

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. MAS Nurul Ummah

a. Profil MAS Nurul Ummah

Tabel 4.1 Profil MAS Nurul Ummah

NSM	131262020001
NPSN	30208779
Madrasah	MAS NURUL UMMAH
Status	Swasta
Akreditasi	B
Alamat	Jl.suprpto No.27 Sampit
Kabupaten/Kota	KAB. KOTAWARINGIN TIMUR
Provinsi	KALIMANTAN TENGAH

Sumber: Website MAS Nurul Ummah

b. Daftar Guru/Pengajar MAS Nurul Ummah

Tabel 4.2 Daftar Guru di MAS Nurul Ummah

No.	Nama	Jenis Kelamin
1.	Abd. Rohim, S.E	Laki-laki
2.	Randi Irvan Nudin, S.Pd	Laki-laki
3.	Apriliani Wahdaniah, S.Pd	Perempuan
4.	Mat Tohir, A.Ma	Laki-laki
5.	Devitasari, S.M	Perempuan
6.	Tri Wulandari, S.Pd	Perempuan
7.	Lira Kencana, S.Pd.I	Perempuan
8.	Novita Pebriani, S.Pd	Perempuan
9.	Rina, S.Sos	Perempuan

Sumber: TU MAS Nurul Ummah

c. Data Sarana dan Prasarana MAS Nurul Ummah

- 1) Ruang Kelas
- 2) R. Lab. Komputer
- 3) R. Pimpinan

- 4) R. Guru
- 5) R. Tata Usaha
- 6) Tempat Beribadah
- 7) Kantin
- 8) Aula
- 9) R. UKS
- 10) Toilet
- 11) Gudang
- 12) Sumber Listrik
- 13) Tempat Cuci Tangan

2. MAS Al-Marhamah

a. Profil MAS Al-Marhamah

Madrasah Aliyah Al-Marhamah berdiri sejak tahun 2004 di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Al-Marhamah dan Kementrian Agama. Berawal dari berdirinya Panti Asuhan Al-marhamah yang didirikan oleh K.H. Chairul Anwar tahun 1991, kemudian terbentuklah Yayasan Pondok Pesantren Al-Marhamah dengan tujuan terwujudnya pendidikan dan pengajaran islam yang terpadu sehingga anak-anak difasilitasi dengan pendidikan agama dan pendidikan formal. Madrasah Aliyah Al-Marhamah menerapkan pendekatan penyelenggaraan proses belajar dengan memadukan pendidikan umum, pendidikan agama melalui pendekatan Pesantren menjadi satu jalinan kurikulum Agar terciptanya pendidikan yang seimbang antara kepesantrenan dan formal yang mana mampu bersaing dengan perkembangan zaman.

Tabel 4.3 Profil MAS Al-Marhamah

NSM	131262020002
NPSN	30204210
Madrasah	MAS AL MARHAMAH
Status	Swasta
Akreditasi	B
Alamat	Jl. Tjilik Riwut Km. 2,5
Kabupaten/Kota	KAB. KOTAWARINGIN TIMUR
Provinsi	KALIMANTAN TENGAH

Sumber: Website MAS Al-Marhamah

b. Visi dan Misi MAS Al-Marhamah

Visi

“Terwujudnya peserta didik yang Berakhlakul Karimah, Cerdas, Terampil, dan Berkepribadian Mandiri.”

Misi

- 1) Menanamkan keimanan dan ketakwaan melalui pembelajaran dan pembiasaan dalam menjalankan ajaran agama Islam sesuai risalah Rasulullah Saw;
- 2) Mengoptimalkan peserta didik untuk memiliki karakter religius, nasionalisme, gotong royong, integritas dan mandiri;
- 3) Menciptakan karakter peserta didik yang mandiri dan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan kewajibannya di Madrasah dan di lingkungan tempat tinggalnya melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler;
- 4) Memotivasi peserta didik berprestasi di bidang akademik dan nonakademik.

c. Daftar Guru/Pengajar MAS Al-Marhamah

Tabel 4.4 Daftar Guru di MAS Al-Marhamah

No.	Nama	Jenis Kelamin
1.	Korif, S.Sos	Laki-laki
2.	Erwin, S.E	Laki-laki
3.	Ayu Annisa, S.Pd	Perempuan
4.	Masika Wulandari Amanah, S.H	Perempuan
5.	Mahdi Priambudi, S.Pd	Laki-laki
6.	Mahyudin	Laki-laki
7.	Hendra Saputra Willsika, S.Pd	Laki-laki
8.	Firda Aprillia Mu'ammanah, M.Pd	Perempuan
9.	Mardiana, S.Pd	Perempuan
10.	Septi Setia Dewi, S.Pd	Perempuan
11.	Yulia Khairunnissa, S.Pd	Perempuan
12.	Nor Pahlina Sari, S.Pd	Perempuan
13.	Wagino Mustakim S.Pd	Laki-laki

Sumber: TU MAS Al-Marhamah

d. Data Sarana dan Prasarana MAS Al-Marhamah

- 1) Ruang Kepala Madrasah
- 2) Ruang Guru
- 3) Ruang Kelas
- 4) Ruang Aula
- 5) Toilet Guru dan Siswa
- 6) Halaman
- 7) Koperasi
- 8) Kantin
- 9) Perpustakaan
- 10) Masjid

3. MAS Sabilal Muhtadin

a. Profil MAS Sabilal Muhtadin

Tabel 4.5 Profil MAS Sabilal Muhtadin

NSM	131262020003
NPSN	30208776
Madrasah	MAS SABILAL MUHTADIN
Status	Swasta
Akreditasi	B
Alamat	Jl. Jaya Karet
Kabupaten/Kota	KAB. KOTAWARINGIN TIMUR
Provinsi	KALIMANTAN TENGAH

Sumber: Website MAS Sabilal Muhtadin

b. Visi dan Misi MAS Sabilal Muhtadin

Visi

“Terwujudnya Generasi yang Islami, Unggul, Berakhakul karimah, Cerdas dan Kompetitif.”

Misi

- 1) Membentuk Santri yang berakhlakul Karimah sebagai cikal bakal untuk mengajak umat beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.
- 2) Menyiapkan Kader yang Ikhlas berjuang Li’ Ila Kalimatillah Sebagai pewaris Alim Ulama
- 3) Mengutamakan sikap disiplin, bijaksana yang mampu menghadapi tantangan zaman, tanpa meninggalkan nilai keislaman

c. Daftar Guru/Pengajar MAS Sabilal Muhtadin

Tabel 4.6 Daftar Guru di MAS Sabilal Muhtadin

No.	Nama	Jenis Kelamin
1.	Muhammad Makki	Laki-Laki
2.	Muliana, S.Pd.	Perempuan
3.	Bobby Handoko, S.Pd.	Laki-Laki
4.	Minhatul Maula, S.Pd.	Perempuan
5.	Nuriyah, S.Pd.	Perempuan

6.	Ardiannoor, S.Ag	Laki-laki
7.	Fuad Rahman, S.Pd.	Laki-laki
8.	Khairullah, S.H.	Laki-laki
9.	Mustapa, S.Pd.	Laki-laki
10.	Achmad Supriyanto	Laki-laki
11.	Muhammad Abrar, S.Pd.I	Laki-laki
12.	Sugiannur, S.Ag.	Laki-laki
13.	Saibatul Hamdi, M.Pd.	Laki-laki
14.	Erna Wati, S.Pd.	Perempuan
15.	Salmiati, S.Ag.	Perempuan
16.	Muhammad Azhar, S.H.	Laki-laki
17.	Widya Ais Sahla, S.Pd.	Perempuan
18.	Jhufriyah, S.H.	Perempuan
19.	Abdul Kasim	Laki-laki

Sumber: TU MAS Sabilal Muhtadin

d. Data Sarana dan Prasarana MAS Sabilal Muhtadin

- 1) Ruang Kepala Madrasah
- 2) Ruang Guru
- 3) Ruang TU
- 4) Ruang Kelas
- 5) Ruang Aula
- 6) Toilet Guru dan Siswa
- 7) Lapangan
- 8) Halaman
- 9) Koperasi
- 10) Kantin
- 11) Perpustakaan
- 12) Lab Komputer
- 13) Musholla

4. MA Sabilul Muttaqin

a. Profil MA Sabilul Muttaqin

Tabel 4.7 Profil MA Sabilul Muttaqin

NPSN	70028245
Nama	MA SABILUL MUTTAQIN
Status Sekolah	SWASTA
Alamat Jalan	Jln HM Arsyad KM 36
Desa/Kelurahan	BASIRIH HULU
Kecamatan	Kec. Mentaya Hilir Selatan
Kabupaten/Kota	Kab. Kotawaringin Timur
Provinsi	Prov. Kalimantan Tengah
Bentuk Pendidikan	MA
Akreditasi	B

Sumber: Website MA Sabilul Muttaqin

b. Visi dan Misi MA Sabilul Muttaqin

Visi

Mencetak insan religius dan cerdas bermoral mandiri dan kompetitif (insan qurani dan rabbani)

Misi

- 1) Mendidik santri menjadi hafidz & hafidzah, mutafaqqih fiddin, memiliki kematangan akidah, kedalaman spiritual keluasan ilmu & keterampilan serta keluhuran budi pekerti
- 2) Mampu berbahasa Arab & Inggris dengan Baik & Benar
- 3) Mengembangkan ilmu pengetahuan & teknologi serta kesenian yang bernafaskan islam
- 4) Memberikan pelayanan terbaik & keteladanan atas dasar nilai-nilai islam yang inklusif dan humanis
- 5) Mengembangkan manajemen pesantren terpadu dilevel nasional maupun internasional

c. Daftar Guru/Pengajar MA Sabilul Muttaqin

Tabel 4.8 Daftar Guru di MA Sabilul Muttaqin

No.	Nama	Jenis Kelamin
1.	Radhiah, S. Ag	Perempuan
2.	Ade, S.Tp	Laki-laki
3.	Lisda Yanti, S.Pd	Perempuan
4.	Erwansyah, S.Pd	Laki-laki
5.	Ahmad Sofi, S.E	Laki-laki
6.	Raudhah, S.Pd	Perempuan
7.	Ratna Khusni Magfiroh, S.Pd	Perempuan
8.	Rajiatur Rahmah, S.Pd.I	Perempuan
9.	Marzuki, S.H	Laki-laki
10.	Zainuri, S.Ag	Laki-laki

Sumber: TU MA Sabilul Muttaqin

d. Data Sarana dan Prasarana MA Sabilul Muttaqin

- 1) Asrama putra & putri
- 2) Musholla putra & putri
- 3) Sarana olahraga
- 4) Ruang kelas representative
- 5) Lab computer
- 6) Perpustakaan/pojok literasi
- 7) Kantin sehat
- 8) Sabilul mart
- 9) Jasa laundry

Deskripsi lokasi penelitian di Kabupaten Kotawaringin Timur memiliki potensi signifikan untuk memengaruhi variabel-variabel yang diteliti. Secara spesifik, kondisi geografis dan demografis kabupaten, dengan karakteristik wilayah yang luas dan beragam, dapat menciptakan disparitas dalam iklim organisasi madrasah, di mana madrasah di daerah perkotaan mungkin memiliki fasilitas yang

lebih baik dibandingkan dengan daerah terpencil. Perbedaan ini juga dapat membentuk persepsi guru terhadap dukungan organisasi, di mana guru di daerah yang lebih terisolasi cenderung merasa kurang terjangkau oleh dukungan dari pusat kabupaten, yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja mereka. Selain itu, kondisi lokal menuntut keterampilan manajerial kepala madrasah yang lebih adaptif untuk mengatasi tantangan unik di setiap lokasi. Dengan demikian, latar belakang lokasi ini bukan sekadar deskripsi, melainkan faktor penting yang dapat menjelaskan variasi dan dinamika hubungan antarvariabel dalam penelitian.

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Responden

Dalam penelitian ini, responden adalah guru-guru dari 4 Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Kotawaringin Timur, yaitu MAS Nurul Ummah, MAS Al-Marhamah, MAS Sabilal Muhtadin, dan MA Sabilul Muttaqin. Data mengenai responden, seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status kepegawaian, dan masa kerja, akan diuraikan lebih lanjut sebagai berikut.

a. Jenis Kelamin

Tabel 4.9 Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	F	%
1.	Laki-laki	26	51
2.	Perempuan	25	49
Total		51	100

Sumber: Hasil Analisis Angket Penelitian Juni Tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel 4.9 di atas diperoleh informasi jenis kelamin responden yang terbanyak dengan selisih 1 poin adalah laki-laki berjumlah 26 orang (51%), sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 25 orang

(49%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah guru terbanyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki.

b. Usia

Tabel 4.10 Usia Responden

No.	Usia	F	%
1.	> 45 Tahun	3	5,9
2.	36 Tahun - 45 Tahun	14	27,4
3.	26 Tahun - 35 Tahun	26	51
4.	≤ 25 Tahun	8	15,7
Total		51	100

Sumber: Hasil Analisis Angket Penelitian Juni Tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel 4.10 di atas diperoleh informasi bahwa usia responden yang terbanyak adalah usia 26 Tahun - 35 Tahun dengan jumlah 26 orang (51%), sedangkan responden paling sedikit berusia lebih dari 45 Tahun berjumlah 3 orang (5,9%).

c. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.11 Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan Terakhir	F	%
1.	SMA/Sederajat	4	7,8
2.	S1/D4/Sederajat	45	88,2
3.	S2	2	4
Total		51	100

Sumber: Hasil Analisis Angket Penelitian Juni Tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel 4.11 di atas diperoleh informasi bahwa pendidikan terakhir responden yang terbanyak adalah S1/D4/Sederajat dengan jumlah 45 orang (88,2%), sedangkan pendidikan terakhir responden paling sedikit S2 berjumlah 2 orang (4%).

d. Status Kepegawaian

Tabel 4.12 Status Kepegawaian Responden

No.	Status Kepegawaian	F	%
1.	ASN	3	5,9
2.	NON-ASN	48	94,1
Total		51	100

Sumber: Hasil Analisis Angket Penelitian Juni Tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel 4.12 di atas diperoleh informasi bahwa status kepegawaian yang terbanyak adalah guru Non-ASN dengan jumlah 48 orang (94,1%), sedangkan guru berstatus ASN berjumlah 3 orang (5,9%) dari total jumlah responden. Guru berstatus ASN meliputi Guru Tetap Yayasan dan Guru Tidak Tetap Yayasan.

e. Masa Kerja

Tabel 4.13 Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	F	%
1.	> 10 Tahun	8	15,7
2.	6 Tahun - 10 Tahun	10	19,6
3.	1 Tahun - 5 Tahun	20	39,2
4.	< 1 Tahun	13	25,5
Total		51	100

Sumber: Hasil Analisis Angket Penelitian Juni Tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel 4.13 di atas diperoleh informasi bahwa masa kerja 1 Tahun - 5 Tahun memiliki jumlah responden terbanyak yakni 20 orang (39,2%) dari total responden, sedangkan responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun hanya berjumlah 8 orang (15,7%) dari total responden.

Data demografis seperti usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status kepegawaian, dan masa kerja berperan penting dalam memahami bagaimana persepsi guru terbentuk. Guru dengan masa kerja lebih panjang, misalnya, memiliki pengalaman lebih kaya dalam menilai iklim organisasi dan keterampilan manajerial

kepala madrasah, yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat menciptakan ekspektasi berbeda terhadap lingkungan kerja yang profesional. Dengan demikian, variasi karakteristik ini menjelaskan perbedaan cara pandang guru, sehingga memperkuat analisis kausalitas dalam penelitian.

2. Hasil Deskripsi Variabel

Berikut hasil rata-rata variabel keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja guru:

Tabel 4.14 Hasil Deskripsi Variabel

No	Variabel	Indikator	Nomor Instrumen	Mean	Rata-rata
1.	Kepuasan Kerja Guru	Gaji	1, 2, 3, 46, 47, 48	3,11	3,2
2.		Pekerjaan itu Sendiri	4, 5, 6, 49, 50, 51	3,25	
3.		Rekan Kerja	7, 8, 9, 52, 53, 54	3,21	
4.		Atasan	10, 11, 12, 55, 56, 57	3,29	
5.		Promosi	13, 14, 15, 58, 59, 60	3,12	
6.	Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah	<i>Conceptual Skills</i> (Keterampilan Konsep)	16, 17, 18, 61, 62, 63	3,22	3,2
7.		<i>Human in Relations Skills</i> (Keterampilan Hubungan dengan Manusia)	19, 20, 21, 22, 64, 65, 66, 67	3,2	
8.		<i>Tecnic Skills</i> (Kemampuan Teknik)	23, 24, 25, 68, 69, 70	3,18	
9.	Iklim Organisasi Madrasah	Struktur Organisasi	26, 27, 28, 71, 72, 73	3,2	3,2
10.		Standar Kinerja	29, 30, 74, 75	3,22	
11.		Gaya Manajemen	31, 32, 76, 77	3,24	

12.		Rasa Tanggung Jawab	33, 78	3,18	
13.		Keterlibatan Guru dalam Organisasi	34, 79	3,16	
14.		Pengakuan atas Hasil Pekerjaan	35, 80	3,3	
15.		Kebutuhan dan Kemampuan Individual atau Kelompok	36, 37, 81, 82	3,1	
16.	Persepsi Dukungan Organisasi	<i>Fairness</i> (Keadilan)	38, 39, 40, 83, 84, 85	3,25	3,2
17.		<i>Supervisor Support</i> (Dukungan Atasan)	41, 42, 43, 86, 87, 88	3,18	
18.		Penghargaan dan Kondisi Kerja	44, 45, 89, 90	3,17	

Sumber: Hasil Analisis Angket Penelitian Juni Tahun 2025

Dari tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa persepsi guru di lokasi penelitian terhadap variabel kepuasan kerja guru adalah tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan rata-rata variabel kepuasan kerja guru yaitu 3,2. Rata-rata variabel kepuasan kerja guru yang tinggi menunjukkan bahwa responden setuju atau sangat setuju dengan pernyataan yang dipaparkan dalam kuesioner.

Dari tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa persepsi guru di lokasi penelitian terhadap variabel keterampilan manajerial kepala madrasah adalah tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan rata-rata variabel keterampilan manajerial kepala madrasah yaitu 3,2. Rata-rata variabel keterampilan manajerial kepala madrasah yang tinggi menunjukkan bahwa responden setuju atau sangat setuju dengan pernyataan yang dipaparkan dalam kuesioner.

Dari tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa persepsi guru di lokasi penelitian terhadap variabel iklim organisasi madrasah adalah tinggi. Hal tersebut ditunjukkan

dengan rata-rata variabel iklim organisasi madrasah yaitu 3,2. Rata-rata variabel iklim organisasi madrasah yang tinggi menunjukkan bahwa responden setuju atau sangat setuju dengan pernyataan yang dipaparkan dalam kuesioner.

Dari tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa persepsi guru di lokasi penelitian terhadap variabel persepsi dukungan organisasi adalah tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan rata-rata variabel persepsi dukungan organisasi yaitu 3,2. Rata-rata variabel persepsi dukungan organisasi yang tinggi menunjukkan bahwa responden setuju atau sangat setuju dengan pernyataan yang dipaparkan dalam kuesioner.

3. Hasil Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana sebuah instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk menguji validitas dalam penelitian ini, digunakan teknik korelasi produk momen Pearson dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 26. Sebuah item dinyatakan valid jika memiliki nilai positif dan nilai r hitung lebih besar atau sama dengan nilai r tabel ($r_{hitung} \geq r_{tabel}$). Sebaliknya, jika r hitung lebih kecil dari r tabel ($r_{hitung} < r_{tabel}$), maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Pengujian signifikansi dilakukan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji dua sisi, di mana nilai r tabel adalah 0,276.

Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Guru

Nomor Instrumen	R_{tabel}	R_{hitung}	Keterangan
1	0,276	0,295	Valid
2	0,276	0,311	Valid
3	0,276	0,305	Valid
4	0,276	0,276	Valid
5	0,276	0,508	Valid
6	0,276	0,605	Valid

7	0,276	0,626	Valid
8	0,276	0,756	Valid
9	0,276	0,468	Valid
10	0,276	0,567	Valid
11	0,276	0,770	Valid
12	0,276	0,730	Valid
13	0,276	0,646	Valid
14	0,276	0,608	Valid
15	0,276	0,609	Valid
46	0,276	0,333	Valid
47	0,276	0,767	Valid
48	0,276	0,782	Valid
49	0,276	0,666	Valid
50	0,276	0,615	Valid
51	0,276	0,497	Valid
52	0,276	0,607	Valid
53	0,276	0,536	Valid
54	0,276	0,696	Valid
55	0,276	0,498	Valid
56	0,276	0,429	Valid
57	0,276	0,640	Valid
58	0,276	0,489	Valid
59	0,276	0,589	Valid
60	0,276	0,407	Valid

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa angket dari variabel kepuasan kerja guru berjumlah 30 pernyataan yang kemudian diisi oleh guru di lokasi penelitian seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan. Karena seluruh butir pernyataan menunjukkan nilai korelasi yang signifikan, yang mana hasil analisis validitas menunjukkan bahwa setiap butir item memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} .

Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Nomor Instrumen	R_{tabel}	R_{hitung}	Keterangan
16	0,276	0,700	Valid
17	0,276	0,561	Valid
18	0,276	0,467	Valid
19	0,276	0,423	Valid
20	0,276	0,586	Valid

21	0,276	0,593	Valid
22	0,276	0,516	Valid
23	0,276	0,608	Valid
24	0,276	0,700	Valid
25	0,276	0,605	Valid
61	0,276	0,623	Valid
62	0,276	0,736	Valid
63	0,276	0,573	Valid
64	0,276	0,545	Valid
65	0,276	0,502	Valid
66	0,276	0,528	Valid
67	0,276	0,770	Valid
68	0,276	0,740	Valid
69	0,276	0,644	Valid
70	0,276	0,823	Valid

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa angket dari variabel keterampilan manajerial kepala madrasah berjumlah 20 pernyataan yang kemudian diisi oleh guru di lokasi penelitian seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan. Karena seluruh butir pernyataan menunjukkan nilai korelasi yang signifikan, yang mana hasil analisis validitas menunjukkan bahwa setiap butir item memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} .

Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas Iklim Organisasi Madrasah

Nomor Instrumen	R_{tabel}	R_{hitung}	Keterangan
26	0,276	0,534	Valid
27	0,276	0,662	Valid
28	0,276	0,446	Valid
29	0,276	0,478	Valid
30	0,276	0,587	Valid
31	0,276	0,710	Valid
32	0,276	0,728	Valid
33	0,276	0,750	Valid
34	0,276	0,773	Valid
35	0,276	0,755	Valid
36	0,276	0,705	Valid
37	0,276	0,524	Valid
71	0,276	0,760	Valid
72	0,276	0,726	Valid

73	0,276	0,594	Valid
74	0,276	0,452	Valid
75	0,276	0,448	Valid
76	0,276	0,601	Valid
77	0,276	0,459	Valid
78	0,276	0,594	Valid
79	0,276	0,625	Valid
80	0,276	0,589	Valid
81	0,276	0,584	Valid
82	0,276	0,549	Valid

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa angket dari variabel iklim organisasi madrasah berjumlah 24 pernyataan yang kemudian diisi oleh guru di lokasi penelitian seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan. Karena seluruh butir pernyataan menunjukkan nilai korelasi yang signifikan, yang mana hasil analisis validitas menunjukkan bahwa setiap butir item memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} .

Tabel 4.18 Hasil Uji Validitas Persepsi Dukungan Organisasi

Nomor Instrumen	R_{tabel}	R_{hitung}	Keterangan
38	0,276	0,781	Valid
39	0,276	0,744	Valid
40	0,276	0,819	Valid
41	0,276	0,803	Valid
42	0,276	0,857	Valid
43	0,276	0,757	Valid
44	0,276	0,830	Valid
45	0,276	0,722	Valid
83	0,276	0,798	Valid
84	0,276	0,761	Valid
85	0,276	0,756	Valid
86	0,276	0,727	Valid
87	0,276	0,832	Valid
88	0,276	0,756	Valid
89	0,276	0,742	Valid
90	0,276	0,721	Valid

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa angket dari variabel persepsi dukungan organisasi berjumlah 16 pernyataan yang kemudian diisi oleh guru di lokasi penelitian seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan. Karena seluruh butir pernyataan menunjukkan nilai korelasi yang signifikan, yang mana hasil analisis validitas menunjukkan bahwa setiap butir item memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} .

Dari hasil uji validitas yang telah dilakukan, diketahui bahwa nilai korelasi setiap butir item lebih besar daripada nilai r_{tabel} . Pengujian signifikansi ini menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan uji dua sisi (*two-tailed test*). Berdasarkan jumlah responden sebanyak 51 orang, maka derajat kebebasan (df) adalah 49. Dengan mengacu pada tabel r Pearson, diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,276. Nilai ini digunakan sebagai batas acuan untuk menentukan validitas item dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, karena seluruh populasi guru di MAS Nurul Ummah, MAS Al-Marhamah, MAS Sabilal Muhtadin, dan MA Sabilul Muttaqin di Madrasah Aliyah Kabupaten Kotawaringin Timur dijadikan sebagai responden. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua butir pernyataan memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dari r_{tabel} , sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen terkait sudah bisa digunakan untuk mengumpulkan data. Teknik pengujian reliabilitas yang

digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan formula *Cronbach's Alpha* (α), yakni instrumen dianggap reliabel apabila nilai $\alpha > 0,6$.

Tabel 4.19 Hasil Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Sig.	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Kepuasan Kerja Guru	> 0,6	0,923	Reliabel
2.	Keterampilan Manajerial	> 0,6	0,912	Reliabel
3.	Iklm Organisasi	> 0,6	0,928	Reliabel
4.	Persepsi Dukungan Organisasi	> 0,6	0,955	Reliabel

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Berdasarkan tabel di atas, seluruh variabel yang diteliti memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Nilai ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Adapun nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut: kepuasan kerja sebesar 0,923, keterampilan manajerial kepala madrasah sebesar 0,912, iklim organisasi madrasah sebesar 0,928, dan persepsi dukungan organisasi sebesar 0,955.

Instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan lebih besar dari 0,6. Angka ini menunjukkan bahwa instrumen tersebut mampu memberikan hasil yang konsisten jika digunakan berulang kali dalam pengukuran. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan dan sesuai dengan pendapat para ahli, instrumen ini memenuhi syarat reliabilitas dan layak digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian.

4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa persamaan regresi yang digunakan akurat dan valid. Sebelum melakukan analisis regresi

berganda dan pengujian hipotesis, beberapa uji asumsi klasik harus dijalankan. Tujuannya adalah untuk memeriksa apakah model regresi yang dipakai bebas dari penyimpangan asumsi dan memenuhi persyaratan untuk menghasilkan estimasi linear yang baik. Dengan demikian, pengujian asumsi klasik ini bertujuan untuk memastikan bahwa persamaan regresi yang diperoleh tepat dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten.

Dalam pengujian hipotesis, model regresi harus memenuhi minimal lima uji asumsi klasik, yaitu uji normalitas, uji linearitas, uji autokorelasi, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Dalam analisis regresi, uji normalitas diterapkan untuk memeriksa apakah residual (sisaan) yang dihasilkan dari model terdistribusi secara normal. Tujuannya adalah memastikan keakuratan dan keandalan temuan analisis statistik, terutama saat melakukan uji hipotesis dan regresi. Penelitian ini mengaplikasikan Uji One Sample Kolmogorov-Smirnov untuk tujuan tersebut, di mana residual dianggap terdistribusi normal jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05.

**Tabel 4.20 Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,00774930
Most Extreme Differences	Absolute	,123
	Positive	,123
	Negative	-,067

Test Statistic	,123
Asymp. Sig. (2-tailed)	,051 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Uji normalitas yang dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov bertujuan untuk menguji apakah data residual yang diperoleh dalam penelitian ini terdistribusi normal atau tidak. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai statistik sebesar 0.123, dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.051

Data residual pada penelitian ini terdistribusi secara normal. Ini dibuktikan oleh nilai signifikansi (p-value) yang lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$), yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara distribusi data residual dengan distribusi normal. Dengan kata lain, data residual tidak menunjukkan penyimpangan yang signifikan dari distribusi normal, sehingga asumsi normalitas dapat diterima. Oleh karena itu, analisis statistik parametrik lebih lanjut dapat dilakukan karena data residual telah memenuhi salah satu asumsi krusial. Data ini dinyatakan terdistribusi dengan normal.

b. Uji Linieritas

Uji linearitas dilakukan untuk memastikan apakah ada hubungan linear yang signifikan antara dua variabel atau lebih yang sedang diteliti. Pengujian ini seringkali menjadi syarat wajib sebelum melakukan analisis korelasi atau regresi linear. Untuk menentukan apakah hubungan tersebut linear, dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika nilai probabilitas $> 0,05$ maka hubungan antara variabel (X) dengan (Y) adalah linear.
2. Jika nilai probabilitas $< 0,05$ maka hubungan antara variabel (X) dengan (Y) adalah tidak linear.

1) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Tabel 4.21 Hasil Uji Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah
ANOVA Table

			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
Kepuasan * Keterampilan	Between	(Combined)	3600,519	19	189,501	16,288	,000
	Groups	Linearity	3311,829	1	3311,829	284,666	,000
		Deviation from Linearity	288,690	18	16,038	1,379	,211
	Within Groups		360,657	31	11,634		
	Total		3961,176	50			

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Hasil uji ANOVA untuk interaksi antara kepuasan kerja guru dan keterampilan manajerial kepala madrasah menunjukkan perbedaan yang signifikan antar kelompok. Pada uji interaksi, terdapat jumlah kuadrat sebesar 3600.519 dengan 19 derajat kebebasan (df), menghasilkan mean square sebesar 189.501. Nilai F yang diperoleh adalah 16.288, dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0.000. Karena nilai p lebih kecil dari 0,05 ($p = 0.000$), maka hasil uji ini signifikan, yang berarti ada perbedaan yang nyata antara kelompok-kelompok yang diuji.

Selanjutnya, uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja guru dan keterampilan manajerial kepala madrasah sangat signifikan. Jumlah kuadrat untuk komponen linearitas adalah 3311.829 dengan $df = 1$, menghasilkan nilai $F = 284.666$ dan signifikansi (p-value) = 0.000. Karena nilai p sangat kecil

(0.000), ini menunjukkan adanya hubungan linear yang kuat antara kepuasan kerja guru dan keterampilan manajerial kepala madrasah. Di sisi lain, uji penyimpangan dari linearitas tidak menunjukkan hasil yang signifikan, dengan nilai Sig. = 0.211 yang lebih besar dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa tidak ada penyimpangan signifikan dari hubungan linear, artinya model yang digunakan cocok dan tidak ada masalah besar terkait linearitas. Dapat disimpulkan bahwa data ini memiliki linear yang kuat tapi tidak ada penyimpangan dalam hubungan linear tersebut.

2) Iklim Organisasi Madrasah

Tabel 4.22 Hasil Uji Variabel Iklim Organisasi Madrasah

			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
Kepuasan * Iklim	Between Groups	(Combined)	3648,647	22	165,848	14,859	,000
		Linearity	3288,967	1	3288,967	294,664	,000
		Deviation from Linearity	359,680	21	17,128	1,534	,144
	Within Groups		312,529	28	11,162		
	Total		3961,176	50			

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Hasil uji ANOVA untuk interaksi antara kepuasan kerja guru dan iklim organisasi madrasah menunjukkan perbedaan yang signifikan antar kelompok. Pada uji interaksi, terdapat jumlah kuadrat sebesar 3648.647 dengan 22 derajat kebebasan (df), menghasilkan mean square sebesar 165.848. Nilai F yang diperoleh adalah 14.859, dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0.000. Karena nilai p lebih kecil dari 0,05 ($p = 0.000$), maka hasil uji ini signifikan, yang berarti ada perbedaan yang nyata antara kelompok-kelompok yang diuji.

Selanjutnya, uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja guru dan iklim organisasi madrasah sangat signifikan. Jumlah kuadrat untuk komponen linearitas adalah 3288.967 dengan $df = 1$, menghasilkan nilai $F = 294.664$ dan signifikansi (p -value) = 0.000. Karena nilai p sangat kecil (0.000), ini menunjukkan adanya hubungan linear yang kuat antara kepuasan kerja guru dan iklim organisasi madrasah. Di sisi lain, uji penyimpangan dari linearitas tidak menunjukkan hasil yang signifikan, dengan nilai $Sig. = 0.144$ yang lebih besar dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa tidak ada penyimpangan signifikan dari hubungan linear, artinya model yang digunakan cocok dan tidak ada masalah besar terkait linearitas. Dapat disimpulkan bahwa data ini memiliki linear yang kuat tapi tidak ada penyimpangan dalam hubungan linear tersebut.

3) Persepsi Dukungan Organisasi

Tabel 4.23 Hasil Uji Variabel Persepsi Dukungan Organisasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan * Persepsi	Between	(Combined)	3689,739	16	230,609	28,886	,000
	Groups	Linearity	3052,799	1	3052,799	382,391	,000
		Deviation from Linearity	636,940	15	42,463	5,319	,270
	Within Groups		271,438	34	7,983		
	Total		3961,176	50			

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Hasil uji ANOVA untuk interaksi antara kepuasan kerja guru dan persepsi dukungan organisasi menunjukkan perbedaan yang signifikan antar kelompok. Pada uji interaksi, terdapat jumlah kuadrat sebesar 3689.739 dengan 16 derajat kebebasan (df), menghasilkan mean square sebesar 230.609. Nilai F yang diperoleh

adalah 28.886, dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0.000. Karena nilai p lebih kecil dari 0,05 ($p = 0.000$), maka hasil uji ini signifikan, yang berarti ada perbedaan yang nyata antara kelompok-kelompok yang diuji.

Selanjutnya, uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja guru dan persepsi dukungan organisasi sangat signifikan. Jumlah kuadrat untuk komponen linearitas adalah 3052.799 dengan $df = 1$, menghasilkan nilai $F = 382.391$ dan signifikansi (p-value) = 0.000. Karena nilai p sangat kecil (0.000), ini menunjukkan adanya hubungan linear yang kuat antara kepuasan kerja guru dan persepsi dukungan organisasi. Di sisi lain, uji penyimpangan dari linearitas tidak menunjukkan hasil yang signifikan, dengan nilai $Sig. = 0.270$ yang lebih besar dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa tidak ada penyimpangan signifikan dari hubungan linear, artinya model yang digunakan cocok dan tidak ada masalah besar terkait linearitas. Dapat disimpulkan bahwa data ini memiliki linear yang kuat tapi tidak ada penyimpangan dalam hubungan linear tersebut.

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dalam model regresi linear dilakukan untuk memeriksa apakah terdapat hubungan antara residual pada suatu periode dengan residual pada periode sebelumnya. Penting diketahui bahwa salah satu prinsip dasar dalam analisis regresi adalah residual harus tersebar secara acak dan tidak saling berhubungan. Jika autokorelasi terjadi, hal ini melanggar asumsi tersebut dan bisa mengakibatkan ketidakakuratan dalam hasil analisis, khususnya pada estimasi standar error dan uji signifikansi. Salah satu metode yang digunakan untuk mendeteksi autokorelasi adalah uji Durbin-Watson (DW), meskipun uji ini

memiliki keterbatasan karena distribusi statistiknya tidak selalu diketahui secara pasti. Hasil uji DW kemudian dibandingkan dengan tabel DW yang memiliki nilai batas bawah (dl) dan batas atas (du) untuk menentukan kesimpulan. Berikut beberapa keputusan setelah membandingkan DW:

1. Bila DW terletak antara batas atas (du) dan (4-du), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi.
2. Bila nilai DW lebih rendah dari pada batas bawah (dl), maka koefisien autokorelasi lebih besar dari pada nol, berarti ada autokorelasi positif.
3. Bila nilai DW lebih besar dari pada (4-dl), maka koefisien autokorelasi lebih kecil dari pada nol, berarti ada autokorelasi negatif.
4. Bila nilai DW terletak diantara batas atas (du) dan batas bawah (dl) ada DW terletak antara (4-du) dan (4-dl), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.
5. Bila nilai DW terletak antara (4-du) dan (4-dl), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

Tabel 4.24 Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,923 ^a	,852	,843	3,527	2,087

a. Predictors: (Constant), Persepsi, Keterampilan, Iklim

b. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Dari output SPSS di atas diketahui bahwa:

1. Uji statistik DW = 2.087

2. $d_l = 1.4273$

3. $d_u = 1.6754$

4. $(4-d_l) = 2.5727$

5. $(4-d_u) = 2.3246$

Nilai DW terletak diantara d_u dan $(4-d_u)$

Pada hasil uji Durbin-Watson, diperoleh nilai DW sebesar 2.087. Nilai ini dibandingkan dengan nilai batas bawah (d_u) dan $(4 - d_u)$, yang masing-masing adalah 1.6754 dan 2.3246. Karena nilai DW berada di antara kedua batas tersebut ($1.6754 < 2.087 < 2.3246$), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi pada residual model regresi.

Dalam konteks penelitian ini, tidak adanya autokorelasi menunjukkan bahwa nilai sisa, yaitu, perbedaan antara nilai yang diprediksi dan nilai sebenarnya, tidak menunjukkan pola sistematis dan tidak saling terkait antara satu pengamatan dengan pengamatan berikutnya. Kondisi ini merupakan indikasi positif, mengingat salah satu asumsi fundamental dalam regresi linear klasik adalah bahwa sisaan harus bersifat acak dan tidak berkorelasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diterapkan dalam studi ini telah memenuhi asumsi kebebasan autokorelasi, sehingga hasil estimasi dan interpretasi model menjadi lebih valid dan dapat diandalkan. Singkatnya, data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa autokorelasi tidak terjadi, artinya tidak ada keterkaitan antar sisaan.

d. Uji Multikolinieritas

Dalam sebuah model regresi, diperlukan untuk memastikan bahwa variabel independen (atau variabel bebas) tidak memiliki hubungan linear yang terlalu kuat satu sama lain. Kondisi ini dikenal sebagai multikolinieritas. Multikolinieritas terjadi ketika koefisien korelasi antar variabel independen sangat tinggi, bahkan bisa mencapai 1 (sempurna).

Sebuah model regresi yang ideal seharusnya terbebas dari multikolinieritas sempurna atau yang mendekati sempurna di antara variabel-variabel bebasnya. Untuk mendeteksi keberadaan multikolinieritas dalam penelitian ini, akan digunakan dua indikator utama, yakni Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Jika nilai VIF ditemukan kurang dari 10 dan nilai Tolerance lebih dari 0,1, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi.

Tabel 4.25 Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	17,057	5,751		2,966	,005		
	Keterampilan	,735	,211	,551	3,482	,001	,119	8,417
	Iklim	,357	,149	,322	2,404	,020	,165	6,048
	Persepsi	,095	,185	,080	,515	,609	,123	8,113

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Hasil analisis multikolinieritas terhadap model regresi mengindikasikan bahwa variabel-variabel bebas, meliputi keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi, tidak menunjukkan

gejala multikolinearitas yang signifikan. Kondisi ini diperkuat oleh nilai Tolerance yang cukup tinggi (lebih dari 0,1) dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang relatif rendah (kurang dari 10) untuk setiap variabel. Secara rinci, nilai untuk keterampilan manajerial kepala madrasah adalah Tolerance = 0.119 dan VIF = 8.417; untuk iklim organisasi madrasah, nilai Tolerance = 0.165 dan VIF = 6.048; dan untuk persepsi dukungan organisasi, nilai Tolerance = 0.123 dan VIF = 8.113.

Hasil ini menegaskan bahwa variabel-variabel tersebut dapat diintegrasikan ke dalam model regresi tanpa adanya permasalahan multikolinearitas yang berarti. Dengan demikian, interpretasi koefisien regresi terhadap variabel terikat, yaitu kepuasan kerja guru, menjadi valid dan dapat diandalkan. Hasil ini secara jelas menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antarvariabel bebas yang bersifat sempurna atau mendekati sempurna.

e. Uji Heterokedastisitas

Dalam suatu model regresi, heteroskedastisitas diartikan sebagai kondisi ketika ragam sisaan (residual) tidak seragam pada setiap pengamatan. Idealnya, suatu model regresi yang baik seharusnya terbebas dari heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi keberadaan heteroskedastisitas, dapat digunakan pendekatan Glejser. Metode ini melibatkan regresi nilai absolut sisaan terhadap variabel-variabel independen. Pengambilan keputusannya didasarkan pada nilai signifikansi (p -value) variabel independen:

1. Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$), maka tidak ada indikasi heteroskedastisitas, yang berarti data cenderung homogen.

2. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($p < 0,05$), maka terdapat gejala heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa data tidak homogen.

Tabel 4.26 Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5,412	3,661		1,478	,146
	Keterampilan	,001	,134	,004	,011	,992
	Iklm	-,024	,095	-,089	-,251	,803
	Persepsi	-,023	,118	-,080	-,194	,847

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Dapat dilihat dan diketahui bahwa nilai signifikansi dan variabel independen keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi berada pada angka sig. $p > 0,05$. Keterampilan manajerial kepala madrasah $0.992 > 0,05$, iklim organisasi madrasah $0.803 > 0,05$, dan persepsi dukungan organisasi $0.847 > 0,05$, dengan begitu seluruh variabel independen $> 0,05$. Mengacu pada pola pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa data menunjukkan sifat homogen dan tidak ada gejala heteroskedastisitas. Dengan kata lain, penyebaran data konsisten dan tidak menunjukkan variasi yang signifikan.

5. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah komponen krusial dalam penelitian. Proses ini berperan untuk memvalidasi asumsi atau dugaan awal yang telah dirumuskan, dengan mendasarkan pembuktian pada data yang telah terkumpul. Melalui pengujian ini, peneliti dapat mengidentifikasi apakah variabel-variabel yang diteliti

memang mempunyai dampak atau relasi yang signifikan. Dengan demikian, pengujian hipotesis memastikan bahwa temuan penelitian tidak sekadar bersumber dari opini atau spekulasi, melainkan didukung oleh analisis data yang objektif. Oleh karena itu, pengujian hipotesis merupakan fondasi utama dalam merumuskan kesimpulan ilmiah yang memiliki akuntabilitas akademis.

a. Uji T

Uji T bertujuan untuk melakukan uji hipotesis penelitian yaitu melihat setiap variabel independen (X) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Dengan pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ artinya variabel X berpengaruh terhadap variabel Y.
2. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ artinya variabel X tidak berpengaruh terhadap variabel Y.

1) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

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.

Tabel 4.27 Hasil Uji T Parsial

		Coefficients^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9,757	5,673		1,720	,092
	Keterampilan	,728	,166	,546	4,378	,000
	Iklim	,423	,135	,381	3,122	,003
	Persepsi	,142	,082	,097	1,738	,089

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Nilai t-statistics untuk keterampilan manajerial kepala madrasah adalah 4.378 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka peneliti dapat menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_a), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru.

2) Iklim Organisasi Madrasah

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.

Tabel 4.28 Hasil Uji T Parsial

		Coefficients^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9,757	5,673		1,720	,092
	Keterampilan	,728	,166	,546	4,378	,000
	Iklim	,423	,135	,381	3,122	,003
	Persepsi	,142	,082	,097	1,738	,089

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Nilai t-statistics untuk iklim organisasi madrasah adalah 3.122 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,003. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka peneliti dapat menolak hipotesis nol (Ho) dan menerima hipotesis alternatif (Ha), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru.

3) Persepsi Dukungan Organisasi

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.

Tabel 4.29 Hasil Uji T Parsial

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9,757	5,673		1,720	,092
	Keterampilan	,728	,166	,546	4,378	,000
	Iklim	,423	,135	,381	3,122	,003
	Persepsi	,142	,082	,097	1,738	,089

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Nilai t-statistics untuk persepsi dukungan organisasi adalah 1.738 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.089. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka peneliti dapat menolak hipotesis alternatif (Ha) dan menerima hipotesis nol (Ho), yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

4) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Madrasah

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.

Tabel 4.30 Hasil Uji T Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	15,411	4,745		3,248	,002
	Keterampilan	,802	,164	,601	4,883	,000
	Iklim	,386	,137	,348	2,830	,007

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Koefisien regresi (B) untuk keterampilan manajerial kepala madrasah adalah 0.802 dengan nilai t sebesar 4.883 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.000. Koefisien regresi (B) untuk iklim organisasi madrasah adalah 0.386 dengan nilai t sebesar 2.830 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.007. Terdapat bukti yang signifikan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Y), karena nilai signifikansi kurang dari alpha yang ditetapkan (0.05). Untuk iklim organisasi madrasah (X2), meskipun nilai signifikansi (0.007) sedikit mendekati batas alpha, secara keseluruhan, bukti yang tersedia tidak cukup untuk secara tegas menolak hipotesis nol. Oleh karena itu, tidak dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi

madrasah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru dalam konteks ini.

5) Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi

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.

Tabel 4.31 Hasil Uji T Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,148	5,607		3,950	,000
	Keterampilan	,946	,201	,710	4,708	,000
	Persepsi	,263	,179	,221	1,469	,248

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Koefisien regresi (B) untuk keterampilan manajerial kepala madrasah adalah 0.946 dengan nilai t sebesar 4.078 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.000. Koefisien regresi (B) untuk persepsi dukungan organisasi adalah 0.263 dengan nilai t sebesar 1.469 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.248. Terdapat bukti yang signifikan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Y), karena nilai signifikansi kurang dari alpha yang ditetapkan (0.05). Untuk persepsi dukungan organisasi (X3), dengan nilai signifikansi (0.248) yang melebihi batas alpha yang

ditetapkan, hingga secara keseluruhan, bukti yang tersedia tidak cukup untuk secara tegas menolak hipotesis nol. Oleh karena itu, tidak dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru dalam konteks ini.

6) Iklim Organisasi Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi

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.

Tabel 4.32 Hasil Uji T Iklim Organisasi Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	27,138	5,515		4,921	,000
	Persepsi	,494	,161	,415	3,071	,004
	Iklim	,573	,150	,517	3,825	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Koefisien regresi (B) untuk iklim organisasi madrasah adalah 0.573 dengan nilai t sebesar 3.825 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.000. Koefisien regresi (B) untuk persepsi dukungan organisasi adalah 0.494 dengan nilai t sebesar 3.071 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.004. Terdapat bukti yang signifikan bahwa keterampilan iklim organisasi madrasah (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Y), karena nilai signifikansi kurang dari alpha yang

ditetapkan (0.05). Untuk persepsi dukungan organisasi (X3), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Y), karena nilai signifikansi kurang dari alpha yang ditetapkan (0.05). Secara keseluruhan, bukti yang tersedia cukup untuk secara tegas menolak hipotesis nol (H0) sehingga hipotesis alternatif (Ha) diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi madrasah dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru dalam konteks ini.

b. Uji F

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.

Tabel 4.33 Hasil Uji F Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Organisasi Madrasah, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3407,794	3	1135,931	96,477	,000 ^b
	Residual	553,382	47	11,774		
	Total	3961,176	50			

a. Dependent Variable: Kepuasan

b. Predictors: (Constant), Persepsi, Iklim, Keterampilan

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Berdasarkan hasil analisis ANOVA, nilai signifikansi ($p < 0.001$) menunjukkan bahwa hipotesis nol (H0), yang menyatakan tidak adanya pengaruh

signifikan dari kombinasi keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru, dapat ditolak. Hal ini berarti setidaknya salah satu, atau bahkan semua variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru dalam model regresi ini. Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan dari keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru, dapat diterima.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian yang telah dilakukan secara nyata menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru. Temuan ini didukung oleh nilai t hitung sebesar 4.378 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang jauh lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Angka-angka ini secara statistik mengkonfirmasi bahwa hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak.

Fenomena ini selaras dengan konsep dasar kepuasan kerja guru yang didefinisikan sebagai perasaan positif atau menyenangkan yang timbul dari evaluasi seorang guru terhadap pekerjaannya dan pengalaman di lingkungan kerjanya. Sebagaimana dijelaskan oleh Wahyuni dan Kurniawan⁸³, kepuasan ini

⁸³ Wahyuni and Kurniawan, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Era Digital."

mencerminkan sejauh mana kebutuhan, nilai, dan harapan guru terpenuhi. Pernyataan Robbins⁸⁴ yang menyebut kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari interaksi positif dengan pekerjaan dan lingkungannya, semakin memperkuat urgensi peran kepala madrasah dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Keterampilan manajerial kepala madrasah, yang diklasifikasikan oleh Robert L. Katz menjadi keterampilan konseptual, hubungan manusia, dan teknis, merupakan fondasi utama dalam membentuk kepuasan kerja guru. Salah satu pilar utamanya adalah keterampilan hubungan manusia (*human skills*). Kepala madrasah yang memiliki kemampuan ini akan cakap dalam berkomunikasi secara efektif, memotivasi, dan membangun tim yang harmonis. Interaksi yang positif, dukungan, serta kolaborasi yang baik antar sesama guru, yang difasilitasi oleh kepala madrasah yang empatik dan suportif, terbukti menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan suportif, sehingga secara langsung meningkatkan kepuasan kerja.

Relevansi keterampilan hubungan manusia ini semakin terlihat jelas jika dikaitkan dengan indikator kepuasan kerja guru pada aspek "rekan kerja" dan "supervisi atau atasan" menurut Robbins. Guru yang merasa memiliki rekan kerja yang kooperatif dan atasan yang menunjukkan kepedulian, memberikan bantuan teknis, dan dukungan perilaku, akan cenderung lebih loyal dan berdedikasi. Studi oleh Putri dan Haryono⁸⁵ turut menguatkan bahwa supervisor yang suportif, adil,

⁸⁴ Robbins and T.A.J., *Perilaku Organisasi Edisi 16 Terjemahan*.

⁸⁵ Putri and Haryono, "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Guru."

dan berpengetahuan luas sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi, yang pada akhirnya menumbuhkan kepuasan kerja.

Selain itu, keterampilan konseptual (*conceptual skills*) kepala madrasah turut berkontribusi secara tidak langsung namun signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Kemampuan kepala madrasah untuk melihat madrasah sebagai suatu kesatuan utuh, merumuskan visi dan misi yang jelas, serta merancang rencana strategis, akan menciptakan arah yang pasti bagi organisasi.⁸⁶ Kejelasan ini penting dalam memenuhi kebutuhan rasa aman guru (Maslow) dan memberikan keterjaminan pekerjaan (Flippo), yang merupakan faktor krusial untuk mencegah ketidakpuasan dan membangun stabilitas yang dibutuhkan guru untuk merasa puas dalam menjalankan tugasnya.

Tidak kalah penting, keterampilan teknis (*technical skills*) kepala madrasah juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kemampuan kepala madrasah dalam memahami kurikulum, mengelola administrasi madrasah secara efisien, serta memanfaatkan teknologi informasi dalam manajemen, secara langsung memengaruhi efisiensi kerja guru.⁸⁷ Dengan sistem administrasi yang rapi dan dukungan teknis yang memadai, beban kerja non-pengajaran guru dapat berkurang, memungkinkan mereka untuk fokus pada pekerjaan itu sendiri (*work it self*) yang menantang, bervariasi, dan bermakna, sehingga meningkatkan kepuasan intrinsik mereka.

⁸⁶ Ningsih and Sari, "Analisis Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kurikulum Merdeka."

⁸⁷ Wijaya and Nurjaman, "Keterampilan Digital Kepala Madrasah Dalam Menghadapi Tantangan Era Industri 4.0."

Temuan penelitian ini juga dapat ditinjau melalui lensa Teori Dua Faktor Herzberg, di mana keterampilan manajerial kepala madrasah dapat berfungsi baik sebagai faktor motivator maupun faktor higienis. Dukungan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan profesional yang diberikan oleh kepala madrasah yang kompeten dapat bertindak sebagai motivator intrinsik yang secara langsung meningkatkan kepuasan guru. Sementara itu, kondisi kerja yang teratur, kebijakan yang transparan, dan hubungan yang harmonis yang diciptakan melalui manajemen yang baik, berfungsi sebagai faktor higienis yang esensial untuk mencegah ketidakpuasan dan menjadi fondasi bagi kepuasan yang lebih tinggi.⁸⁸

Selanjutnya, *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian) oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul dari sejauh mana kenyataan yang dirasakan selaras dengan harapan. Kepala madrasah dengan keterampilan manajerial yang unggul, khususnya dalam hal komunikasi dan pengelolaan ekspektasi, dapat meminimalkan "selisih" antara harapan guru dan realitas pekerjaan mereka. Ketika harapan guru, seperti pengakuan, dukungan, atau kesempatan pengembangan, terpenuhi melalui kepemimpinan yang efektif, maka tingkat kepuasan mereka akan meningkat secara signifikan.⁸⁹

Implikasi dari penelitian ini sangat jelas. Untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, fokus pada pengembangan keterampilan manajerial kepala madrasah menjadi krusial. Program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan konseptual dalam perencanaan strategis, keterampilan hubungan

⁸⁸ Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th Ed.)*.

⁸⁹ As'ad, *Psikologi Sosial Untuk Perusahaan Dan Industri*.

manusia dalam membangun komunikasi dan motivasi, serta keterampilan teknis dalam pengelolaan operasional, akan menjadi investasi strategis. Peningkatan kompetensi kepala madrasah ini tidak hanya akan memperbaiki iklim kerja di madrasah, tetapi juga secara langsung berkorelasi dengan peningkatan motivasi, komitmen, dan pada akhirnya, kualitas pengajaran yang diberikan oleh para guru.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mengisi kekosongan ilmiah, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis yang kuat bagi pihak-pihak terkait di lingkungan pendidikan madrasah, mulai dari Kementerian Agama hingga yayasan pengelola madrasah. Prioritas pada peningkatan kapasitas manajerial kepala madrasah adalah langkah progresif menuju terciptanya lingkungan belajar yang optimal dan berkelanjutan, di mana guru merasa dihargai, didukung, dan puas dalam menjalankan perannya yang mulia.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru. Temuan ini didukung oleh uji statistik yang relevan, di mana nilai t hitung sebesar 3.122 dan nilai signifikansi 0,003. Karena nilai signifikansi tersebut jauh di bawah taraf signifikansi yang digunakan (0,05), maka secara statistik hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja guru mendefinisikannya sebagai respons afektif atau perasaan positif yang timbul dari evaluasi seorang guru terhadap pekerjaannya dan kondisi lingkungan kerjanya. Sebagaimana dijelaskan oleh Wahyuni dan Kurniawan,⁹⁰ kepuasan ini mencakup sejauh mana kebutuhan, nilai, dan harapan seorang guru terpenuhi melalui pengalaman kerja mereka, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Pernyataan Robbins yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari interaksi positif dengan pekerjaan dan lingkungannya, semakin mempertegas relevansi iklim organisasi.

Temuan ini sangat koheren dengan pandangan berbagai pakar bahwa kondisi lingkungan kerja merupakan faktor esensial dalam membentuk kepuasan. Jurnal oleh Toropova et al.⁹¹ secara spesifik menyoroti bahwa kondisi kerja sekolah adalah determinan penting kepuasan kerja guru, dan iklim organisasi madrasah secara fundamental merupakan representasi dari kondisi kerja tersebut. Iklim organisasi merangkum persepsi bersama para guru mengenai struktur, standar, gaya manajemen, serta pengakuan terhadap kontribusi, yang keseluruhannya membentuk apa yang oleh Luthans disebut sebagai "lingkungan internal atau psikologi organisasi".⁹²

⁹⁰ Wahyuni and Kurniawan, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Era Digital."

⁹¹ Toropova, Myrberg, and Johansson, "Teacher Job Satisfaction."

⁹² D. F. Simamora, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Pediaqu: Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora* 1, no. 4 (2022), <https://publisherqu.com/index.php/pediaqu>.

Pengaruh positif iklim organisasi ini dapat dianalisis lebih dalam melalui lensa Teori Dua Faktor Herzberg. Sebuah iklim yang positif di madrasah, yang ditandai dengan adanya pengakuan yang adil, peluang pengembangan karier, dan pemberian tanggung jawab, dapat berperan sebagai faktor motivator atau intrinsik. Kehadiran elemen-elemen ini secara langsung mendorong peningkatan kepuasan guru. Di sisi lain, aspek-aspek iklim seperti hubungan yang harmonis antar rekan kerja dan atasan, kejelasan prosedur, serta dukungan yang konsisten, berfungsi sebagai faktor higienis atau ekstrinsik yang esensial untuk mencegah ketidakpuasan dan menjadi fondasi bagi tingkat kepuasan yang lebih tinggi.⁹³

Selain itu, temuan ini juga dapat dipahami melalui kerangka Teori Kebutuhan Maslow dan Teori ERG Alderfer. Iklim organisasi madrasah yang suportif dan mendorong kolaborasi dapat memenuhi kebutuhan sosial guru, di mana mereka merasa menjadi bagian dari komunitas yang solid dan saling mendukung. Ketersediaan kesempatan untuk pengembangan profesional atau pengakuan atas kinerja, yang merupakan bagian dari iklim positif, dapat memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri atau growth seperti yang dinyatakan Maslow dan Alderfer, sehingga meningkatkan rasa kepuasan mereka.

Adapun *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian) oleh Porter. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul dari sejauh mana realitas yang dirasakan selaras dengan harapan. Sebuah iklim organisasi madrasah yang kondusif mampu meminimalkan "selisih" antara harapan guru dan pengalaman kerja mereka.

⁹³ Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th Ed.)*.

Apabila iklim organisasi mampu menciptakan lingkungan di mana guru merasa dihargai, didukung, dan diberikan otonomi sesuai ekspektasi, maka tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat secara substansial.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru, seperti "pemenuhan kebutuhan," "perbedaan" antara harapan dan kenyataan, serta "keadilan," secara intrinsik dibentuk oleh iklim organisasi. Ketika madrasah memiliki iklim yang mendukung pemenuhan kebutuhan esensial guru (misalnya melalui fasilitas yang memadai atau dukungan manajemen), memperkecil jurang antara harapan dan realitas pekerjaan, serta memastikan perlakuan yang adil, maka kepuasan guru akan meningkat secara signifikan.

Dengan berfokus pada indikator iklim organisasi madrasah yang diteliti, yakni struktur organisasi, standar kinerja, gaya manajemen, rasa tanggung jawab, keterlibatan guru, dan pengakuan atas hasil pekerjaan, menjadi semakin jelas mengapa iklim memiliki pengaruh signifikan. Sebagai contoh, gaya manajemen kepala madrasah yang partisipatif dan suportif akan membentuk iklim yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja guru pada indikator "supervisi atau atasan".⁹⁴ Begitu pula, pengakuan atas hasil pekerjaan dalam iklim yang menghargai kontribusi guru, akan secara langsung memicu perasaan dihargai dan puas.⁹⁵

⁹⁴ Puspita and Handayani, "Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Dampaknya Terhadap Iklim Organisasi."

⁹⁵ Sari and Handoko, "Dampak Pengakuan Dan Penghargaan Terhadap Kepuasan Dan Iklim Organisasi Guru."

Penelitian ini juga memperkuat strategi-strategi yang diusulkan oleh Xu Fuming & Shen Jiliang⁹⁶ untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, yang meliputi "kondisi kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, peluang pengembangan profesional, pelatihan guru, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, dan siswa." Seluruh elemen ini merupakan manifestasi dari iklim organisasi yang sehat dan kondusif. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya mengisi kesenjangan ilmiah, tetapi juga memberikan landasan empiris yang kokoh untuk mengimplementasikan strategi-strategi tersebut secara efektif.

Dapat disimpulkan, hasil penelitian ini tidak hanya mengkonfirmasi teori-teori yang telah ada, tetapi juga memberikan implikasi praktis yang substansial bagi manajemen madrasah. Penciptaan dan pemeliharaan iklim organisasi madrasah yang positif, yang dicirikan oleh dukungan, keadilan, transparansi, dan fokus pada pengembangan guru, adalah investasi strategis yang krusial. Iklim organisasi yang sehat terbukti akan mendorong guru untuk merasakan semangat kerja yang lebih tinggi, meningkatkan loyalitas dan komitmen, serta pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan dan pencapaian tujuan institusional madrasah secara keseluruhan.

3. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini dibuktikan melalui uji statistik, di mana nilai t hitung sebesar 1,738 dan nilai

⁹⁶ Fuming and Jiliang, "Research on Job Satisfaction of Elementary and High School Teachers and Strategies to Increase Job Satisfaction."

signifikansi 0,089. Mengingat nilai signifikansi ini lebih besar dari taraf signifikansi 0,05, maka secara statistik, hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Ini berarti bahwa, dalam konteks madrasah yang menjadi objek penelitian, bagaimana guru merasakan dukungan dari organisasi belum menjadi faktor utama yang secara signifikan menentukan tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Secara konseptual, kepuasan kerja guru didefinisikan sebagai perasaan positif atau sikap menyenangkan yang muncul dari evaluasi seorang guru terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, mencakup sejauh mana kebutuhan, nilai, dan harapannya terpenuhi.⁹⁷ Sementara itu, persepsi dukungan organisasi merujuk pada keyakinan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.⁹⁸ Meskipun secara intuitif peneliti berharap ada hubungan positif yang kuat antara persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja, temuan penelitian mengindikasikan bahwa harapan ini tidak terpenuhi secara statistik dalam kasus ini.

Merujuk pada Teori Dua Faktor Herzberg, persepsi dukungan organisasi, yang meliputi aspek penghargaan, kondisi kerja, dan dukungan atasan, sering kali dikategorikan sebagai faktor higienis. Faktor higienis, menurut Herzberg, sangat penting untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi keberadaannya yang kuat belum tentu secara otomatis menciptakan kepuasan yang signifikan secara statistik. Ada kemungkinan bahwa tingkat dukungan organisasi di madrasah ini sudah memadai

⁹⁷ Wahyuni and Kurniawan, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Era Digital."

⁹⁸ Linda Rhoades and Robert Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," *Academy of Management Journal* 45, no. 4 (2002), https://www.researchgate.net/publication/375801105_Perceived_Organizational_Support.

untuk mencegah guru dari ketidakpuasan ekstrem. Artinya, guru tidak merasa tidak puas karena kurangnya dukungan, tetapi dukungan tersebut belum mencapai titik di mana ia bertindak sebagai motivator intrinsik yang secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja mereka melampaui ambang statistik. Guru mungkin menganggap dukungan yang diberikan sebagai “hal yang seharusnya ada” atau sebagai standar minimum, bukan sebagai sesuatu yang secara fundamental meningkatkan kepuasan kerja mereka secara dramatis.

Selain itu, *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian) dari Porter juga dapat memberikan perspektif. Jika para guru memiliki standar atau harapan yang sangat tinggi terhadap dukungan yang seharusnya diberikan oleh organisasi, atau jika mereka membandingkan dukungan yang diterima dengan madrasah lain yang dianggap lebih ideal, maka persepsi dukungan yang ada belum mencapai titik di mana selisih antara harapan dan realitas cukup kecil untuk menghasilkan tingkat kepuasan yang signifikan. Dengan kata lain, meskipun ada dukungan, bisa jadi persepsi guru terhadap "idealnya" dukungan yang harus mereka terima lebih tinggi, sehingga mengurangi dampak positif yang signifikan pada kepuasan kerja secara keseluruhan.

Hasil yang tidak signifikan ini juga mengisyaratkan bahwa dalam konteks madrasah ini, ada faktor-faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam membentuk kepuasan kerja guru. Berdasarkan kajian teori, kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh berbagai dimensi, seperti gaji, sifat pekerjaan itu sendiri (apakah menantang dan bermakna), hubungan dengan rekan kerja, gaya kepemimpinan atasan, dan peluang promosi. Sangat mungkin bahwa di madrasah ini, aspek-aspek

seperti gaji yang dirasa adil, kepuasan terhadap pekerjaan mengajar itu sendiri, atau hubungan yang sangat baik antar sesama rekan kerja,⁹⁹ memegang peran yang jauh lebih krusial dalam membentuk kepuasan guru dibandingkan dengan persepsi dukungan formal dari organisasi.

Dari hasil wawancara ke beberapa guru setelah dilakukannya penelitian, didapatkan bahwa:

- a. Adanya perbedaan dalam persepsi dan ekspektasi dukungan, beberapa guru merasa puas dan didukung, sedangkan guru lainnya menyoroti keterbatasan dana madrasah yang menyebabkan dukungan finansial dan fasilitas masih sangat minim. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengalaman setiap guru terhadap dukungan organisasi tidak seragam, sehingga tidak dapat menjadi faktor penentu tunggal bagi kepuasan kerja guru.
- b. Sumber kepuasan kerja guru bersifat multi-faktoral, terdapat guru yang menyatakan bahwa setiap orang memiliki pendapat berbeda mengenai dukungan, yang dapat memberikan rasa puas atau tidaknya mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bisa dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih personal atau eksternal, seperti hubungan antar rekan kerja, ekonomi mengajar, dan motivasi intrinsik.
- c. Keterbatasan sumber daya menjadi faktor pembeda, beberapa guru mengakui bahwa adanya keterbatasan dana membuat dukungan finansial diluar gaji pokok sangat minim dan fasilitas terbatas. Situasi ini menciptakan

⁹⁹ Widodo and Lestari, "Peran Gaji, Lingkungan Kerja, Dan Promosi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA."

ketidakpuasan pada sebagian guru, namun tidak lantas menjadikan mereka tidak puas secara keseluruhan.

Kesimpulannya, tidak adanya pengaruh signifikan dari persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru disebabkan oleh keragaman pandangan dan pengalaman guru, keterbatasan sumber daya yang ada, dan fakta bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor lain di luar dukungan organisasi.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa madrasah tidak boleh mengabaikan pentingnya dukungan organisasi, namun perlu melakukan evaluasi yang lebih mendalam. Penting untuk mengidentifikasi aspek-aspek spesifik dari dukungan organisasi yang mungkin masih kurang atau yang belum selaras dengan harapan guru. Analisis lebih lanjut, bahkan mungkin melalui metode kualitatif, dapat membantu memahami secara lebih rinci mengapa dukungan yang diberikan belum secara signifikan diterjemahkan menjadi kepuasan kerja. Hal ini akan memungkinkan madrasah untuk merumuskan strategi dukungan yang lebih tepat sasaran dan benar-benar berdampak pada peningkatan kepuasan guru di masa mendatang.

4. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi Madrasah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik keterampilan manajerial kepala madrasah maupun iklim organisasi madrasah secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja guru memberikan dukungan kuat terhadap berbagai studi sebelumnya dan memperkaya pemahaman kita tentang faktor-faktor penentu kepuasan di lingkungan pendidikan. Dengan koefisien regresi 0.802 ($t=4,883$;

$p=0,000$) untuk keterampilan manajerial dan 0.386 ($t=2,830$; $p=0,007$) untuk iklim organisasi, penelitian ini mengindikasikan bahwa kedua variabel ini adalah faktor penting bagi kepuasan guru.

Mengenai pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, temuan ini selaras dengan penelitian Aldina yang menyatakan bahwa semakin baik keterampilan manajerial kepala madrasah, semakin meningkat pula kepuasan kerja guru. Koefisien regresi 0,802 pada penelitian ini menunjukkan dampak yang kuat; setiap peningkatan keterampilan manajerial kepala madrasah diasosiasikan dengan peningkatan signifikan dalam kepuasan kerja guru. Ini mengukuhkan argumen Sintasari dan Khaerani¹⁰⁰ bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah, yang mencakup kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, dan mengendalikan proses pendidikan, sangat krusial dalam meningkatkan kinerja guru dan menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan profesional mereka. Kemampuan pengambilan keputusan, komunikasi, dan motivasi yang efektif dari seorang kepala madrasah secara langsung berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif, di mana guru merasa dihargai dan didukung, sehingga mendorong peningkatan kepuasan kerja.¹⁰¹

Kemudian, pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru juga sangat konsisten dengan literatur yang ada. Dengan koefisien regresi 0,386 dan signifikansi 0,007, terbukti bahwa iklim organisasi yang positif secara signifikan

¹⁰⁰ Sintasari and Khaerani, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di MTs Miftahul Ulum Cermenan Ngoro Jombang."

¹⁰¹ Asykur and Sitti Muthmainnah, "Key Leadership Traits in Madrasah Principals."

meningkatkan kepuasan guru. Temuan ini mendukung hasil uji korelasi Robirodia dan Eka yang menunjukkan hubungan signifikan antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru, dengan kontribusi yang substansial. Penelitian Subawa dan Surya¹⁰² juga menegaskan bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Ini berarti bahwa suasana kerja yang kondusif, ditandai oleh kolaborasi, dukungan, dan kejelasan dalam organisasi, sangat esensial.

Lebih lanjut, temuan ini sejalan dengan pandangan Kurniasari dan Halim bahwa iklim organisasi yang positif dapat mendorong motivasi dan inisiatif guru dalam melaksanakan tugas. Guru yang berada dalam lingkungan organisasi yang baik dan mendukung cenderung lebih termotivasi untuk tidak hanya melaksanakan tugas utama mereka, tetapi juga untuk mengambil tanggung jawab tambahan, menunjukkan dedikasi yang lebih besar. Hal ini menegaskan bahwa iklim organisasi yang sehat menciptakan fondasi bagi keterlibatan dan produktivitas guru yang lebih tinggi.

Secara sinergis, penelitian ini menyoroti bahwa kombinasi dari keterampilan manajerial kepala madrasah yang mumpuni dan iklim organisasi madrasah yang positif secara simultan dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja guru. Kepemimpinan yang efektif, yang dicirikan oleh kemampuan pengambilan keputusan yang kuat, komunikasi yang transparan, dan motivasi yang inspiratif, merupakan kunci untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang positif. Setyaji,

¹⁰² Subawa and Surya, "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sma 1 Gianyar."

Miyono, dan Wuryandini¹⁰³ juga menekankan peran kepala madrasah sebagai pemimpin dan bagaimana budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja guru.

Kepala madrasah yang efektif tidak hanya memiliki kemampuan manajerial yang baik, tetapi juga mampu memberdayakan guru melalui pengembangan profesional dan pengakuan atas kontribusi mereka.¹⁰⁴ Perencanaan dan pendelegasian tanggung jawab yang tepat oleh kepala madrasah juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan guru. Bersama dengan iklim organisasi yang positif, yang ditandai oleh kolaborasi dan dukungan antar rekan kerja, terciptalah suasana kerja yang memuaskan bagi guru.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di madrasah, perlu ada perhatian serius terhadap pengembangan keterampilan manajerial kepala madrasah dan pembentukan iklim organisasi madrasah yang kondusif. Kedua faktor ini tidak hanya berpengaruh secara individu tetapi juga saling melengkapi, menciptakan lingkungan di mana guru merasa dihargai, didukung, dan termotivasi, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pendidikan secara keseluruhan.

5. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah terbukti memiliki pengaruh signifikan dan kuat terhadap kepuasan kerja

¹⁰³ Setyaji, Miyono, and Wuryandini, "Pengaruh Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Swasta Kota Pekalongan."

¹⁰⁴ Diyanus Abd Baqi, Akhyak Akhyak, and Achmad Patoni, "Madrasah Principal Leadership In Teacher Empowerment."

guru, sedangkan persepsi dukungan organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Ini didukung oleh hasil uji t, di mana keterampilan manajerial kepala madrasah memiliki koefisien regresi 0,946 ($t=4,708$; $p=0,000$), sementara persepsi dukungan organisasi memiliki koefisien 0,263 ($t=1,469$; $p=0,248$). Karena nilai signifikansi untuk persepsi dukungan organisasi (0,248) lebih besar dari 0,05, hipotesis pengaruh signifikan untuk variabel ini ditolak.

Temuan penelitian ini dengan jelas menyoroti peran dominan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam membentuk kepuasan kerja guru. Koefisien regresi yang sangat tinggi (0,946) menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan manajerial kepala madrasah memiliki dampak yang substansial pada kepuasan guru. Hasil ini sangat selaras dengan penelitian Aldina yang juga menemukan pengaruh positif keterampilan manajerial terhadap kepuasan kerja guru, meskipun dengan persentase yang lebih rendah (25,8%). Konsistensi ini mengukuhkan bahwa kepala madrasah yang cakap dalam perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (seperti yang diuraikan oleh Sintasari dan Khaerani) mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kemampuan mereka dalam mengambil keputusan yang tepat, berkomunikasi secara efektif, dan memotivasi guru secara langsung berkontribusi pada kepuasan guru, karena mereka merasa didukung dan dihargai.¹⁰⁵

Aspek yang paling memerlukan pembahasan mendalam adalah ketiadaan pengaruh signifikan dari persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja

¹⁰⁵ Santoso and Putri, "Validasi Indikator Persepsi Dukungan Organisasi Pada Guru Sekolah Menengah."

guru dalam penelitian ini. Temuan ini kontradiktif dengan sebagian besar literatur sebelumnya, termasuk penelitian Nasjudi, Cahayu dan Rahyuda, serta temuan Eisenberger, Paillé, dan Filipova, yang secara konsisten menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Teori Dukungan Organisasi itu sendiri berargumen bahwa ketika guru merasakan dukungan dari madrasah, baik dalam bentuk pengakuan, peluang pengembangan profesional, fasilitas yang memadai, atau perhatian terhadap kesejahteraan, mereka akan merasa lebih dihargai dan terlibat, yang seharusnya memicu kepuasan.

Beberapa kemungkinan yang terjadi mengapa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan, diantaranya:

- a. Prioritas Guru yang Berbeda: Bisa jadi guru-guru di madrasah yang diteliti memiliki prioritas yang berbeda dalam hal apa yang membentuk kepuasan mereka. Mungkin gaji, jenis pekerjaan itu sendiri (misalnya, tantangan dalam mengajar), atau hubungan interpersonal dengan rekan kerja, memiliki bobot yang jauh lebih besar dalam menentukan kepuasan mereka dibandingkan dengan dukungan formal yang mereka rasakan dari organisasi.
- b. Ambang Batas "Dukungan": Dukungan yang dirasakan mungkin sudah ada, tetapi belum mencapai level yang cukup tinggi untuk secara signifikan "menggerakkan" jarum kepuasan secara statistik. Guru mungkin menganggap dukungan tersebut sebagai hal yang sudah seharusnya ada, bukan sebagai sesuatu yang secara substansial meningkatkan kepuasan mereka di luar batas standar.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah adalah faktor penentu yang sangat vital bagi kepuasan kerja guru. Upaya untuk meningkatkan kepuasan guru harus memprioritaskan pengembangan kompetensi manajerial kepala madrasah. Sementara itu, meskipun persepsi dukungan organisasi tidak signifikan dalam penelitian ini, penting untuk tidak serta-merta mengabaikannya. Madrasah tetap perlu mengevaluasi dan mungkin merekalibrasi strategi dukungan mereka.

Temuan kontradiktif mengenai persepsi dukungan organisasi ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang lebih mendalam. Studi di masa depan dapat mempertimbangkan penggunaan pendekatan kualitatif untuk memahami secara lebih rinci mengapa guru tidak merasa lebih puas meskipun ada dukungan yang dirasakan. Selain itu, penambahan variabel moderator atau mediator juga dapat membantu menjelaskan kompleksitas hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja guru di konteks madrasah.

6. Pengaruh Iklim Organisasi Madrasah dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian secara jelas menunjukkan bahwa iklim organisasi madrasah dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja guru. Temuan ini sangat meyakinkan, ditandai dengan nilai koefisien regresi 0,573 ($t=3,825$; $p=0,000$) untuk iklim organisasi dan 0,494 ($t=3,071$; $p=0,004$) untuk persepsi dukungan organisasi. Kedua nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 ini secara tegas mendukung kesimpulan bahwa kedua faktor ini berperan penting dalam menentukan tingkat kepuasan para pengajar.

Temuan mengenai pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru sangat konsisten dengan berbagai literatur sebelumnya. Penelitian Robirodia dan Eka juga menemukan hubungan kuat antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru. Demikian pula, Subawa dan Surya serta Kurniasari dan Halim memperkuat gagasan bahwa iklim organisasi yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang kondusif di madrasah, yang meliputi aspek komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, dan pengakuan terhadap inisiatif, sangatlah esensial. Guru yang berada dalam lingkungan seperti ini cenderung merasa lebih nyaman, dihargai, dan termotivasi, sehingga mereka tidak hanya melaksanakan tugas utama, tetapi juga berani mengambil inisiatif dan tanggung jawab tambahan, yang pada akhirnya meningkatkan dedikasi mereka.

Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Temuan ini sejalan dengan banyak studi sebelumnya, termasuk Nasjudi, Cahayu dan Rahyuda, serta penelitian dari Eisenberger, Paillé, dan Filipova. Literatur-literatur tersebut secara konsisten menekankan pentingnya bagaimana karyawan merasakan dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja. Ketika guru merasa madrasah menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan memberikan umpan balik yang konstruktif, hal itu akan memicu perasaan puas yang mendalam. Tinjauan literatur oleh Zahrah dkk.¹⁰⁶ juga memperkuat hal ini,

¹⁰⁶ Zahrah et al., "The Role Of Organizational Support, Payroll System And Work Motivation in Improving Teachers' Job Satisfaction."

menyatakan bahwa dukungan berupa pengakuan, peluang pengembangan profesional, fasilitas kerja yang memadai, dan perhatian terhadap kesejahteraan emosional secara langsung meningkatkan kepuasan guru. Konsep ini konsisten dengan Teori Dukungan Organisasi, yang berpendapat bahwa guru akan membalas dukungan yang diterima dengan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi, mengukuhkan dukungan organisasi sebagai pendorong utama kepuasan kerja.

Meskipun mungkin belum banyak penelitian yang secara spesifik menggabungkan kedua variabel ini dalam satu studi, temuan ini memberikan bukti empiris yang kuat tentang bagaimana iklim organisasi dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja guru. Hubungan signifikan antara keduanya menunjukkan bahwa iklim organisasi yang sehat (dicirikan oleh komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang mendukung) berdampak dengan kuatnya persepsi guru akan dukungan dari organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang sangat memuaskan. Dukungan organisasi yang dirasakan tinggi, seperti diungkapkan oleh Kurt dan Duyar,¹⁰⁷ memiliki hubungan langsung dengan peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, iklim yang mendukung inisiatif dan menjamin keselamatan psikologis para pendidik sangat berperan dalam memperkuat hubungan ini. Bantuan instruksional dan profesional, khususnya di masa-masa sulit seperti pandemi, menjadi elemen krusial yang menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, kombinasi iklim organisasi yang positif dan persepsi dukungan yang kuat dari madrasah adalah

¹⁰⁷ Kurt and Duyar, "The Influence of Perceived Organizational Support on Teachers' Job Satisfaction."

kunci untuk memastikan guru merasa dihargai, didukung, dan puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kualitas pendidikan secara keseluruhan.

7. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Iklim Organisasi Madrasah, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil uji F yang menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru ($F_{hitung} = 96.447$, signifikansi = 0.000) adalah temuan krusial yang mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja guru adalah fenomena multi-faktor yang kompleks. Ini sejalan dengan konsep kepuasan kerja guru sebagai sikap positif yang berasal dari evaluasi terhadap pekerjaan dan lingkungannya, yang sangat dipengaruhi oleh "kondisi kerja sekolah".¹⁰⁸ Temuan ini secara tegas menyoroti pentingnya ketiga variabel ini sebagai penentu utama kepuasan guru, yang pada gilirannya akan memperkuat komitmen dan etos kerja mereka.

Secara spesifik, penelitian Aldina menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, menyumbang 25,8%. Hal ini diperkuat oleh Santoso dan Putri serta Sintasari dan Khaerani yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif, ditandai dengan pengambilan keputusan, komunikasi, dan motivasi yang baik, sangat penting dalam membentuk lingkungan kerja yang positif. Hasil uji F yang signifikan secara simultan menguatkan bahwa peran kepala madrasah melalui

¹⁰⁸ Toropova, Myrberg, and Johansson, "Teacher Job Satisfaction."

keterampilan konseptual, hubungan manusia, dan teknis mereka, bukan hanya memengaruhi kepuasan secara parsial, tetapi juga menjadi fondasi penting yang berinteraksi dengan faktor lain untuk menciptakan kepuasan guru yang lebih tinggi. Kepala madrasah yang kompeten dapat merencanakan dan mengorganisir secara efektif, mendorong pengembangan profesional, dan memimpin dengan visi, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kepuasan guru.

Selanjutnya, iklim organisasi madrasah terbukti menjadi faktor lain yang sangat kuat dalam memengaruhi kepuasan kerja guru. Penelitian Robirodia dan Eka menunjukkan kontribusi signifikan sebesar 52,4%, sementara Subawa dan Surya juga menemukan pengaruh positif. Iklim organisasi yang positif, yang dicirikan oleh komunikasi terbuka, kolaborasi, dan dukungan antar rekan kerja, mampu meningkatkan motivasi dan inisiatif guru, bahkan untuk mengambil tanggung jawab tambahan. Temuan uji F yang signifikan secara simultan menunjukkan bahwa iklim madrasah yang positif ini tidak berdiri sendiri, melainkan terjalin erat dengan bagaimana kepala madrasah mengelola dan sejauh mana guru merasakan dukungan organisasi. Ketika kepala madrasah memiliki keterampilan manajerial untuk menciptakan dan mempertahankan iklim yang kondusif, hal ini akan secara sinergis meningkatkan kepuasan guru.

Adapun persepsi dukungan organisasi juga memiliki dampak langsung yang positif terhadap kepuasan kerja guru, seperti yang ditunjukkan oleh Nasjudi dengan koefisien jalur 0,288. Penelitian Cahayu dan Rahyuda, serta Eisenberger, Paillé, dan Filipova, secara konsisten menemukan bahwa ketika organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, kepuasan kerja

meningkat. Hasil uji F yang signifikan secara simultan menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi, sebagai keyakinan global guru tentang kepedulian madrasah, merupakan komponen vital. Dukungan ini mencakup pengakuan, peluang pengembangan profesional, fasilitas kerja yang memadai, dan perhatian terhadap kesejahteraan emosional, yang jika terpenuhi, guru akan membalasnya dengan komitmen dan kinerja yang lebih baik, sesuai dengan Teori Pertukaran Sosial.¹⁰⁹

Meskipun penelitian sebelumnya mungkin belum secara khusus mengkaji ketiga variabel ini secara simultan, hasil uji F dalam penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan bukti empiris yang kuat. Penelitian Santoso dan Putri serta Sintasari dan Khaerani memang telah menunjukkan hubungan antara keterampilan manajerial kepala madrasah dan kepuasan kerja guru, menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif. Demikian pula, studi oleh Robirodia dan Eka, serta Subawa dan Surya, telah mengidentifikasi hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja guru.

Di sisi lain, penelitian Nasjudi, Cahayu dan Rahyuda, serta Eisenberger, Paillé, dan Filipova, telah mengonfirmasi hubungan langsung antara persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja guru. Artinya, ketiga variabel yang diteliti telah terbukti memiliki pengaruh individual terhadap kepuasan kerja guru dalam berbagai konteks. Namun, keunikan dan kekuatan penelitian ini terletak pada pembuktian pengaruh simultan ketiga variabel tersebut.

¹⁰⁹ Zahrah et al., "The Role Of Organizational Support, Payroll System And Work Motivation in Improving Teachers' Job Satisfaction."

Keterkaitan antara keterampilan manajerial kepala madrasah dan iklim organisasi madrasah terhadap kepuasan kerja guru juga telah diidentifikasi dalam literatur. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, dengan kemampuan pengambilan keputusan, motivasi, dan komunikasi yang baik, secara langsung menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Setyaji, Miyono, dan Wuryandini¹¹⁰ menegaskan bahwa budaya organisasi, yang merupakan bagian dari iklim, juga berperan penting. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara kepemimpinan dan lingkungan kerja menciptakan suasana yang kondusif bagi guru.

Sementara itu, meskipun penelitian spesifik tentang hubungan simultan keterampilan manajerial kepala madrasah dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru masih terbatas dalam satu studi, literatur yang ada menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah (seperti perencanaan dan pengembangan profesional) berkontribusi pada kinerja dan kepuasan guru, dan ini diperkuat ketika guru merasa didukung oleh organisasi mereka. Harahap, Hadijaya, dan Nasution¹¹¹ serta Musrifah dan Shah¹¹² menyoroti bagaimana praktik manajerial yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan guru, yang secara implisit berkaitan dengan dukungan yang dirasakan.

Demikian pula, mengenai hubungan simultan iklim organisasi madrasah dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja guru, penelitian Kurt dan

¹¹⁰ Setyaji, Miyono, and Wuryandini, "Pengaruh Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Swasta Kota Pekalongan."

¹¹¹ Harahap, Hadijaya, and Nasution, "Madrasah Head's Strategy for Improving Self-Efficacy and Teacher Performance in Islamic Senior High School."

¹¹² Musrifah and Ali Shah, "Effective Leadership in Improving the Quality of Education in Madrasah Tsnowiyah."

Duyar¹¹³ serta Gaddi dan Davalos¹¹⁴ mengindikasikan bahwa iklim yang positif (dengan komunikasi terbuka dan kepemimpinan suportif) serta dukungan organisasi yang tinggi sangat berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja. Iklim yang mendukung inisiatif dan keselamatan psikologis, bersama dengan dukungan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Oleh karena itu, temuan uji F dalam penelitian ini yang sangat signifikan (F hitung = 96.447, signifikansi = 0.000) adalah kontribusi penting karena secara definitif menunjukkan bahwa interaksi dan gabungan dari keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi secara kolektif dan substansial menjelaskan variasi dalam kepuasan kerja guru. Ini menyatukan berbagai temuan parsial dari penelitian sebelumnya, memberikan pemahaman yang lebih komprehensif bahwa ketiga faktor ini tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling memperkuat untuk menciptakan tingkat kepuasan kerja guru yang lebih tinggi di madrasah.

8. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

**Tabel 4.34 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.923 ^a	.852	.843	3.527

¹¹³ Kurt and Duyar, "The Influence of Perceived Organizational Support on Teachers' Job Satisfaction."

¹¹⁴ Gaddi, Prado, and Davalos, "Constructs of Organizational Support Influencing Job Satisfaction among School Personnel during Pandemic."

- a. Predictors: (Constant), Keterampilan Manajerial, Iklim Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi
- b. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja Guru

Sumber: Hasil Analisis Statistik Melalui Program SPSS 26, Juni 2025

Nilai koefisien determinasi (*R Square*) ialah sebesar 0.852 (atau 85.2%) yang berarti bahwa 85.2% variasi dalam variabel dependen (kepuasan kerja guru) dapat dijelaskan oleh variasi dalam variabel independen (keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi) secara bersama-sama. Sisa 14.8% variasi dalam kepuasan kerja guru dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini, yakni dijelaskan oleh variabel-variabel diluar model yang diteliti.

Nilai *R Square* yang tinggi ini (0.852) menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun memiliki daya prediksi yang sangat baik dan variabel independen yang digunakan sangat relevan dalam menjelaskan kepuasan kerja guru.

Selanjutnya, *Adjusted R Square* ialah versi yang lebih konservatif dari *R Square*, terutama berguna ketika ada banyak variabel independen dalam model atau ketika ukuran sampel relatif kecil. Hal ini mencoba memberikan perkiraan yang lebih baik tentang *R Square* populasi dengan menyesuaikan untuk jumlah prediktor dalam model.

Dalam kasus ini, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.843. Perbedaannya dengan *R Square* sebesar 0.009 yang relatif kecil, menunjukkan bahwa penambahan prediktor ke model tidak secara signifikan meningkatkan *R Square* secara kebetulan atau karena *overfitting*. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi ini cukup baik dalam menggeneralisasi ke populasi.

Bedasarkan hasil uji koeffisien determinasi ini, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang melibatkan keterampilan manajerial kepala madrasah, iklim organisasi madrasah, dan persepsi dukungan organisasi secara signifikan dan sangat kuat menjelaskan variasi dalam kepuasan kerja guru. Variabel-variabel independen yang digunakan dalam model ini memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap kepuasan kerja guru