2 Ke Y)****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	.995	1.005
	Keterampilan Manajerial (X2)	.995	1.005

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1)

Pada tabel 4.13 Nilai tabel tolerance variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar  $0,995 > 0,100$  dan nilai VIF  $1,005 < 10,00$ . Kemudian nilai tabel tolerance pada variabel Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah (X2) sebesar  $0,995 > 0,100$  dan nilai VIF  $1,005 < 10,00$ . Dengan melihat paparan nilai tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada terjadi gejala multikoleniaritas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

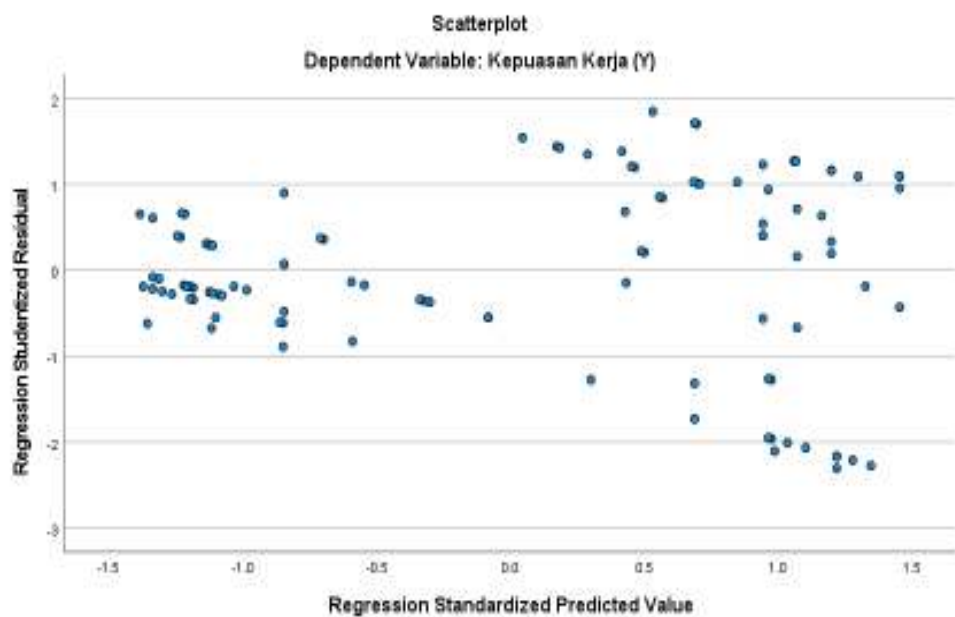
Uji heteroskedastisitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah syarat-syarat uji asumsi klasik ada terjadinya penyimpangan. Apabila terdapat ketidaksamaan varians dari redsidu ke residu pengamatan lainnya dapat dikatakan sebagai heteroskendastisitas. Pada pengujian heteroskendastisitas model regresi dapat dikatakan memenuhi syarat jika terdapat kesamaan varians dari residu yang satu ke residu pengamatan yang lain atau juga bisa disebut homoskedastisitas.

Apabila suatu model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas maka model regresi tersebut dapat dikatakan baik. Pengujian heteroskedastisitas yang dilakukan pada penelitian ini yaitu dengan metode *Scatter Plot*. Apabila

pada grafik *Scatter Plot* tidak menunjukkan pola tertentu yang jelas baik berbentuk bergelombang, melebar, dan menyempit, selain itu juga titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka dikatakan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Gambar 4.6**

**Grafik *Scatter Plot* Uji Heteroskedastisitas (X1, X2 Ke Y)**



Pada gambar 4.6 menunjukkan pengujian heteroskedastisitas dengan metode Scatter Plot. Pada grafik tersebut terlihat bahwa: “titik-titik menyebar atas dan bawah pada angka 0 pada sumbu Y, Pada grafik tersebut juga tidak menunjukkan pola yang jelas pola yang jelas seperti bergelombang, melebar maupun menyempit” dengan demikian ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi penelitian ini.

## C. Pengujian Hipotesis

### 1. Persentase & Nilai Mean (Analisis Univariat)

- a. Berikut disajikan tabel Persentase dan Mean Variabel (X1) Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah.

**Tabel 4.9**  
**Jawaban Responden Favorabel terhadap pernyataan (X1) MTSN 1 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	288	43,90%
Setuju	3	367	55,95%
Tidak Setuju	2	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	1	0,15%
Jumlah		656	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban setuju dengan persentase 55,95% dan yang terkecil adalah jawaban tidak setuju dengan persentase 0,00%

**Tabel 4.10**  
**Jawaban Responden Unfavorabel terhadap pernyataan (X1) MTSN 1 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	1	0,60%
Setuju	2	10	6,02%
Tidak Setuju	3	107	64,46%
Sangat Tidak Setuju	4	48	28,92%
Jumlah		166	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.9 dan tabel 4.10 di atas maka dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MTSN 1 Kotabaru dengan persentase 55,95% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 64,46%.

**Tabel 4.11**  
**Jawaban Responden Favorebel terhadap pernyataan (X1) MTSN 2 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	285	64,33%
Setuju	3	158	35,67%
Tidak Setuju	2	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		443	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan presentasi paling besar adalah jawaban sangat setuju dengan persentase 64,33% dan yang terkecil adalah jawaban tidak setuju dengan persentase 0,00%.

**Tabel 4.12**  
**Jawaban Responden Unfavorebel terhadap pernyataan (X1) MTSN 2 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	9	7,96%
Setuju	2	15	13,27%
Tidak Setuju	3	57	50,44%
Sangat Tidak Setuju	4	32	28,32%
Jumlah		113	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.11 dan tabel 4.12 di atas maka dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MTSN 2 Kotabaru dengan persentase 64,33% dan pada pernyataan unfavorebel dengan persentase 50,44%.

**Tabel 4.13**  
**Jawaban Responden Favorebel terhadap pernyataan (X1) MTS Raudatul Jannah Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	245	42,91%
Setuju	3	326	57,09%
Tidak Setuju	2	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		571	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan presentasi paling besar adalah jawaban setuju dengan persentase 57,09% dan yang terkecil adalah jawaban tidak setuju dengan persentase 0,00%.

**Tabel 4.14**  
**Jawaban Responden Unfavorebel terhadap pernyataan (X1) MTS Raudatul Jannah Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0,00%
Setuju	2	15	9,80%
Tidak Setuju	3	107	69,93%
Sangat Tidak Setuju	4	31	20,26%
Jumlah		153	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.13 dan tabel 4.14 di atas maka dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MTS Raudatul Jannah Kotabaru dengan persentase 57,09% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 69,93%.

**Tabel 4.15**  
**Jawaban Responden Favorebel terhadap pernyataan (X1) MTS Darul Ulum Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	239	42,08%
Setuju	3	326	57,39%
Tidak Setuju	2	3	0,53%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		568	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban setuju dengan persentase 57,39% dan yang terkecil adalah jawaban tidak setuju dengan persentase 0,00%.

**Tabel 4.16**  
**Jawaban Responden unfavorebel terhadap pernyataan (X1) MTS Darul Ulum Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	2	1,90%
Setuju	2	5	4,76%
Tidak Setuju	3	55	52,38%
Sangat Tidak Setuju	4	43	40,95%
Jumlah		105	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.15 dan tabel 4.16 di atas maka dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MTS Raudatul Jannah Kotabaru dengan persentase 57,39% dan pada pernyataan unfavorebel dengan persentase 52,38%.

- b. Berikut disajikan tabel Persentase dan Mean Variabel (X1) Kepemimpinan Transformasional Kotabaru Kalimantan Selatan dari 108 orang dari total jumlah keseluruhan responden.

**Tabel 4.17**  
**Jawaban Responden terhadap pernyataan (X1) Favorabel**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	893	51,68%
Setuju	3	828	47,92%
Tidak Setuju	2	5	0,29%
Sangat Tidak Setuju	1	2	0,12%
Jumlah		1728	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban sangat setuju dengan persentase 51,68% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,12%



**Tabel 4.18**  
**Jawaban Responden terhadap pernyataan (X1) unfavorabel**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	12	2,77%
Setuju	2	41	9,47%
Tidak Setuju	3	218	50,35%
Sangat Tidak Setuju	4	162	37,41%
Jumlah		433	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.17 dan tabel 4.18 di atas maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam keadaan “baik” sebab responden memberikan jawaban setuju pada pernyataan favorabel dan jawaban tidak setuju pada pernyataan unfavorabel lebih dari 50%.

**Tabel 4.19 Nilai Mean Variabel( X1) Kepemimpinan Transformasional**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional (X1)	108	58	80	69.17	7.790
Keterampilan Manajerial (X2)	108	37	52	44.83	4.739
Kepuasan Kerja (Y1)	108	71	100	83.50	9.398
Valid N (listwise)	108				

Pada tabel 4.19 diperoleh data dengan perhitungan IBM SPSS *Statistics* Nilai tabel Mean variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah 69,17 sedangkan nilai maximum 80 dan nilai minimum 58 dari jumlah responden 108 orang.

- a. Berikut disajikan tabel Persentase dan Mean Variabel (X2) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah.

**Tabel 4.20**  
**Jawaban Responden Favorabel terhadap pernyataan (X2) MTSN 1 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	247	50,20%
Setuju	3	240	48,78%
Tidak Setuju	2	5	1,02%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		492	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan presentasi paling besar adalah jawaban sangat setuju dengan persentase 50,20% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,00%

**Tabel 4.21**  
**Jawaban Responden Unfavorabe terhadap pernyataan (X2) MTSN 1 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	2	4,88%
Setuju	2	2	4,88%
Tidak Setuju	3	23	56,10%
Sangat Tidak Setuju	4	14	34,15%
Jumlah		41	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.20 dan tabel 4.21 di atas maka dapat dikatakan bahwa pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah di MTSN 1 Kotabaru dengan persentase 50,20% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 56,10%.

**Tabel 4.22**  
**Jawaban Responden Favorabel terhadap pernyataan (X2) MTSN 2 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	75	22,26%
Setuju	3	260	77,15%
Tidak Setuju	2	2	0,59%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		337	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban sangat setuju dengan persentase 77,15% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,00%

**Tabel 4.23**  
**Jawaban Responden Unfavorabel terhadap pernyataan (X2) MTSN 2 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0,00%
Setuju	2	0	0,00%
Tidak Setuju	3	27	96,43%
Sangat Tidak Setuju	4	1	3,57%
Jumlah		28	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.22 dan tabel 4.23 di atas maka dapat dikatakan bahwa pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah di MTSN 2 Kotabaru dengan persentase 77,15% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 96,43%.

**Tabel 4.24**  
**Jawaban Responden Favorabel terhadap pernyataan (X2) MTS Raudatul Jannah Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	95	60,90%
Setuju	3	58	37,18%
Tidak Setuju	2	3	1,92%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		156	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban sangat setuju dengan persentase 60,90% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,00%

**Tabel 4.25**  
**Jawaban Responden Unfavorabel terhadap pernyataan (X2) MTS Raudatul Jannah Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0,00%
Setuju	2	0	0,00%
Tidak Setuju	3	12	92,31%
Sangat Tidak Setuju	4	1	7,69%
Jumlah		13	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.24 dan tabel 4.25 di atas maka dapat dikatakan bahwa pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah di MTS Raudatul Jannah Kotabaru dengan persentase 60,90% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 92,31%.

**Tabel 4.26**  
**Jawaban Responden Favorabel terhadap pernyataan (X2) MTS Darul Ulum Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	200	59,00%
Setuju	3	137	40,41%
Tidak Setuju	2	2	0,59%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		339	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban sangat setuju dengan persentase 59,00% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,00%

**Tabel 4.27**  
**Jawaban Responden Unfavorabel terhadap pernyataan (X2) MTS Darul Ulum Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0,00%
Setuju	2	0	0,00%
Tidak Setuju	3	13	50,00%
Sangat Tidak Setuju	4	13	50,00%
Jumlah		26	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.26 dan tabel 4.27 di atas maka dapat dikatakan bahwa pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah di MTS Darul Ulum Kotabaru dengan persentase 59,00% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 50,00%.

b. Berikut disajikan tabel Persentase dan Mean Variabel (X2) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dari 108 orang dari total jumlah keseluruhan responden.

**Tabel 4.28**  
**Jawaban Responden terhadap pernyataan X2 Favorabel**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	563	43,44%
Setuju	3	656	50,62%
Tidak Setuju	2	11	0,85%
Sangat Tidak Setuju	1	66	5,09%
Jumlah		1296	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban sangat setuju dengan persentase 50,62% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,85%

**Tabel 4.29**  
**Jawaban Responden terhadap pernyataan X2 Unfavorabel**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	2	1,85%
Setuju	2	2	1,85%
Tidak Setuju	3	60	55,56%
Sangat Tidak Setuju	4	44	40,74%
Jumlah		108	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.28 dan tabel 4.29 di atas maka dapat dikatakan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah dalam keadaan “baik” sebab responden memberikan jawaban setuju pada

pernyataan favorabel dan jawaban tidak setuju pada pernyataan unfavorabel lebih dari 50%.

**Tabel 4.30 Nilai Mean Variabel (X2) Keterampilan Manajerial**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional (X1)	108	58	80	69.17	7.790
Keterampilan Manajerial (X2)	108	37	52	44.83	4.739
Kepuasan Kerja (Y1)	108	71	100	83.50	9.398
Valid N (listwise)	108				

Pada tabel 4.30 diperoleh data dengan perhitungan IBM SPSS *Statistics* Nilai tabel Mean variabel Keterampilan Manajerial (X2) adalah 44,83 sedangkan nilai maximum 52 dan nilai minimum 37 dari jumlah responden 108 orang.

a. Berikut disajikan tabel Persentase dan Mean Variabel (Y) Kepuasan Kerja Guru.

**Tabel 4.31**  
**Jawaban Responden Favorabel terhadap pernyataan (Y) MTSN 1 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	217	29,40%
Setuju	3	515	69,78%
Tidak Setuju	2	6	0,81%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		738	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban setuju dengan persentase 69,78% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,00%

**Tabel 4.31****Jawaban Responden Unfavorabel terhadap pernyataan (Y) MTSN 1 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0,00%
Setuju	2	3	3,66%
Tidak Setuju	3	52	63,41%
Sangat Tidak Setuju	4	27	32,93%
Jumlah		82	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.30 dan tabel 4.31 di atas maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja guru di MTSN 1 Kotabaru dengan persentase 69,78% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 63,41%.

**Tabel 4.32****Jawaban Responden Favorabel terhadap pernyataan (Y) MTSN 2 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	275	54,56%
Setuju	3	223	44,25%
Tidak Setuju	2	6	1,19%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		504	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban sangat setuju dengan persentase 54,56% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,00%

**Tabel 4.33****Jawaban Responden Unfavorabel terhadap pernyataan (Y) MTSN 2 Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0,00%
Setuju	2	2	3,57%
Tidak Setuju	3	31	55,36%
Sangat Tidak Setuju	4	23	41,07%
Jumlah		56	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.32 dan tabel 4.33 di atas maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja guru di MTSN 2 Kotabaru

dengan persentase 54,56% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 55,36%.

**Tabel 4.34**  
**Jawaban Responden Favorabel terhadap pernyataan (Y) MTS Raudatul Jannah Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	50	21,37%
Setuju	3	181	77,35%
Tidak Setuju	2	3	1,28%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		234	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban setuju dengan persentase 77,35% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,00%

**Tabel 4.35**  
**Jawaban Responden Unfavorabel terhadap pernyataan (Y) MTS Raudatul Jannah Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	1	3,85%
Setuju	2	0	0,00%
Tidak Setuju	3	18	69,23%
Sangat Tidak Setuju	4	7	26,92%
Jumlah		26	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.34 dan tabel 4.35 di atas maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja guru di MTS Raudatul Jannah Kotabaru dengan persentase 77,35% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 69,23%.

**Tabel 4.36**  
**Jawaban Responden Favorabel terhadap pernyataan (Y) MTS Darul Ulum Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	163	34,83%
Setuju	3	303	64,74%
Tidak Setuju	2	2	0,43%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		468	100%



Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan persentase paling besar adalah jawaban setuju dengan persentase 64,74% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan persentase 0,00%

**Tabel 4.37**  
**Jawaban Responden Unfavorabel terhadap pernyataan (Y) MTS Darul Ulum Kotabaru**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0,00%
Setuju	2	0	0,00%
Tidak Setuju	3	32	62,75%
Sangat Tidak Setuju	4	19	37,25%
Jumlah		51	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.36 dan tabel 4.37 di atas maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja guru di MTS Darul Ulum Kotabaru dengan persentase 64,74% dan pada pernyataan unfavorabel dengan persentase 62,75%.

- b. Berikut disajikan tabel Persentase dan Mean Variabel (Y) Kepuasan Kerja Guru dari 108 orang dari total jumlah keseluruhan responden.

**Tabel 4.38**  
**Jawaban Responden terhadap pernyataan Y Favorabel**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	754	37,81%
Setuju	3	1222	61,28%
Tidak Setuju	2	17	0,85%
Sangat Tidak Setuju	1	1	0,05%
Jumlah		1994	100%

Hasil dari pernyataan positif atau favorabel dengan presentasi paling besar adalah jawaban setuju dengan presentase 61,28% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju dengan presentase 0,05%.

**Tabel 4.39**  
**Jawaban Responden terhadap pernyataan Y Unfavorabel**

Keterangan	Nilai	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	1	71	32,87%
Setuju	2	122	56,48%
Tidak Setuju	3	18	8,33%
Sangat Tidak Setuju	4	5	2,31%
Jumlah		216	100%

Dari hasil pemaparan data terdapat pada tabel 4.38 dan tabel 4.39 di atas maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja guru dalam keadaan “baik” sebab responden memberikan jawaban setuju pada pernyataan favorabel dan jawaban tidak setuju pada pernyataan unfavorabel lebih dari 50%.

**Tabel 4.40 Nilai Mean Variabel (Y) Kepuasan Kerja Guru**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional (X1)	108	58	80	69.17	7.790
Keterampilan Manajerial (X2)	108	37	52	44.83	4.739
Kepuasan Kerja (Y1)	108	71	100	83.50	9.398
Valid N (listwise)	108				

Pada tabel 4.40 diperoleh data dengan perhitungan IBM SPSS *Statistics*27 Nilai tabel Mean variabel Kepuasan Kerja Guru (Y) adalah 83,50 sedangkan nilai maximum 100 dan nilai minimum 71 dari jumlah responden 108 orang.

## 2. Hasil Uji Hipotesis

Pada penelitian dilakukan pengujian regresi linier berganda untuk mengetahui besarnya pengaruh tiap-tiap variabel independen X1, X2, terhadap variabel dependen Y. Pada penelitian ini teknik analisis sederhana yang

digunakan yaitu regresi berganda dengan menggunakan program SPSS 27 berikut ini:

**Tabel 4.18 Pengujian Koefisiensi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	34.354	9.598		3.579	.001
Kepemimpinan Transformasional (X1)	.756	.092	.627	8.258	.000
Keterampilan Manajerial (X2)	.071	.151	.036	.470	.639

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1)

Hasil sajian tersebut di atas, dapat dijabarkan dengan beberapa poin berikut yakni:

a. Pengaruh X1 ke Y

Besarnya nilai pengaruh X1 terhadap Y adalah 0,092 maka apabila semakin meningkat X1 maka Y juga akan meningkat sebesar 9,2%. Berdasarkan perhitungan SPSS 27 nilai P values 0,000 lebih kecil dari pada 0,050. Maka dapat disimpulkan bahwa X1 terhadap Y berpengaruh signifikan.

b. Pengaruh X2 ke Y

Besarnya nilai pengaruh X2 terhadap Y adalah sebesar 0,151 maka apabila meningkat nilai X2 maka nilai Y juga akan meningkat sebesar 15,1%. Berdasarkan perhitungan SPSS 27 nilai P Values 0,639 lebih besar dari pada 0,050. Maka dapat disimpulkan bahwa X2 terhadap Y tidak berpengaruh signifikan.

### 3. Hasil Uji-t Statistik (Parsial)

**Tabel 4.19 Uji -t**

Dengan pengujian menggunakan SPSS 27 maka dapat disimpulkan **Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	34.354	9.598		3.579	.001
Kepemimpinan Transformasional (X1)	.756	.092	.627	8.258	.000
Keterampilan Manajerial (X2)	.071	.151	.036	.470	.639

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1)

bahwa:

1. Pada variabel X1 terhadap Y nilai t hitung adalah  $8,258 > 1,659$  maka dapat dikatakan X1 berpengaruh terhadap Y.
2. Pada variabel X2 terhadap Y nilai t hitung adalah  $0,470 < 1,659$  maka dapat dikatakan X2 tidak berpengaruh terhadap Y.

### 4. Hasil Uji F Statistik (Simultan)

**Tabel 4.20**  
**Uji – F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3756.769	2	1878.384	34.637	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5694.231	105	54.231		
	Total	9451.000	107			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1)

b. Predictors: (Constant), Keterampilan Manajerial (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih rendah dari pada 0,050 dan nilai F hitung sebesar 34,647 lebih besar dari pada

F tabel sebesar 2,36. Sehingga dari nilai signifikansi dan nilai F hitung tersebut, maka disimpulkan bahwa dua variabel independen/bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah (X2), memberikan pengaruh secara simultan kepada variabel dependen/terikat yaitu Kepuasan Kerja (Y).

**Tabel 4.21**  
**R Square**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 <sup>a</sup>	.397	.386	7.364

a. Predictors: (Constant), Keterampilan Manajerial (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1)

Hasil analisis uji simultan Nilai *R Square* dengan melihat pada tabel *model summary* diperoleh sebesar 0,630. Maka apabila nilai pengaruh secara simultan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah (X2), yaitu 63% mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja (Y). Sisanya yaitu 37% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel yang telah di uji.

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Kepemimpinan Transformasional pada Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan.**

Kepemimpinan Transformasional pada Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan dengan nilai persentase sebesar 51,68 % berada pada skala interval dengan nilai 50,00% - 74,99% menunjukkan kategori “baik” dengan nilai mean sebesar 69,17 sedangkan nilai maximum 80 dan

nilai minimum 58 dari jumlah responden 108 orang. Adapun Pengaruh kepemimpinan transformasional di MTSN 1 Kotabaru dengan nilai persentase 55,95%, MTSN 2 Kotabaru dengan nilai persentase 64,33%, MTS Raudatul Jannah dengan nilai persentase 57,09% dan MTS Darul Ulum Kotabaru dengan nilai persentase 57,39%. Maka ditarik kesimpulan Pengaruh Kepemimpinan transformasional paling tinggi di MTSN 2 Kotabaru Kalimantan Selatan.

Kepemimpinan transformasional diartikan sebuah kemampuan seorang pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang diterapkan kepada bawahannya sehingga karyawan dapat meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja kerjanya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional berupaya untuk mentransformasikan nilai-nilai yang diikuti oleh bawahan dalam mendukung visi dan misi organisasi<sup>1</sup>.

Pentingnya memahami makna kepemimpinan transformasional sebagai seorang *leader* atau pemimpin merupakan salah satu aktor yang berkedudukan penting dalam dunia pendidikan. Dimana pemimpin menjadi *role model* baik dari aspek perilaku, perbuatan dan pengetahuan yang menjadi suri tauladan bagi lingkungan disekitarnya. Hal ini menjadi alasan mengapa penting dalam menentukan sosok pemimpin sebab pemimpin

---

<sup>1</sup>Tirtaputra I Putu Agus AT and Ida Bagus KS. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada UPT Kesmas Sukawati II*. Jurnal Manajemen Unud, 5(4), 2016-2107.

yang baik akan membawa pengaruh yang baik terhadap lingkungan dan siapapun yang ada disekitarnya.

Perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan.<sup>2</sup> Sehingga kepemimpinan transformasional merupakan salah satu sifat yang harus dimiliki pemimpin saat ini, dimana kepemimpinan transformasional ialah karakteristik pemimpin yang senantiasa memberikan inspirasi serta motivasi terhadap pengikutnya agar melewati kepentingan individual sehingga memberikan dampak positif terhadap para pengikutnya sendiri.

Jika gaya kepemimpinan senantiasa diterapkan dalam sebuah organisasi maka kepercayaan karyawan tercipta seiring waktu, dimana hal tersebut merupakan pondasi agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang. Untuk menerapkan kepemimpinan transformasional terdapat beberapa karakteristik yang harus dipenuhi pemimpin, diantaranya pengaruh ideal salah satu deskripsi kepemimpinan transformasional ialah memiliki pengaruh ideal (karismatik), dimana pemimpin tersebut terus menerus bertindak sebagai teladan yang kuat bagi karyawan.<sup>3</sup> Pengaruh ideal tergolong pada komponen emosional pemimpin itu sendiri. Karisma positif dari kepemimpinan transformasional dapat membuat dirinya senantiasa dikagumi dan dihormati,

---

<sup>2</sup> Setiawan, E. Y. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit Nasional Surabaya, 2015 1(1), 31-41, <https://jurnal.narotama.ac.id/index.php/magistra/article/view/23>.

<sup>3</sup> Sunyoto, D & Burhanudin. "Teori Perilaku Keorganisasian, (Edisi-1)". Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Services, 2015).

dari keuntungan tersebut pemimpin dapat dengan mudah mengomunikasikan visi dan misi organisasi pada pengikut.

Pernyataan tersebut selaras dengan pendapat Zdaniuk dan Bobocel, dimana pemimpin yang dikatakan sukses ialah pemimpin yang berkarismatik tinggi serta memiliki kemampuan untuk menarik karyawan hingga mengajarkan mereka.<sup>4</sup> Dapat disimpulkan bahwa pengaruh ideal mengarah pada perilaku pemimpin yang menjadikan keberadaannya sebagai panutan bagi pengikutnya. Motivasi yang menginspirasi Faktor ini pemimpin digambarkan sebagai sosok yang memiliki visi yang terarah untuk jangka panjang, mampu menetapkan standar yang tinggi terhadap karyawan, bersikap optimis dan senantiasa antusiasme, hingga mampu memberikan dorongan dan pengertian terhadap apa yang perlu dijalankan perngikut.<sup>5</sup>

Sikap pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa semangat pengikut akan menyelesaikan tugas kelompok serta mampu mengomunikasikan terkait hal-hal yang dapat membangkitkan rasa kepercayaan pengikut akan kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional termasuk klasifikasi pemimpin yang dengan suka rela memotivasi dan mengsintruksikan karyawan dengan tindakan menyediakan tantangan dalam pekerjaannya hingga menumbuhkan ekspetasi yang jelas dari tujuan yang hendak dicapai.

---

<sup>4</sup> Zdaniuk, A., dan Bobocel, D. R. (2015). *The Role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. The leadership quarterly*, 26(5), 863-877.

<sup>5</sup> Nurhadian, A. F. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 11(1), 59-74.



Berdasarkan beberapa deskripsi diatas, dapat kita simpulkan bahwasannya kepemimpinan transformasional merupakan proses kepemimpinan yang membawa perubahan melalui visi yang jelas, serta melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas, serta sikap karismatik sebagai pendekatan antara pemimpin dan pengikut. Teori kepemimpinan transformasional menegaskan bahwa orang termotivasi oleh tugas yang harus mereka lakukan. mereka yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional menekankan kerja sama dan tindakan kolektif, dan individu ada dalam konteks organisasi atau komunitas daripada dalam persainagan satu sama lain.<sup>6</sup>

Dengan demikian pemimpin pada faktor ini digambarkan sebagai pemimpin yang selalu menciptakan suasana mendukung dan positif dalam organisasi, dimana pemimpin akan mendengarkan keluh kesah ataupun kebutuhan setiap pengikutnya. Kadang kala pemimpin ini berperan sebagai pelatih maupun penasihat dengan sesekali mencoba mewujudkan sesuatu yang diperlukan pengikut.<sup>7</sup>

Secara sederhananya, pemimpin transformasional dikatakan sebagai pemimpin yang memahami serta menghargai pengikut sesuai kebutuhannya. Hal tersebut selaras bahwa pemimpin transformasional merasa terbantu oleh pertimbangan individu dan stimulasi intelektual dalam mewujudkan metode

---

<sup>6</sup> Richard Olley, " A Focussed Literature Review of Power and Influence Leadership Theories," *Asia- Pacifif Journal of Health Management* 16, no 2 (2021) : 1-9

<sup>7</sup> Northouse, P. G. (2013). *"Leadership: Theory and Practicfe"*. Caliornia: Sage Publication Inc.

berpikir, dimana hal tersebut berpotensi menjumpai peluang, menemukan solusi, serta mampu beradaptasi pada realitas baru.<sup>8</sup>

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh ahli tentang definisi kepemimpinan transformasional yaitu Bass yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat anggotanya mempercayai, menghormati, dan menghargai mereka dengan berfokus pada pengaruh yang diidealkan, pertimbangan individual dan motivasi inspirasional, yang menyiratkan melayani sebagai panutan kharismatik dan mengeksplorasi visi yang dibuat.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan kepemimpinan transformasional yang baik akan memberikan dampak yang baik terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kotabaru dengan optimal.

## **2. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah pada Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan.**

Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah pada Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan dengan nilai persentase sebesar 50,62% berada pada skala interval dengan nilai 50,00% - 74,99% menunjukkan kategori “baik” dengan nilai mean sebesar 44,83 sedangkan nilai maximum 52 dan nilai minimum 37 dari jumlah responden 108 orang. Adapun Pengaruh keterampilan manajerial di MTSN 1 Kotabaru dengan nilai persentase 50,20%, MTSN 2 Kotabaru dengan nilai persentase 77,15%,

---

<sup>8</sup> Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2006). *“Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report”*. Thousand Oaks: Sage.

MTS Raudatul Jannah dengan nilai persentase 60,90% dan MTS Darul Ulum Kotabaru dengan nilai persentase 59,00%. Maka ditarik kesimpulan Pengaruh keterampilan manajerial paling tinggi di MTSN 2 Kotabaru Kalimantan Selatan.

Peran kepala madrasah sebagai *leader* ujung tombak penggerak dalam kemajuan madrasah yakni sebagai pendidik (*educator*), *inovator* serta sebagai *motivator*. Peran ini erat kaitanya dengan kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk dikordinir dengan tujuan mencapai tujuan yang ditentukan. Termasuk dalam hal bagaimana kepala madrasah mendorong guru agar memiliki kinerja yang baik dan memiliki kepuasan dalam bekerja.

Sebagai seorang manajer, kepala madrasah harus memiliki cara yang tepat dalam mengkoordinir guru melalui: (1) Mendorong semua pihak dalam madrasah untuk terlibat aktif dalam program kegiatan madrasah, (2) Membangun kerjasama dan koperatif, (3) Memberi peluang guru untuk meningkat profesinya. Kemampuan dalam mengkoordinir guru di madrasah diwujudkan dalam bentuk pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian guru dalam pelaksanaan tugas, dan memberikan reward atau imbalan bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman bagi yang tidak disiplin dalam menjalankan tugas. Hal ini didasari apabila seorang kepala madrasah memiliki kompetensi manajerial yang baik dibutuhkan guru agar mereka dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, pengajar dapat puas dengan

pekerjaanya. Guru yang puas akan menunjukkan perilaku *turnover* yang rendah, loyalitas dan kesetiaan yang tinggi, memiliki prestasi kerja, optimis dan bergairah dalam bekerja, kedisiplinan yang tinggi serta memiliki kualitas pengajaran yang penting. Hal inilah mengapa keterampilan manajerial penting dimiliki oleh seorang kepala madrasah.

Peran kepala madrasah sebagai manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian, keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh ahli tentang definisi keterampilan manajerial yaitu oleh Gary Yukl (1998) yang mengemukakan keterampilan manajerial yaitu, *Leadership on managers who succeed order ailing their careers provides some interesting insight about traits and skills that determine advancement to top management. Most of the managers had strong technical skills*<sup>9</sup>. Jadi, kepala kepala sekolah adalah manajer puncak di sekolah yang dituntut memiliki beberapa keterampilan untuk dapat menjalankan fungsi manajerialnya dengan baik.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization...*, 10.

<sup>10</sup> Winardi, *Kepemimpinan dalam amanjemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 4.

Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah menurut Sudarwan Danim dan Suparno ada tiga, yaitu keterampilan teknis, terampil berhubungan secara manusiawi, serta mampu dan terampil secara konseptual.<sup>11</sup> Wildavsky mengemukakan bahwa salah satu preposisi tentang kebijakan pendidikan bagi kepala sekolah dan calon kepala sekolah adalah bahwa kompetensi minimal seorang kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang administrasi sekolah, keterampilan hubungan manusia dengan staff, siswa, dan masyarakat, serta keterampilan teknik instruksional dan non-instruksional.<sup>12</sup>

Sebagaimana sebagai pemimpin, kepala madrasah senantiasa menjaga *muruah* dengan sikap ikhtiar dan tawakkal kepada Allah Swt, selalu belajar memperluas wawasan dan meningkatkan ilmu pengetahuan, dan kehadirannya senantiasa mencerminkan sikap yang arif dan bijaksana. Kewibawaan kepala sekolah dibutuhkan dengan sikap tegas dalam mengambil keputusan dan memberikan sanksi, menganalisis dengan cermat setiap dalam pengambilan keputusan, mampu mengendalikan emosi dalam situasi apapun di sekolah, serta selalu memiliki ide, gagasan dan pandangan kedepan dalam memajukan sekolah.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan keterampilan manajerial kepala madrasah yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan secara optimal.

---

<sup>11</sup> Danim Sudarwan, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Ke kepala sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 96.

<sup>12</sup> Albem Amberita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 108

### **3. Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan.**

Kepuasan kerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan dengan nilai persentase sebesar 61,28% berada pada skala interval dengan nilai 50,00% - 74,99% menunjukkan kategori “baik” dengan nilai mean sebesar 83,50 sedangkan nilai maximum 100 dan nilai minimum 71 dari jumlah responden 108 orang. Adapun kepuasan kerja guru di MTSN 1 Kotabaru dengan nilai persentase 69,78%, MTSN 2 Kotabaru dengan nilai persentase 54,56%, MTS Raudatul Jannah dengan nilai persentase 77,35% dan MTS Darul Ulum Kotabaru dengan nilai persentase 64,74%. Maka ditarik kesimpulan kepuasan kerja guru paling tinggi di MTS Raudatul Jannah Kotabaru Kalimantan Selatan.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat dimana dia bekerja, hal ini merupakan penilaian yang wajar dilakukan oleh setiap mereka yang bekerja, sebagaimana kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh beberapa indikator yakni: Gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan dan promosi jabatan.

Kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja seseorang terkait dengan produktifitas kerja yang diharapkan oleh pimpinan. Untuk itu seorang pemimpin perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk memenuhi kepuasan kerja bawahanya. Kepuasan kerja bersifat umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan adanya perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Penelitian ini, sesuai dengan teori menurut para ahli yang dipaparkan Sehingga dapat disimpulkan jika kepuasan kerja guru trealisasi dengan baik maka akan memberikan dampak positif yang baik untuk mendukung proses kegiatan pendidikan yang diberikan di Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan.**

Teori transformasional memandang pemimpin sebagai katalis untuk pendekatan visioner sambil mempertahankan pandangan strategis tentang apa yang perlu dilakukan. Pemimpin transaksional menghargai jaringan dan kolaborasi. Kepemimpinan transformasional tampaknya telah menangkap pandangan kontemporer tentang kepemimpinan. teori transformasional menegaskan bahwa orang termotivasi oleh tugas yang harus mereka lakukan. Mereka yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional menekankan kerja sama dan tindakan kolektif, dan individu ada dalam konteks organisasi atau komunitas daripada dalam persaingan satu sama lain.<sup>13</sup>

Telah disarankan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional lebih efektif dari pada yang lain dalam menciptakan perubahan dalam suatu organisasi, Ini juga terkait dengan cara menurunkan hambatan untuk mentransfer pegetahuan organisasi.

---

<sup>13</sup> Richard Olley, "A Focussed Literature Review of Power and Influence Leadership Theories," *Asia-Pacific Journal of Health Management* Vol. 16 No. 2 (2021): 1–9.

Bass menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional dapat membuat anggotanya mempercayai, menghormati, dan menghargai mereka dengan berkonsentrasi pada pengaruh yang diidealkan, pertimbangan individual dan motivasi inspirasional, yang pada gilirannya menyiratkan melayani sebagai panutan karismatik dan mengekspresikan visi yang bisa dibuat. Ini juga menunjukkan perlunya stimulasi intelektual, yang didefinisikan sebagai panutan kharismatik dan visi yang bisa dibuat.

Dalam teori kepemimpinan transformasional terdapat 4 dimensi yang dijadikan sebagai indikator variabel X1, dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kotabaru, yakni 1. Pengaruh ideal, 2. Motivasi inspirasional, 3. Stimulasi intelektual dan 4. Pertimbangan individual

- a. Indikator pertama memperlihatkan bahwa dimana pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin mereka dan mengidentifikasi bersama mereka.
- b. Indikator kedua pemimpin memperlihatkan bahwa pemimpin berperilaku dengan cara memotivasi orang-orang disekitar mereka, memberikan makna untuk semua aktivitas yang mereka lakukan.
- c. Indikator ketiga memperlihatkan bahwa pemimpin merangsang upaya anggotanya menjadi inovatif dan kreatif, dengan mempertanyakan asumsi, mendingkai ulang masalah dan memecahkan situasi lama dengan cara baru.



- d. Indikator keempat memperlihatkan bahwa pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu anggotanya, bertindak sebagai pelatih atau mentor.

Dari hasil penelitian dan analisis pada sebelumnya, diperoleh hasil uji  $t_{X_1}$  menunjukkan bahwa  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel, yakni dengan nilai  $t$  hitung  $8,258 > t$  tabel  $1,659$  dan nilai  $P$  values  $0,000 < 0,050$ . Maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja guru sebagai variabel dependen, sehingga hipotesis  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu, hendaknya setiap kepala madrasah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional didalam kepemimpinannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahma Nurfadilah Addin, Muhammad Taufik dalam artikelnya menjelaskan keterampilan transformasional dianalisis melalui angket dan mengacu pada 4 indikator, yaitu pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, sebesar 3,96 dalam kategori baik. Kinerja guru di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang yang dianalisis melalui angket dan mengacu pada delapan indikator yaitu pengembangan silabus, pembuatan RPP, penguasaan bahan ajar, penguasaan metode pembelajaran, penggunaan media belajar, pengelolaan kelas, pelaksanaan evaluasi, pelayanan bimbingan sebesar 3,84 dalam kategori baik. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh

positif terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang.<sup>14</sup> Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Nurul Uyun menunjukkan bahwa  $t$  hitung lebih besar dari pada  $t$  tabel, yaitu sebesar 5,994 dengan nilai  $t$  tabel 1,988 dan dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,050. Maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen memiliki pengaruh terhadap kinerja guru sebagai variabel dependen, sehingga hipotesis  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.<sup>15</sup>

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru memberikan kesimpulan yang sama, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan, yang mana penelitian-penelitian diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

##### **5. Pengaruh Keterampilan Manajerial terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan.**

Peran kepala madrasah pada madrasah yang dipimpinnya sangat penting yakni sebagai pendidik (*edukator*), sebagai *manager*, sebagai *administrator*, sebagai supervisor (penyelia), sebagai *leader* (pemimpin), sebagai *inovator*, serta sebagai *motivator*. Peran tersebut sangat erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah, berupa keterampilan yang

---

<sup>14</sup> Fahma Nurfadilah Addin, dkk. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang: Jurnal Idaarah*, Vol. IV, No.2 Desember, (2020), 164.

<sup>15</sup> Nurul Uyun, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, dan Beban Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kota Banjarbaru* : Tesis Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan (2023), 163

dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Termasuk dalam hal ini adalah bagaimana kepala sekolah mendorong guru agar memiliki kinerja yang baik dan memiliki kepuasan dalam bekerja.

Kompetensi manajerial kepala sekolah yang baik dibutuhkan oleh para guru agar mereka dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, pengajar dapat puas dengan pekerjaannya. Guru yang merasa puas akan ditunjukkan dengan perilaku seperti *turnover* yang rendah, loyalitas dan kesetiaan yang tinggi, memiliki prestasi kerja, bergairah dalam bekerja, kedisiplinan yang tinggi serta memiliki kualitas pengajaran yang baik.

Dalam teori keterampilan manajerial kepala madrasah, terdapat 3 dimensi yang dijadikan sebagai indikator variabel X<sub>1</sub>, dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan, yaitu (1) Keterampilan konsep, (2) Keterampilan Hubungan Manusia, dan (3) Keterampilan Teknis

1. Indikator pertama memperlihatkan bahwa keterampilan konsep yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam menjalankan madrasah yang dipimpinnya.
2. Indikator kedua memperlihatkan bahwa keterampilan hubungan sosial yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam berhubungan dengan para bawahan maupun sesama kepala madrasah.

3. Indikator ketiga memperlihatkan bahwa keterampilan konsep yang dimiliki kepala madrasah dalam merumuskan kebijakan maupun ide – ide gagasan dalam memimpin madrasah kearah yang lebih baik.

Dari hasil penelitian dan analisis pada sebelumnya, diperoleh hasil uji  $t_{X1}$  menunjukkan bahwa  $t$  hitung lebih besar dari pada  $t$  tabel, yaitu sebesar nilai  $t$  hitung  $0,470 < t$  tabel  $1,659$  dan nilai  $P$  values  $0,639 > 0,050$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $X2$  terhadap  $Y$  tidak berpengaruh signifikan.

Maka dapat disimpulkan keterampilan manajerial kepala madrasah sebagai variabel independen memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sehingga hipotesis  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu, hendaknya setiap kepala madrasah memperhatikan keterampilan manajerialnya dalam memimpin madrasah, sebab akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Peran kepala madrasah sebagai manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian, keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan.

Keterampilan-keterampilan tersebut tentu akan sangat berguna bagi kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya. Keterampilan konsep yang dimiliki oleh kepala madrasah akan membantu guru untuk kreatif, inisiatif, meningkatkan sikap ketidak tergantungan (independensi) guru dalam

menegembangkan tugas-tugasnya di madrasah. Selanjutnya dengan kemampuan konseptual kepala madrasah akan mendorong guru untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko. Keterampilan hubungan manusia (*social skill*) yang dimiliki kepala madrasah akan mendorong guru dalam meningkatkan kerja saam antar *stakeholder* di madrasah yang dapat mendorong mereka untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas-tugasnya, mendorong guru meningkatkan rasa bangga terhadap pekerjaannya, mendorong guru untuk berani mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka, dan kepala madrasah akan membantu guru membentuk pola komunikasi yang ada di madrasah sejauh mana tingkat komunikasi dibatasi oleh tingkatan (*hierarki*) kewenangan formal. Keterampilan teknis kepala madrasah membantu guru untuk mengembangkan dirinya utamanya upaya regenerasi bagi guru untuk mengetahui atau bahkan bisa melaksanakan tugas-tugas kepala madrasah sebagai pengetahuan awal mereka nantinya untuk promosi menjadi kepala madrasah, bagaimana guru memiliki keterampilan di bidang administrasi sehingga proses pendidikan berjalan lancar, tertib dan baik.

Mengacu pada penjelasan diatas tentu dapat dipastikan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Subhan dalam penelitian tesisnya yang berjudul: Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Penempatan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-

Kota Palangkaraya, dengan nilai  $t$  hitung  $3,543 > t$  tabel  $1,660$  dan nilai  $P$  values  $0,000 < 0,050$ , maka disimpulkan bahwa kepemimpinan manajerial berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.<sup>16</sup> Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Hidayatun dalam tesisnya, menjelaskan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah dengan nilai  $t$  hitung sebesar  $12,923$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,000$  lebih kecil dari pada  $0,050$  maka disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala berpengaruh terhadap kepuasan kerja.<sup>17</sup> Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hidayatun ini dijelaskan bahwa kepala sekolah sudah sangat baik dalam membuat perencanaan-perencanaan yang berhubungan dengan kegiatan sekolah sehingga guru-guru dapat menjalankan pekerjaan dengan baik dan terarah.

#### **F. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Kotabaru Kalimantan Selatan.**

Pentingnya mengapa seorang pemimpin memahami makna gaya kepemimpinan transformasional yakni sebagai dasar untuk menginspirasi dan memotivasi para bawahannya untuk mencapai hasil yang optimal. Berikut ini adalah langkah-langkah dalam mempraktikkan kepemimpinan transformasional diantaranya:

---

<sup>16</sup> Ahmad Subhan, *Pengaruh Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Penempatan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kota Palangkaraya*: Tesis Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, 2023, 135.

<sup>17</sup> Hidayatun, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran Kabupaten Semarang*, Semarang: Tesis Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, 2007, 82.

- 1) Menginspirasi Visi Bersama: pemimpin transformasional mengartikulasikan visi yang menarik dan inspiratif yang menangkap imajinasi dan aspirasi para pengikutnya. Mereka menciptakan gambaran masa depan yang jelas dan menarik, menumbuhkan antusiasme dan komitmen diantara anggota tim mereka.
- 2) Menetapkan Harapan Yang Tinggi: pemimpin transformasional menetapkan tujuan dan ekspektasi yang menantang bagi para pengikutnya. Mereka percaya pada potensi anggota tim mereka dan mendorong mereka untuk melampaui keterbatasan yang mereka rasakan.
- 3) Memberikan Dukungan Individual: pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dan aspirasi individu dari para mengikutnya. Mereka memberikan dukungan, bimbingan dan pelatihan untuk membantu anggota tim mereka tumbuh dan berkembang.<sup>18</sup>
- 4) Bertindak Sebagai Panutan: pemimpin transformasional memimpin dengan memberi contoh dan mewujudkan nilai-nilai dan perilaku yang mereka harapkan dari para pengikutnya. Mereka menunjukkan integritas, perilaku etis dan etos kerja yang kuat sehingga dapat menginspirasi anggota tim mereka untuk meniru kualitas ini.<sup>19</sup>
- 5) Menstimulasi Rangsangan Intelektual: pemimpin transformasional mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis diantara para

---

<sup>18</sup> Avolio, B.J., Walumbwa, J., dan Weber, T.J. *Kepemimpinan: Teori Saat Ini, Penelitian, dan Arah Masa Depan*. Ulasan Tahunan Psikologi (2009), 421-49.

<sup>19</sup> Bass, B. M., & Riggio, R. E. *“Transformational Leadership”*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006

pengikutnya. Mereka menentang status quo, mendorong rangsangan intelektual dan menumbuhkan ide-ide terbaru dan perspektif baru yang disambut dengan baik

- 6) Membangun Semangat Tim Yang Kuat: pemimpin transformasional menumbuhkan rasa persahabatan dan kolaborasi diantara anggota tim mereka. Mereka mempromosikan kerja tim, kerja sama dan saling menghormati, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif.

Hal ini bertujuan untuk: (1) Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. (2) Peningkatan kinerja dan produktivitas tim (3) Meningkatkan inovasi dan kreativitas (4) Meningkatkan kepuasan dan retensi komitmen karyawan. (5) Kepemimpinan transformasional mendorong pertumbuhan dan perkembangan pengikut, memberdayakan mereka untuk menjadi pemimpin masa depan itu sendiri

Layaknya seorang pemimpin kepala madrasah memiliki peran penting guna menunjang keberhasilan sekolah, yaitu :

- 1) Peran kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan erat dengan tugas untuk memengaruhi pengikutnya dalam hal ini yakni guru, staf, dan semua warga sekolah untuk menjalankan arahan dalam menjalankan tugas pengelolaan sekolah, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan karakter yang telah ditetapkan bersama sebagai pemimpin transformasional
- 2) Peran manajerial kepala madrasah erat kaitannya dengan peran melaksanakan fungsi manajemen, yaitu secara umum meliputi



perencanaan, pengorganisasiaan, pengarahan, dan pengendalian. Kepala madrasah dengan fungsi-fungsi tersebut harus selalu berusaha mengerakkan sumber daya sekolah kearah pencapaian visi dan misi pendidikan di sekolah.

Sebagaimana seorang pemimpin Stoner, menyatakan tiga macam keterampilan manajerial yang harus dikuasai oleh seseorang pemimpin pendidikan, yaitu:

- 1) Keterampilan konseptual dalam bidang pendidikan adalah kemampuan yang dimiliki kepala sekolah untuk melihat kemampuan yang dimiliki oleh administrator sekolah meliputi kemampuan mendiagnosa permasalahan sekolah, memecahkan masalah, merencanakan perilaku, mengkoordinasi kegiatan sekolah, mengevaluasi kegiatan, mengembangkan kurikulum, mengembangkan staf untuk mencapai tujuan sekolah.
- 2) Keterampilan hubungan manusia dapat diartikan sebagai keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin organisasi. Diantaranya yakni, bidang kerja sama antar sekolah dengan orang yang dapat dilakukan melalui proses pembelajaran, pengembangan bakat, dan pendidikan mental, serta bidang kebudayaan terutama dalam penggunaan bahasa Indonesia yang baik dan benar. Adapun kerja sama antara sekolah dengan masyarakat dapat dilakukan melalui bidang pendidikan kesenian, olah raga dan keterampilan, serta pendidikan bagi peserta didik yang berkelainan.

3) Sedangkan keterampilan teknis merupakan keterampilan dalam menggunakan, metode teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam organisasi. teknik kepala sekolah sangat diperlukan erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi, teknik pembuatan satuan pelajaran dan pengelolaan sarana prasarana serta mengarahkan dan membina guru beserta staf sekolah lainnya

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat dimana dia bekerja, hal ini merupakan penilaian yang wajar dilakukan oleh setiap mereka yang bekerja, sebagaimana kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh beberapa indikator yakni: Gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan dan promosi jabatan .

Untuk menunjang kepuasan kerja guru terhadap kepemimpinan dan keterampilan kepala madrasah sebagian dinilai dari aspek gaji yang diperoleh, yang seharusnya dibayar sesuai dengan tenaga dan keahlian yang telah diberikan, merupakan hal yang lumrah bagi sebagian orang. Apabila guru dibayar dengan gaji yang tidak sepadan, inilah yang akan menimbulkan ketidakpuasan guru. Dalam konsepnya, seorang guru tentunya memperoleh jaminan terhadap gaji dan tunjangan yang diterimanya, baik selaku guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil maupun guru honorer, sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Kepuasan kerja guru sangatlah penting diperhatikan, karena guru dapat bekerja secara maksimal apabila kebutuhannya terpenuhi secara baik, dimana kepuasan kerja guru yang dirasakan akan memberikan semangat serta gairah kerja yang tinggi. Dengan adanya gaji dan tunjangan serta pembayaran yang tepat pada waktunya akan meningkatkan kepuasan kerja, dan guru tidak akan merasa gelisah dalam menjalankan tugasnya.

Adapun diantaranya faktor-faktor pendukung yang menimbulkan kepuasan kerja guru dalam sebuah instansi pendidikan:<sup>20</sup>

1) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

2) Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan (guru). keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan (guru) selama bekerja.

3) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang diperolehnya

---

<sup>20</sup> Gilmer. V.H. *Industrial Psychology*. USA: McGraw-Hill Book Company Inc, 1996

#### 4) Perusahaan (sekolah) dan manajemen

Perusahaan (sekolah) dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan (guru).

#### 5) Pengawasan

Sekaligus atasannya, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *trun over*.

#### 6) Faktor instrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

#### 7) Kondisi kerja

Termaksud disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

#### 8) Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

#### 9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan (antarguru) dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatan. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui atasan pendapat ataupun prestasi karyawannya (gurunya)

sangat berperan penting dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.

#### 10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Sedangkan menurut Rivai faktor pendorong yang mempengaruhi kepuasan kerja guru pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua kelompok, Yaitu:<sup>21</sup>

- a. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya.
- b. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya kedudukan, pangkat jabatan, umur, jaminan finansial, jaminan sosial, dan mutu pengawasan. Untuk mengetahui dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja menurut Munandar dapat dilihat dari; 1) Produktivitas, 2) Ketidakhadiran karyawan (guru) dan 3) Kesehatan. Senada dengan hal tersebut Menurut Robbins & Judge ketidakpuasan kerja pada karyawan(guru) dapat diungkap dengan:

---

<sup>21</sup> Rivai, H.V. *Managemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2005

- 1) Keluar (*exit*). Perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi (sekolah) termaksud mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- 2) Aspirasi (*voice*). Secara aktif dan konstruksi berusaha memperbaiki kondisi termaksud menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- 3) Kesetiaan (*loyalty*). Secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termaksud membela organisasi (sekolah) ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi (sekolah) dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”
- 4) Pengabaian (*neglect*): secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termaksud ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus,

Berdasarkan konsep kepuasan kerja bila dikaitkan dengan ajaran Islam maka akan berkaitan dengan konsep tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal ini sangat berkaitan dengan hal-hal mengenai kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur akan menaikkan tingkat kepuasan kerja. Apabila kita bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai kepuasan kerja yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar hasil yang diperoleh.

Sebagaimana demikian seorang guru yang memperoleh kepuasan kerja tentu ia akan bersyukur disertai rasa sabar dan ikhlas dalam dirinya ketika ia menghadapi pekerjaannya. Rasa sabar dan ikhlas ini sangat penting walaupun ia menghadapi gaji kecil, lingkungan kerja yang tidak kondusif, atasan yang tidak kompeten, dan lainnya. Karena dengan bersyukur, sabar, dan

ikhlas, hal-hal tersebut bukan merupakan hal yang menyebabkan ketidakpuasan kerja, akan tetapi mereka memandangnya sebagai sebuah ujian yang dijanjikan Allah SWT yang akan berbuah pada meningkatnya kualitas keimanan dalam bekerja, sehingga mereka akan tetap optimis dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya sebagai guru.

Kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja seseorang terkait dengan produktifitas kerja yang diharapkan oleh pimpinan. Untuk itu seorang pemimpin perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk memenuhi kepuasan kerja bawahannya. Kepuasan kerja bersifat umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan adanya perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penelitian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukainya situasi kerjanya.

Dalam teori Kepuasan kerja, terdapat 5 dimensi yang dijadikan sebagai indikator variabel Y, sebagai variabel dependen atau terikat dalam penelitian ini, yaitu (1) gaji, (2) pekerjaan itu sendiri, (3) rekan kerja, (4) atasan, dan (5) Promosi. Adapun indikator-indikator tersebut digunakan untuk:

1. Indikator pertama memperlihatkan tentang gaji yang diterima oleh para guru –guru di madrasah tempat mereka bekerja.
2. Indikator kedua memperlihatkan tentang pekerjaan yang mereka terima sehari– harinya.
3. Indikator ketiga memperlihatkan tentang hubungan dengan rekan kerja di tempat mereka bekerja.
4. Indikator keempat memperlihatkan tentang atasan atau pemimpin mereka dalam memimpin di tempat mereka bekerja.
5. Indikator kelima memperlihatkan tentang kesempatan promosi dan peningkatan jenjang karir mereka.

Dari hasil penelitian dan analisis pada bab sebelumnya, hasil uji menunjukkan ada pengaruh kedua variabel X terhadap variabel Y disertai dengan nilai koefisien determinasinya (*R square*) sebesar 63% dan nilai F-hitung  $34,647 > F$  tabel 2,36 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,050$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan melalui Hasil analisis uji simultan Nilai *R Square* dengan melihat pada tabel *model summary* diperoleh sebesar 0,630. Maka apabila nilai pengaruh secara simultan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kemampuan Manajerial (X2), yaitu 63% mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja (Y). Sisanya yaitu 37% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.oleh sebab itu hipotesis alternative ( $H_a$ ) dapat diterima sedangkan  $H_0$  ditolak.

Setelah melihat hasil pemaparan diatas maka, diharapkan agar semua pihak terkait memperhatikan kedua variabel diatas , karena variabel tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja guru dalam melaksanakan pekerjaanya.