

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rendahnya kepuasan kerja guru berdampak negatif terhadap siswa dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Beberapa dampaknya ialah seperti guru yang merasa tidak puas cenderung kehilangan motivasi, yang menyebabkan kurang semangat untuk mengajar, hal ini berpotensi membuat pembelajaran menjadi monoton dan tidak menarik bagi siswa.¹ Ketidakpuasan guru seringkali berimplikasi pada kualitas pengajaran, sehingga siswa tidak mendapatkan pengalaman belajar yang optimal. Guru cenderung hanya memberikan tugas tanpa memberikan arahan, hingga mengurangi pemahaman siswa terhadap materi.² Ketika guru tidak termotivasi, mereka cenderung kurang aktif dalam kegiatan sekolah. Secara keseluruhan, rendahnya kepuasan kerja guru dapat menyebabkan penurunan kualitas pendidikan yang akan berdampak pada prestasi akademik siswa dan reputasi sekolah. Meningkatkan kepuasan kerja guru sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif dan mendukung perkembangan siswa.³

¹ Kuku Briliarto, "Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Yayasan Perguruan Hamong Putera Di Sleman)," *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* 17, no. 2 (March 16, 2022): 1–7, <https://doi.org/10.14710/jsmo.v17i2.32076>.

² Dea Safhira and I Nengah Suarmanayasa, "Analisis Kepuasan Kerja Pada Guru Di Smk Negeri 3 Singaraja (Sebuah Kajian Dari Perspektif Manajemen SDM)," *Bisma: Jurnal Manajemen* 7, no. 2 (October 30, 2021): 165, <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.31485>.

³ Hasanah, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru," *Manajer Pendidikan* 9, no. 1 (2015), <https://ejournal.unib.ac.id/manajerpendidikan/article/download/1102/913>.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional secara tidak langsung juga relevan dengan pembahasan dalam penelitian ini, seperti yang dipaparkan pada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 1 yang berbunyi "pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara." Secara implisit menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan pendidikan nasional.

Penelitian ini membahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di madrasah aliyah. Kepuasan kerja guru sendiri merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran yang berkualitas. Guru yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, kreatif, dan berdedikasi dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif pada perkembangan potensi peserta didik.

Kepala madrasah yang tidak memiliki keterampilan manajerial yang baik dapat menyebabkan pengelolaan yang kurang optimal. Hal ini termasuk dalam komunikasi dan penyelesaian konflik, yang penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketidakmampuan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia dapat berakibat pada rendahnya semangat kerja guru dan kualitas pendidikan.⁴ Kemudian, iklim organisasi yang tidak kondusif dapat menghambat

⁴ Muhamad Ramli, "Pengelolaan Madrasah Pada Pesantren Di Pondok Pesantren Al Falah Putera Banjarbaru," *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, December 14,

kolaborasi antara guru dan mengurangi efektivitas pengajaran. Penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja guru, sedangkan iklim yang negatif dapat menurunkan kepuasan mereka.⁵ Ketika guru merasa kurang mendapatkan dukungan dari manajemen, hal ini dapat menurunkan motivasi dan kinerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan yang rendah berhubungan dengan kepuasan kerja yang rendah, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan ketiga faktor tersebut saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain, sehingga penting untuk mengatasi masalah ini agar kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur dapat ditingkatkan.

Keterkaitan antara keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru sangat erat dan saling memengaruhi. Keterampilan manajerial kepala madrasah berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang positif, pada gilirannya dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi di kalangan guru. Ketika kepala madrasah memiliki keterampilan manajerial yang baik, mereka mampu mengelola sumber daya dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga guru merasa didukung dalam menjalankan tugas mereka. Secara keseluruhan, ketiga faktor ini bekerja secara sinergis untuk menciptakan

2018, 65, <https://doi.org/10.35931/aq.v0i0.47>; Anwar Zarkasi, "Pengembangan Budaya Mutu Madrasah Aliyah Melalui Kelompok Kerja Madrasah Aliyah Kota Banjarbaru," *MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 3, no. 2 (July 14, 2023): 127–36, <https://doi.org/10.51878/manajerial.v3i2.2345>.

⁵ Ummu Salamah, Masripah, and Angga Tiana Nugraha, "Pengaruh Iklim Organisasi Madrasah terhadap Motivasi Kerja Untuk Mewujudkan Kinerja Guru," *Khazanah Akademia* 7, no. 01 (February 28, 2023): 45–59, <https://doi.org/10.52434/jurnalkhazanahakademia.v7i01.144>.

lingkungan kerja yang memuaskan bagi para guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja dan efektivitas pendidikan di madrasah.

Madrasah Aliyah (MA) adalah sekolah menengah atas yang berada di bawah naungan Kementerian Agama. Di Indonesia, MA terbagi menjadi dua jenis, yaitu MAN (Madrasah Aliyah Negeri) yang dikelola pemerintah dan MAS (Madrasah Aliyah Swasta) yang dikelola oleh pihak yayasan. Perbedaan utama antara keduanya terletak pada status guru. Guru di MAN berstatus sebagai Guru PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang dijamin oleh pemerintah, sedangkan guru di MAS berstatus sebagai Guru Tetap Yayasan (GTY) dan Guru Tidak Tetap Yayasan (GTT) yang diurus oleh pihak yayasan.

Berdasarkan madrasah.kemenag.go.id⁶ yang mendata tentang profil madrasah yang ada dibawah naungan kemenag, begitupula dengan madrasah aliyah yang ada di Kabupaten Kotawaringin Timur. Sesuai dari lokasi penelitian yang akan diteliti terdapat keseluruhan 8 Madrasah Aliyah, yakni dari masing-masing kecamatan, diantaranya Mentawa Baru Ketapang, Baamang, Mentaya Hilir Selatan, dan Parenggean yang diperlihatkan pada tabel dibawah ini jumlah total keseluruhan guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Kotawaringin Timur, sebanyak 150 guru.

Tabel 1.1 Data Madrasah Aliyah di Kabupaten Kotawaringin Timur

No.	Nama Madrasah Aliyah di Kabupaten Kotawaringin Timur	Kecamatan	Total
1.	MAN Kotawaringin Timur	Mentawa Baru Ketapang	65
2.	MAS Nurul Ummah		9
3.	MAS Al-Marhamah	Baamang	13
4.	MAS Ashlinatul Amin		7

⁶ Direktorat KSKK Madrasah, "Data Madrasah Kabupaten Kotawaringin Timur," *GIS Madrasah* (blog), 2025, <https://madrasah.kemenag.go.id/gis/home/index/62/6202>.

5.	MAS Sabilal Muhtadin	Mentaya Hilir Selatan	19
6.	MAS Nurul Islam		9
7.	MA Sabilul Muttaqin		10
8.	MAS Al-Fajar	Parenggean	18
			150

Sumber: Website Data Sekolah MA Kotim

(<https://madrasah.kemenag.go.id/gis/home/index/62/6202>)

Dari keseluruhan sekolah yang ada di Kabupaten Kotawaringin Timur, peneliti memilih untuk berfokus pada 4 sekolah yakni MAS Nurul Ummah, MAS Al-Marhamah, MAS Sabilal Muhtadin, dan MA Sabilul Muttaqin. Pemilihan 4 sekolah ini berdasarkan geografis mereka tersebar di beberapa wilayah di Kabupaten Kotawaringin Timur, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif, keberagaman ini diharapkan dapat mencakup variasi dalam karakteristik demografi guru, lingkungan madrasah, serta potensi perbedaan dalam praktik manajerial dan iklim organisasi. Kemudian, mengenai aksesibilitas dan kemudahan izin, telah dilakukan survei awal dan komunikasi dengan pihak madrasah, keempat madrasah ini menunjukkan respon positif dan ketersediaan untuk berpartisipasi dalam penelitian, hal ini penting untuk menjamin kelancaran pengumpulan data. Begitupula dengan perbedaan karakteristik setiap sekolah, dengan fokus atau ciri khas dalam hal akademik, keagamaan, tahfidz, maupun pesantren.

Keempat sekolah tersebut mewakili berbagai karakteristik dan pendekatan pendidikan yang berbeda, sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi pendidikan di daerah tersebut. Masing-masing sekolah memiliki ciri khas yang unik, seperti afiliasi dengan yayasan tertentu, fokus kurikulum, serta metode pengajaran yang berbeda, yang memungkinkan peneliti

untuk mengeksplorasi variasi dalam praktik pendidikan. Hal ini menjadikan keempat sekolah tersebut sebagai representasi yang cukup baik dari keseluruhan populasi sekolah di Kabupaten Kotawaringin Timur, meskipun tidak mencakup semua sekolah secara langsung.

Ketiadaan partisipasi madrasah negeri di Kabupaten Kotawaringin Timur dalam penelitian ini disebabkan oleh kesibukan internal serta ketidaksetujuan terhadap salah satu faktor yang akan diteliti, sehingga mereka menolak untuk menjadi lokasi penelitian. Meskipun demikian, validitas penelitian ini untuk menggeneralisasi temuan pada seluruh madrasah aliyah di Kabupaten Kotawaringin Timur tetap terjaga. Hal ini dikarenakan sampel yang diambil dari madrasah swasta sudah representatif dalam hal karakteristik penting seperti ukuran, lokasi (perkotaan/pedesaan), akreditasi, dan demografi guru, sehingga dapat mencerminkan variasi yang ada di seluruh populasi madrasah aliyah, baik negeri maupun swasta.

Berdasarkan observasi awal, hasil wawancara dengan kepala MAS Nurul Ummah, Bapak Abd. Rohim, S.E mengenai permasalahan pada kepuasan kerja guru. Beliau mengatakan bahwa permasalahan awal kepuasan kerja guru berpusat pada ketidaklancaran pembayaran honor. Bagi mayoritas guru honorer, ini langsung memengaruhi kehadiran dan dedikasi mengajar, sebab honor adalah sumber pendapatan utama mereka. Gangguan finansial ini secara langsung menjadi

penyebab utama ketidakpuasan, menghambat komitmen profesional mereka di madrasah.⁷

Permasalahan ini juga dipertegas dari hasil wawancara dengan salah satu guru yaitu Bapak Mat Tohir, A.Ma yang menyebutkan kekurangan jam mengajar untuk memenuhi tunjangan fungsional, secara langsung mempertegas permasalahan awal terkait kepuasan kerja guru yang timbul dari isu finansial, seperti ketidaklancaran pembayaran honor. Tunjangan fungsional, sebagai kompensasi di luar gaji pokok yang diberikan atas keahlian spesifik jabatan guru, seharusnya menjadi faktor pendorong kepuasan dan komitmen. Namun, ketika alokasi jam mengajar di madrasah tidak cukup untuk memenuhi syarat tunjangan ini, guru terpaksa mencari tambahan mengajar di sekolah lain. Situasi ini tidak hanya menambah beban kerja, tetapi juga menunjukkan adanya ketidakselarasan antara harapan dan realitas pendapatan, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja guru. Guru yang merasa harus mencari tunjangan di luar madrasah ini mereka bisa mengalami penurunan loyalitas dan fokus, menunjukkan bahwa pemenuhan aspek finansial dan kejelasan kompensasi sangat krusial dalam menjaga kepuasan kerja mereka.⁸

Hasil penjajakan awal di Kabupaten Kotawaringin Timur terkait variabel dalam penelitian ini menunjukkan beberapa temuan penting, keterampilan manajerial kepala madrasah berperan krusial dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif, kepala madrasah yang memiliki keterampilan konseptual, humanis,

⁷ Wawancara dengan Kamad Nurul Ummah, Bapak Abd. Rohim, S.E. pada Senin, 10 Maret 2025, Pukul 10.40 di Ruang Kepala Madrasah

⁸ Wawancara dengan Guru MAS Nurul Ummah, Bapak Mat Tohir, A.Ma, pada Senin, 17 Maret 2025, Pukul 09.15 di Ruang Guru

dan teknikal dapat meningkatkan kinerja guru dan menciptakan suasana kerja yang positif. Selanjutnya, penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi madrasah yang baik berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru, ketika kepala madrasah mampu membangun komunikasi yang efektif dan hubungan yang harmonis, guru merasa lebih dihargai dan termotivasi. Kemudian, guru yang merasa didukung oleh manajemen cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, hasil peninjauan awal ini mengindikasikan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah dan dukungan organisasi berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja guru pada sekolah-sekolah di Kabupaten Kotawaringin Timur.

Dalam pandangan islam kepuasan kerja sendiri telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an, seperti dalam surat At-Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۚ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَلَمٍ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ
(Q.S. At-Taubah (105))

Kesimpulan dari ayat tersebut ialah apa yang dilakukan manusia pasti ada imbalan yang setimpal atas apa yang telah dikerjakannya, baik itu perbuatan yang baik atau buruk. Kualitas pekerjaan prima akibat kecermatan dan ketekunan akan membuat pekerjaan lebih dihargai orang dan akan membuat seseorang merasakan kepuasan. Sehingga pada akhirnya, hasil pekerjaan tersebut dapat bermanfaat bagi orang lain, hal ini yang membuat merasa puas dengan pekerjaan.

Surah At-Taubah ayat 105 sangat relevan dengan kepuasan kerja guru karena menanamkan prinsip bahwa setiap pekerjaan, termasuk mengajar, akan dilihat dan

dinilai langsung oleh Allah SWT, Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin. Ayat ini memotivasi guru untuk menjadikan profesinya sebagai ibadah, memberikan yang terbaik dengan tanggung jawab penuh, dan menyadari bahwa setiap usaha akan mendapat balasan yang adil di sisi Allah, mengatasi kekecewaan terhadap keterbatasan gaji atau promosi di dunia. Kesadaran akan pengawasan ilahi dan penghargaan dari sesama mukmin menumbuhkan kepuasan batin yang mendalam, menjadikan pekerjaan mengajar lebih dari sekadar tugas, melainkan sebuah amanah mulia.

Robbins menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih bahagia dan termotivasi, sehingga kemungkinan besar akan bertahan lama di perusahaan. Hal ini tentunya menguntungkan perusahaan karena dapat meminimalkan tingkat turnover karyawan dan meningkatkan produktivitas.⁹

Variabel seperti keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi, dipilih karena relevansinya yang tinggi dalam konteks penelitian ini. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kurangnya dukungan organisasi dapat mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja guru, yang berdampak langsung pada kualitas pendidikan. Seperti penelitian oleh Muhammad Ramli (2018) menyoroti pentingnya struktur organisasi yang jelas dan dukungan manajerial dalam pengelolaan madrasah di Banjarbaru, yang

⁹ Robbins and T.A.J., *Perilaku Organisasi Edisi 16 Terjemahan* (Jakarta: Salemba Empat, 2015).

berkontribusi pada efisiensi kerja. Selain itu, laporan dari kemenag menekankan bahwa keterlibatan komite madrasah dan masyarakat sangat penting untuk mendukung proses pembelajaran, mencerminkan perlunya dukungan eksternal bagi keberhasilan pendidikan.¹⁰ Keterampilan manajerial juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap mutu pendidikan, kepala madrasah yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas dapat menghambat pengembangan madrasah. Oleh karena itu, variabel ini sangat relevan untuk memahami dinamika yang mempengaruhi kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Pembinaan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan di madrasah.¹¹ Sebagai pemimpin madrasah, kepala madrasah memegang peran krusial. Kemampuan manajemen pendidikan yang mumpuni menjadi kunci utama dalam merumuskan program madrasah yang efektif dan efisien. Lebih dari itu, kepala madrasah dituntut untuk membangun iklim madrasah yang kondusif dan memotivasi para guru.

Kepala madrasah, bagaikan seorang manajer handal yang memegang kendali atas keberhasilan sekolah. Kepemimpinannya yang cakap dan terampil menjadi kunci utama dalam mengantarkan sekolah mencapai tujuannya. Keterampilan manajerial menjadi bekal utama bagi seorang kepala sekolah. Katz mempersempit

¹⁰ Fadli, "https://Dki.Kemenag.Go.Id/Berita/Pentingnya-Dukungan-Komite-Untuk-Proses-Pembelajaran-Di-Madrasah-EgTwb," *Kementrian Agama RI*, 2024.

¹¹ Yusnidar, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh," *Jurnal Ilmiah Didaktika* 14, no. 2 (2014): 323.

tiga keterampilan atau *skills* yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, ialah keterampilan konsep, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknik. Kepala madrasah yang memiliki keterampilan manajerial yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi guru untuk bekerja dengan lebih baik. Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian oleh Ahmad Subhan juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah se-Kota Palangkaraya.

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi kepuasan kerja guru ialah iklim organisasi madrasah. Menurut Kurniasari dan Halim, iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Guru yang berada dalam lingkungan yang kondusif dan suportif akan termotivasi untuk berinisiatif dan melaksanakan tugas mereka dengan penuh tanggung jawab, bahkan melampaui ekspektasi. Kemudian, seperti yang dijelaskan oleh Widyaningrum, kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya. Ini adalah penilaian pribadi tentang pengalaman mereka di tempat kerja. Ketika guru merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung terlibat, produktif, dan berkontribusi secara positif terhadap sekolah.

Penelitian Liana menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh Koswara yang mendefinisikan iklim organisasi sebagai serangkaian karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan lainnya, dan memicu persepsi unik dari masing-masing anggotanya. Rahimic menambahkan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi individu terkait aspek pekerjaan dan nilai-nilai organisasi.

Dengan demikian, iklim organisasi dapat dipahami sebagai persepsi individu terhadap karakteristik dan kondisi organisasi yang pada akhirnya memengaruhi perilakunya dalam bekerja.

Persepsi dukungan organisasi, atau *Perceived Organizational Support* (POS), merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja guru setelah keterampilan manajerial kepala dan iklim organisasi madrasah. Ketika madrasah menunjukkan dukungan terhadap guru, terutama bagi mereka yang berprestasi dan memberikan umpan balik yang konstruktif, hal ini akan meningkatkan rasa puas dalam diri guru. Kepuasan kerja sendiri adalah kunci untuk memotivasi guru agar bekerja secara maksimal. Guru yang puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk mencapai target dan berkontribusi pada kesuksesan madrasah. Oleh karena itu, madrasah perlu membangun budaya yang mendukung dan memberikan penghargaan kepada guru. Hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya mendorong produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Robbins menjelaskan bahwa *perceived organizational support* menemukan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Tingginya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan guru akan meningkatkan kepuasan kerja pada diri guru.¹²

Menurut Robbins dan Judge, persepsi dukungan organisasi mengacu pada keyakinan guru bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini sejalan dengan Eisenberger yang menyatakan bahwa guru yang merasakan dukungan organisasi akan termotivasi

¹² Robbins and T.A.J., *Perilaku Organisasi Edisi 16 Terjemahan*.

untuk membalas budi dengan berusaha membantu pencapaian tujuan organisasi. Dukungan organisasi sangat berpengaruh positif pada komitmen organisasional, dimana ketika seorang guru merasakan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka maka akan tumbuh rasa saling memiliki sehingga guru akan berkomitmen untuk bertahan serta mewujudkan tujuan dari madrasah. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah salah satu kunci dalam membangun komitmen yang mengacu pada sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka.

Berdasarkan hasil pencarian, belum ditemukan penelitian yang secara spesifik membahas secara simultan tentang persepsi dukungan organisasi, keterampilan manajerial kepala madrasah, dan iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru. Beberapa penelitian yang ada lebih fokus pada hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja guru atau keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru, tetapi tidak ada yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu kajian. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji ketiga variabel ini secara bersamaan masih sangat diperlukan untuk memberikan pemahaman lebih komprehensif yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja guru dan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah di Kabupaten Kotawaringin Timur.

Mencermati dari fenomena yang telah dipaparkan di latar belakang, maka peneliti terpanggil untuk mengadakan penelitian ini dengan judul yang relevan dengan isu-isu penting dalam pendidikan di Indonesia, khususnya di Kabupaten

Kotawaringin Timur, yakni **“Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Organisasi Madrasah, dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
2. Apakah ada pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
3. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
4. Apakah ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
5. Apakah ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
6. Apakah ada pengaruh iklim organisasi madrasah dan persepsi dukungan organisasi dan terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?

7. Apakah ada pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi, secara simultan terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini, adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
2. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
3. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
4. Untuk menganalisis pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
5. Untuk menganalisis pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?

6. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi madrasah dan persepsi dukungan organisasi dan terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?
7. Untuk menganalisis pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi, secara simultan terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur?

D. Signifikansi Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, manfaat yang diharapkan pada penelitian ini terbagi menjadi dua, yakni signifikansi teoritis dan praktis.

1. Signifikansi Teoritis

Pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi sehingga menjadi sebuah kontribusi dalam bidang pendidikan dan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan. Maka, hasil penelitian ini diharapkan dapat membuktikan kebenaran teori yang nanti dapat digunakan.

2. Signifikansi Praktis

a. Bagi Institusi

Hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat untuk pembaca dan bisa digunakan untuk referensi maupun pedoman pada penelitian berikutnya yang sejenis, serta menambah *khazanah* kepustakaan UIN Antasari Banjarmasin.

b. Bagi Kepala Madrasah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan peningkatan kualitas serta dapat dijadikan bahan masukan yang positif bagi kepala madrasah di tempat peneliti melakukan penelitian.

c. Bagi Madrasah

Masukan bagi Madrasah Aliyah di Kabupaten Kotawaringin Timur untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam merumuskan pola pengembangan keefektifan keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

d. Bagi Peneliti

Dapat memperluas wawasan dan keterampilan sebagai informasi dan hasil penelitian ini dapat dijadikan temuan awal untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

E. Definisi Operasional

1. Kepuasan kerja guru merupakan gambaran pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap positif ini terbentuk berdasarkan persepsi pekerja terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah hasil dari penilaian individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Pekerja yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi umumnya menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Mereka merasa senang dan termotivasi untuk bekerja dengan baik, dan mereka

merasa dihargai atas kontribusi mereka. Adapun indikator dari variabel ini adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, dan promosi.

2. Keterampilan manajerial kepala madrasah merupakan elemen penting dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif. Kompetensi manajerial ini tidak hanya sebatas teori, namun juga harus diaplikasikan dalam praktik untuk mencapai hasil yang optimal. Manajerial berasal dari kata "manajer", yang merujuk pada individu yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun indikator dalam variabel ini adalah keterampilan konsep, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis.
3. Iklim organisasi madrasah merupakan aspek penting yang patut mendapat perhatian khusus dari pemimpin atau manajer pendidikan, khususnya kepala sekolah. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan iklim organisasi dengan semangat tinggi oleh pemimpin diharapkan dapat menghasilkan dampak positif bagi kelangsungan dan kemajuan organisasi pendidikan. Adapun indikator dalam variabel ini adalah struktur organisasi, standar kinerja, gaya manajemen, rasa tanggung jawab, keterlibatan guru dalam organisasi, pengakuan atas hasil pekerjaan, dan kebutuhan dan kemampuan individual atau kelompok.
4. Persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support* (POS) berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Ketika guru merasa dihargai atas kontribusi mereka dan organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka, maka hal ini akan

menumbuhkan rasa puas dalam diri guru terhadap sekolah. Adapun indikator dari variabel ini adalah *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan), penghargaan dan kondisi kerja.

F. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian tesis oleh Ahmad Fuadi pada tahun 2023 dari UIN Antasari Banjarmasin dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Intra Organizational Trust*, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada Madrasah Aliyah Se-Kota Banjarbaru”¹³ dengan pendekatan Kuantitatif serta teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dokumentasi, dan wawancara. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Percieved Organizational Support*, *Intra Organizational Trust*, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di MA Kota Banjarbaru. Hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai CR (t-hitung) yang melebihi nilai t-tabel dan P-value yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu, analisis regresi linier berganda juga menunjukkan bahwa gabungan ketiga variabel independen memiliki pengaruh simultan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai F-hitung yang melebihi nilai F-tabel dan P-value yang lebih kecil dari 0,05. Besar koefisien determinasi sebesar 73,3% menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut dapat menjelaskan sebagian besar variasi dalam

¹³ Ahmad Fuadi, “Pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Intra Organizational Trust*, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Madrasah Aliyah Se Kota Banjarbaru” (UIN Antasari Banjarmasin, 2023), <https://idr.uin-antasari.ac.id/25286/>.

kepuasan kerja guru. Adapun perbedaannya dengan penelitian ini adalah beberapa variabel yang digunakan, teknik pengumpulan data, serta populasi sekolah yang diambil.

2. Penelitian tesis oleh Amiluddin pada tahun 2021 dari STIE Nobel Indonesia dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru di MAN 2 Polewali Mandar”¹⁴ dengan pendekatan Kuantitatif serta teknik pengumpulan data menggunakan observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja guru di MAN 2 Polewali Mandar, dengan iklim organisasi sebagai variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru tersebut. Adapun perbedaannya dengan penelitian ini adalah beberapa variabel yang digunakan, lokasi penelitian, serta populasi sekolah yang diambil.
3. Penelitian tesis oleh Ahmad Subhan pada tahun 2023 dari UIN Antasari Banjarmasin dengan judul “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Penempatan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kota Palangkaraya”¹⁵ dengan pendekatan Kuantitatif serta teknik pengumpulan data menggunakan

¹⁴ Amiluddin, “Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di MAN 2 Polewali Mandar” (STIE Nobel Indonesia, 2021), <http://repository.nobel.ac.id/id/eprint/193/>.

¹⁵ Ahmad Subhan, “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Penempatan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Se-Kota Palangkaraya” (UIN Antasari Banjarmasin, 2023), <https://idr.uin-antasari.ac.id/24779/>.

kuesioner. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepribadian manajerial kepala madrasah, kompensasi, lingkungan kerja, dan penempatan guru semua memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Kota Palangkaraya. Nilai t hitung untuk keterampilan manajerial kepala madrasah ($t = 3,543$), kompensasi ($t = 2,896$), dan lingkungan kerja ($t = 5,159$) semua melebihi nilai t tabel 1,660, sedangkan penempatan tidak berpengaruh ($t = 0,689$). Analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara simultan memprediksikan kepuasan kerja guru dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 66,3%, nilai F -hitung 62,687 yang melebihi F tabel 2,37, dan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Adapun perbedaannya dengan penelitian ini adalah beberapa variabel yang digunakan, teknik pengumpulan data, lokasi penelitian, serta populasi sekolah yang diambil.

4. Penelitian disertasi oleh Muhd. Odha Meditamar pada tahun 2024 dari Universitas Jambi dengan judul “Kinerja Guru Madrasah (Analisis Pengaruh Self Esteem, Motivasi Kerja dan Komunikasi Organisasi Melalui Kepuasan Kerja pada Guru Madrasah Aliyah Negeri Kota Sungai Penuh).”¹⁶ Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei korelasional untuk menguji pengaruh antar variabel. Instrumen yang peneliti gunakan untuk mengumpulkan data di antaranya instrumen penilaian kinerja guru yang peneliti kembangkan berdasarkan 14 butir kompetensi guru. Data

¹⁶ Muhd.Odha Meditamar, “Kinerja Guru Madrasah (Analisis Pengaruh Self Esteem, Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri Kota Sungai Penuh)” (Repository Universitas Jambi, 2024), <https://repository.unja.ac.id/60002/>.

penelitian diuji dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komunikasi organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja guru dan kepuasan kerja. Motivasi kerja berkontribusi 22,7% terhadap kinerja dan 22,6% terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, komunikasi organisasi berperan 28,6% terhadap kinerja dan 33,1% terhadap kepuasan kerja. Menariknya, self-esteem tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, namun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 42,4%. Lebih lanjut, kepuasan kerja sendiri berdampak positif pada kinerja guru sebesar 34,8%. Selain itu, kepuasan kerja juga memediasi (menjadi variabel intervening) pengaruh self-esteem (14,7%), motivasi kerja (7,9%), dan komunikasi organisasi (11,5%) terhadap kinerja guru. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah fokus utamanya, variabel utama yang diteliti, sifat variabel independen, adanya variabel intervening, dan konteks lokasi.

5. Jurnal internasional oleh Anna Toropova, Eva Myrberg and Stefan Johansson pada tahun 2021, Vol. 73, No. 1 dengan judul “*Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics Educational Review.*”¹⁷ Penelitian ini menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja guru, kondisi kerja sekolah, dan karakteristik guru untuk guru matematika kelas delapan. Studi ini menggunakan data TIMSS 2015 (*Trends in International Mathematics and Science Study*) dari Swedia. Analisis faktor

¹⁷ Anna Toropova, Eva Myrberg, and Stefan Johansson, “Teacher Job Satisfaction: The Importance of School Working Conditions and Teacher Characteristics,” *Educational Review* 73, no. 1 (January 2, 2021): 71–97, <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>.

konfirmasi dan pemodelan persamaan struktural digunakan sebagai metode utama. Hasil penelitian menunjukkan hubungan substansial antara kondisi kerja sekolah dan kepuasan kerja guru. Lebih khusus lagi, beban kerja guru, kerjasama guru, dan persepsi guru tentang disiplin siswa di sekolah adalah faktor-faktor yang paling erat kaitannya dengan kepuasan kerja guru. Karakteristik guru, guru perempuan, guru dengan lebih banyak paparan pada pengembangan profesional, dan guru yang lebih efektif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah fokus variabel yang diteliti, lokasi spesifik, dan tujuan penelitiannya.

G. Hipotesis Penelitian

1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah (X1) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Ha: Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

Ho: Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

2. Iklim Organisasi Madrasah (X2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Ha: Iklim Organisasi Madrasah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

Ho: Iklim Organisasi Madrasah tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

3. Persepsi Dukungan Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Ha: Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

Ho: Persepsi Dukungan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

4. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah (X1) dan Iklim Organisasi Madrasah (X2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Ha: Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

Ho: Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

5. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah (X1) dan Persepsi Dukungan Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Ha: Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

Ho: Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

6. Iklim Organisasi Madrasah (X2) dan Persepsi Dukungan Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Ha: Iklim Organisasi Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

Ho: Iklim Organisasi Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

7. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah (X1), Iklim Organisasi Madrasah (X2), dan Persepsi Dukungan Organisasi (X3), terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)

Ha: Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Organisasi Madrasah, dan Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

Ho: Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Organisasi Madrasah, dan Persepsi Dukungan Organisasi tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur.

H. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan dalam penelitian ini, maka peneliti mengorganisasikan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Kajian Teori dan Kerangka Pikir, berisi tentang pengertian keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja guru, serta kerangka pikir.

BAB III Metode Penelitian, berisi tentang jenis penelitian dan pendekatan penelitian, desain penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, desain pengukuran dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, berisi tentang hasil yang diperoleh peneliti dalam melakukan penelitian dan pembahasan.

BAB V Penutup, berisi simpulan dan saran.