
Kepemimpinan Sekolah, Dimensi Kepuasan Kerja Guru, dan Upaya Peningkatannya bagi Pembelajaran Organisasi

**Mila Hariani¹, Ichyaul Ilmi², Imanihakhoiro³, Rahayu Mardikaningsih⁴,
Didit Darmawan⁵**

Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

Email Korespondensi : rahayumardikaningsih@gmail.com

Article received: 20 Maret 2026, Review process: 29 Maret 2026,

Article Accepted: 20 April 2026, Article published: 10 Juni 2026

ABSTRACT

This article presents a normative discussion of teacher job satisfaction, focusing on its main dimensions and on conceptual strategies for its enhancement within schools. Teacher job satisfaction is viewed as a subjective evaluation of work content, relationships with colleagues, leadership quality, compensation, and opportunities for professional growth. The paper outlines how these dimensions combine to shape teachers' experiences and argues for the need to manage them in a systematic manner. Regular job satisfaction surveys are proposed as a means to capture teachers' perceptions, provided that instruments are carefully designed and followed by thoughtful interpretation. The article then discusses the identification of recurrent sources of dissatisfaction, such as workload imbalance, unclear role expectations, and limited participation in decision making. Structured interventions are conceptually mapped at policy, relational, and individual support levels, with emphasis on participation of teachers in designing solutions. The overall framework highlights the link between teacher job satisfaction, organisational learning, and institutional stability, and is intended as a conceptual reference for school leaders and policy makers.

Keywords: *teacher job satisfaction, work content, collegial relations, school leadership, compensation, professional development, organisational learning*

ABSTRAK

Artikel ini menyajikan diskusi normatif tentang kepuasan kerja guru, dengan fokus pada dimensi utama dan strategi konseptual untuk meningkatkannya di sekolah. Kepuasan kerja guru dipandang sebagai evaluasi subjektif terhadap isi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, kualitas kepemimpinan, kompensasi, dan peluang untuk pertumbuhan profesional. Makalah ini menguraikan bagaimana dimensi-dimensi ini digabungkan untuk membentuk pengalaman guru dan mengemukakan perlunya mengelolanya secara sistematis. Survei kepuasan kerja rutin diusulkan sebagai sarana untuk menangkap persepsi guru, asalkan instrumennya dirancang dengan cermat dan diikuti dengan interpretasi yang bijaksana. Artikel ini kemudian membahas identifikasi sumber ketidakpuasan yang berulang, seperti ketidakseimbangan beban kerja, ekspektasi peran yang tidak jelas, dan terbatasnya partisipasi dalam pengambilan keputusan. Intervensi terstruktur secara konseptual dipetakan pada tingkat kebijakan, hubungan, dan dukungan individu, dengan penekanan pada partisipasi guru dalam merancang solusi. Kerangka kerja keseluruhan ini menyoroti hubungan antara kepuasan kerja guru, pembelajaran organisasi, dan stabilitas kelembagaan, dan dimaksudkan sebagai referensi konseptual bagi para pemimpin sekolah dan pembuat kebijakan.

Kata Kunci: *kepuasan kerja guru, isi pekerjaan, hubungan kolegal, kepemimpinan sekolah, kompensasi, pengembangan profesional, pembelajaran organisasi*

PENDAHULUAN

Guru merupakan ujung tombak proses pendidikan di sekolah, namun kehidupan kerja mereka kerap berada di bawah tekanan yang berlapis. Di ruang kelas, guru menghadapi tuntutan untuk mengelola pembelajaran yang menarik, adil, dan selaras dengan kebijakan kurikulum. Di luar kelas, terdapat beban administrasi, pelaporan, kegiatan ekstrakurikuler, serta tuntutan komunikasi intensif dengan orang tua. Dalam suasana seperti ini, pengalaman subyektif guru terhadap pekerjaannya menjadi penentu penting bagi keberlangsungan dedikasi dan kualitas layanan pendidikan. Kepuasan kerja guru tidak hanya terkait pemenuhan kebutuhan materi, tetapi juga mencakup kebanggaan profesional, hubungan dengan rekan, dukungan atasan, serta peluang berkembang (Sandu *et al.*, 2026). Ketika dimensi-dimensi ini dirasakan positif, guru cenderung menampilkan energi, kreativitas, dan ketekunan. Kondisi psikologis yang tangguh dan penuh motivasi ini pada dasarnya membutuhkan stimulasi dari mekanisme kepemimpinan yang melayani guna menumbuhkan kapasitas personal yang optimal di lingkungan kerja (Hariani & Wardoyo, 2024). Sebaliknya, bila pengalaman kerja dipenuhi rasa kecewa dan kelelahan, semangat mengajar mudah merosot walaupun kewajiban formal tetap dijalankan.

Dalam keseharian sekolah, ekspresi kepuasan atau ketidakpuasan kerja guru dapat muncul dalam bentuk sikap dan perilaku yang kadang halus. Guru yang merasa dihargai cenderung hadir di ruang guru dengan wajah yang lebih relaks, aktif bertukar ide dengan sejawat, dan tampak antusias mencoba pendekatan pengajaran baru. Guru yang jenuh atau kecewa sering memperlihatkan kecenderungan menarik diri, mengurangi partisipasi dalam rapat, atau menjalankan tugas secara minimal sesuai kewajiban. Pengalaman terhadap hubungan antar rekan, gaya kepemimpinan kepala sekolah, serta sistem kompensasi berperan untuk membentuk suasana batin ini. Dinamika suasana batin tersebut secara empiris sangat dipengaruhi oleh interaksi timbal balik antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dan iklim organisasi yang terbentuk di lembaga pendidikan (Irfan & Hariani, 2022; Mardikaningsih, 2023). Sementara itu, beban hidup di luar sekolah dan ekspektasi keluarga menambah kerumitan cara guru memaknai pekerjaannya (Szalai *et al.*, 2025). Melihat gejala tersebut, pengelolaan kepuasan kerja guru tidak dapat disederhanakan sekadar urusan insentif, melainkan berkaitan dengan keseluruhan pengalaman profesional yang dirasakan. Institusi dituntut untuk mampu membangun kesiapan adaptasi dan resiliensi bagi tenaga pendidik, terutama dalam menavigasi fase-fase awal transisi kerja mereka (Liwak *et al.*, 2023).

Kepuasan kerja guru berkaitan erat dengan berbagai dimensi yang saling berhubungan. Dimensi pertama adalah persepsi terhadap isi pekerjaan, yaitu seberapa jauh tugas mengajar dan tugas tambahan dirasa bermakna, menantang, dan selaras dengan nilai pribadi (Assaf & Antoun, 2024). Dimensi kedua mencakup

hubungan dengan rekan kerja, baik dalam kerja sama tim, komunikasi sehari-hari, maupun dukungan emosional ketika menghadapi kesulitan. Kelancaran hubungan antar-rekan ini memerlukan saluran komunikasi pendidikan yang efektif agar pesan dan koordinasi kerja terwujud secara harmonis (Lembong *et al.*, 2015). Dimensi ketiga menyangkut kualitas hubungan dengan atasan, terutama kepala sekolah dan wakil yang bertanggung jawab pada pembinaan profesional guru. Peran kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi menjadi pilar kembar yang menentukan loyalitas serta kenyamanan emosional tenaga kerja (Rojak, 2024). Dimensi keempat berkaitan dengan aspek kompensasi dan kesejahteraan, termasuk gaji, tunjangan, serta fasilitas kerja. Kelayakan kompensasi ini idealnya ditunjang oleh kompetensi profesional yang linier serta lingkungan kerja yang kondusif guna merangsang produktivitas yang berkelanjutan (Mardikaningsih *et al.*, 2022). Dimensi kelima menyentuh peluang pengembangan, seperti akses pelatihan, kesempatan promosi, dan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan. Tiap dimensi dapat menguatkan atau melemahkan kepuasan secara keseluruhan. Keterikatan berbagai dimensi tersebut menegaskan kembali bahwa penataan lingkungan kerja yang nyaman serta pemeliharaan motivasi kerja yang kuat menjadi penentu utama dalam meningkatkan kepuasan kerja para pengajar di sekolah (Hariani & Irfan, 2021).

Berbagai lembaga pendidikan mulai menyadari pentingnya mengukur kepuasan kerja guru secara teratur. Survei berkala mengenai pengalaman guru terhadap pekerjaannya menjadi salah satu cara untuk menangkap suara yang mungkin enggan diungkapkan secara lisan. Melalui instrumen yang dirancang cermat, sekolah dapat memperoleh gambaran mengenai aspek-aspek yang sudah berjalan baik dan area yang memerlukan perhatian. Pengukuran yang terstruktur ini sejalan dengan prinsip dasar evaluasi pendidikan yang objektif demi menjamin mutu berkelanjutan (Hutomo *et al.*, 2012). Survei semacam ini sekaligus mengirim pesan bahwa suara guru diakui sebagai sumber informasi penting bagi pengelolaan sekolah. Namun, manfaat survei bergantung pada tindak lanjut yang diambil (Don *et al.*, 2021). Ketepatan tindak lanjut tersebut membutuhkan kapabilitas kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dalam merumuskan strategi peningkatan mutu secara komprehensif (Ismaya *et al.*, 2023). Bila hasilnya hanya berhenti pada laporan tanpa intervensi, kepercayaan terhadap proses pengukuran dapat menurun. Di sinilah diperlukan kerangka pikir yang menghubungkan pengukuran kepuasan kerja dengan identifikasi sumber ketidakpuasan serta langkah perbaikan yang terencana.

Pendekatan sistematis terhadap kepuasan kerja guru menempatkan aspek ini sebagai bagian dari manajemen mutu sumber daya manusia di sekolah. Kepala sekolah dan pengelola yayasan perlu memandang kepuasan kerja bukan semata sebagai urusan pribadi, melainkan sebagai faktor yang mempengaruhi stabilitas organisasi, kinerja pembelajaran, dan loyalitas. Guru yang merasa puas cenderung bertahan lebih lama, bersedia mengambil inisiatif, dan menunjukkan keterlibatan tinggi dalam program sekolah. Keterlibatan aktif ini berkontribusi besar dalam membangun iklim organisasi yang sehat serta memperkuat kepemimpinan kepala

sekolah sebagai penggerak motivasi kerja (Musthofa & Darmawan, 2024; Rahmawati & Darmawan, 2024). Sebaliknya, tingkat ketidakpuasan yang tinggi dapat memicu keinginan pindah, konflik internal, dan menurunnya kualitas interaksi dengan siswa (Sandu *et al.*, 2026). Pada spektrum yang lebih luas, kegagalan mengelola kepuasan kerja berisiko menghambat keterlibatan SDM dalam pengembangan budaya akademik institusi (Rojak, 2023). Dengan demikian, kajian mengenai dimensi kepuasan kerja guru dan strategi peningkatannya menjadi penting bagi upaya memperkuat daya hidup lembaga pendidikan.

Permasalahan yang mengemuka adalah pengelolaan kepuasan kerja guru yang sering belum terstruktur. Di banyak sekolah, perhatian terhadap kepuasan guru muncul ketika ada keluhan terbuka, penurunan kinerja yang mencolok, atau gelombang pengunduran diri. Sikap reaktif semacam ini membuat lembaga selalu tertinggal untuk merespons. Survei kepuasan mungkin dilakukan sesekali, namun instrumen yang dipakai belum tentu memetakan dimensi utama seperti isi pekerjaan, hubungan dengan rekan, dukungan atasan, kompensasi, dan peluang pengembangan. Kelemahan manajerial ini diperumit apabila pola komunikasi kerja yang terbangun tidak efektif, yang menghambat integrasi arahan pimpinan dengan aspirasi bawahan (Putra & Sinambela, 2021). Di sisi lain, guru kadang ragu menyampaikan keluhan karena khawatir dianggap tidak bersyukur atau sulit diajak bekerja sama. Aliran informasi menjadi tersendat, sementara sumber ketidakpuasan tumbuh dalam diam hingga mempengaruhi suasana kerja secara umum. Kondisi ini jika dibiarkan dapat mengikis efikasi diri guru dan menurunkan kenyamanan dalam memanfaatkan fasilitas pendidikan yang tersedia (Naser & Darmawan, 2024).

Permasalahan lain terletak pada keterbatasan intervensi terencana untuk meningkatkan kepuasan kerja. Ketika hasil pengamatan informal atau survei menunjukkan adanya ketidakpuasan, respons manajemen sering bersifat parsial dan temporer, misalnya melalui pemberian insentif sesaat atau kegiatan penyegaran singkat. Langkah semacam ini dapat memberi efek sementara, namun belum menyentuh akar persoalan seperti ketidakjelasan beban kerja, komunikasi yang kurang terbuka, atau minimnya kesempatan pengembangan karier. Ketidakpastian tata kelola internal ini berpotensi menghambat pemanfaatan teknologi digital sebagai pendorong budaya inovatif dan keterlibatan kreatif SDM (Rojak, 2025). Selain itu, tidak semua pemangku kepemimpinan sekolah memiliki pemahaman yang memadai mengenai berbagai dimensi kepuasan kerja guru, sehingga kecenderungan menggeneralisasi solusi cukup kuat. Padahal, kebutuhan guru yang berkaitan dengan hubungan kerja, pengakuan profesional, dan dukungan psikososial tidak dapat digantikan seluruhnya oleh peningkatan kompensasi finansial. Keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan psikososial dan penyediaan lingkungan fisik yang representatif sangat krusial bagi kenyamanan beraktivitas di sekolah (Ramadhan *et al.*, 2024).

Urgensi kajian konseptual mengenai kepuasan kerja guru muncul dari kebutuhan akan kerangka acuan yang komprehensif untuk mengelola aspek ini secara berkelanjutan. Dalam suasana perubahan kebijakan pendidikan, tuntutan

hasil belajar, dan perkembangan teknologi, beban profesional guru meningkat. Tekanan era modern ini juga menuntut lembaga pendidikan untuk mampu menerapkan pengelolaan sekolah ramah lingkungan yang berbasis pada komunikasi digita dan partisipasi aktif seluruh komponen sekolah (Hariani *et al.*, 2025). Tanpa pemahaman yang jelas mengenai dimensi yang membentuk kepuasan kerja, lembaga pendidikan berisiko mengabaikan sinyal dini kelelahan dan kejenuhan. Kestabilan profesi guru juga berdampak makro terhadap fungsi pendidikan sebagai instrumen mobilitas sosial bagi siswa dari berbagai latar belakang ekonomi (Hartono & Sulisty, 2022). Kajian normatif yang merumuskan dimensi kepuasan kerja, menjelaskan hubungan antara dimensi tersebut dengan kehidupan organisasi, serta menguraikan prinsip survei berkala dan intervensi terstruktur dapat membantu kepala sekolah dan pengelola merancang kebijakan yang lebih bijak. Pendekatan multidisiplin dalam memetakan kepuasan ini sangat relevan untuk menstimulasi pertumbuhan kompetensi sosial secara integratif di lingkungan sekolah (Hariani, Safira, & Wahyuni, 2021). Dengan demikian, kepuasan kerja guru ditempatkan sebagai sasaran strategis, bukan sebagai urusan sampingan.

Tujuan penulisan ini adalah menyusun uraian konseptual mengenai kepuasan kerja guru yang mencakup dimensi utamanya serta strategi peningkatan yang dapat dirancang oleh lembaga pendidikan. Tujuan khusus meliputi perincian dimensi kepuasan kerja terkait isi pekerjaan, hubungan dengan rekan, atasan, kompensasi, dan peluang pengembangan, penggambaran prinsip dasar survei kepuasan kerja berkala yang bermakna, serta penyusunan garis besar intervensi terstruktur yang bertumpu pada hasil pengukuran dan analisis sumber ketidakpuasan. Dari perspektif teoretis, kajian ini diharapkan memperkaya pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia di sekolah. Dari perspektif praktis, uraian ini dimaksudkan memberi rujukan bagi pengambil keputusan untuk merancang kebijakan dan program yang mendukung kepuasan kerja guru secara berkelanjutan.

METODE

Studi di kajian ini menggunakan pendekatan studi literatur kualitatif. Dudley (2005) memaparkan bahwa studi semacam ini berangkat dari pertanyaan konseptual, kemudian menjelajah berbagai sumber tertulis untuk merumuskan pemahaman yang terstruktur. Fokus kerja peneliti terletak pada penalaran, pengelompokan gagasan, dan penyusunan argumen, bukan pada pengumpulan data lapangan. Beins (2017) menekankan bahwa metode penelitian dalam ranah ilmu sosial bukan hanya sekumpulan teknik, melainkan seperangkat cara berpikir yang membantu menyusun hubungan logis antar konsep. Dengan mengacu pada pandangan tersebut, studi ini merancang langkah kerja berupa perumusan masalah, penentuan kata kunci seperti kepuasan kerja guru, dimensi kepuasan, survei kepuasan, dan intervensi organisasi, kemudian dilakukan penelusuran sumber pustaka yang relevan untuk dianalisis secara kualitatif.

Dimensi manajerial dan organisasi sekolah menjadi lensa tambahan yang krusial untuk menafsirkan literatur kepuasan kerja. Khasanah, Arum, dan Darmawan (2010) menggarisbawahi dalam pengantar manajemen bisnis bahwa struktur, sistem penghargaan, dan budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap kerja individu. Akmal, Kurniawan, Darmawan, dan Wardani (2015) mengadaptasi prinsip tersebut ke ranah pendidikan dengan menggambarkan sekolah sebagai organisasi yang mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan program secara terpadu. Di sisi lain, penelitian Darmawan dan rekan-rekan (2020) mengenai kualitas sumber daya manusia, kinerja, dan loyalitas menegaskan bahwa pengalaman pegawai terhadap dukungan organisasi berkaitan dengan keterikatan dan kesediaan memberikan upaya terbaik. Dengan berlandaskan kerangka metodologis dari Dudley (2005) dan Beins (2017), serta pandangan manajerial dari Khasanah *et al.* (2010), Akmal *et al.* (2015), dan Darmawan *et al.* (2020), studi literatur ini disusun melalui pembacaan kritis, pengelompokan tematik, dan perangkaian kembali gagasan menjadi uraian konseptual mengenai dimensi dan strategi peningkatan kepuasan kerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan dimensi kepuasan kerja guru perlu diawali dengan pemahaman mengenai makna kepuasan kerja sebagai penilaian subyektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Bagi guru, pekerjaan bukan sekadar sumber penghasilan, melainkan ruang pengabdian dan aktualisasi nilai. Dalam dinamika ini, kepuasan kerja dibentuk oleh kumpulan faktor penggerak efektivitas organisasi yang saling bersinggungan secara simultan (Darmawan, 2024c). Oleh karena itu, kepuasan kerja mencakup rasa bermakna yang muncul ketika melihat kemajuan siswa, apresiasi dari orang tua, maupun pengakuan dari rekan sejawat. Iklim emosional yang positif ini berhubungan erat dengan pemahaman fundamental mengenai prinsip-prinsip perilaku organisasi dalam mengelola modal manusia (Darmawan, 2013). Pada saat yang sama, kepuasan dipengaruhi oleh faktor struktural seperti beban kerja, kejelasan tugas, dan dukungan fasilitas. Dimensi subyektif dan struktural ini berkelindan membentuk pengalaman kerja yang dirasakan menyenangkan atau membebani. Menyederhanakan kepuasan kerja menjadi urusan gaji semata mengabaikan kekayaan pengalaman profesional yang dijalani guru (Assaf & Antoun, 2024).

Dimensi pertama yang sering menjadi dasar kepuasan kerja guru adalah persepsi terhadap isi pekerjaan. Guru yang merasakan bahwa tugas mengajar sejalan dengan panggilan batin dan memberi peluang untuk menggunakan kemampuan intelektual serta relasi personal biasanya melaporkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kebebasan pedagogis untuk memilih metode, menyesuaikan materi dengan karakter siswa, serta merancang kegiatan kreatif menjadi sumber kebanggaan. Semangat kerja dan otonomi inilah yang menjadi stimulator utama dalam mengonversi kompetensi guru menjadi prestasi kerja yang nyata (Darmawan, 2014). Sebaliknya, bila guru merasa terbelenggu oleh tuntutan administratif yang berlebihan, kebijakan yang terlalu kaku, atau tekanan penilaian

yang mengurangi ruang improvisasi, rasa makna dalam pekerjaan bisa memudar (Guoba *et al.*, 2022). Ketika lembaga merancang upaya peningkatan kepuasan kerja, pertanyaan mengenai sejauh mana isi pekerjaan memberi ruang otonomi dan kreativitas perlu mendapat perhatian.

Dimensi kedua berkaitan dengan hubungan antar rekan kerja. Lingkungan kerja yang diwarnai saling percaya, tolong menolong, dan apresiasi terhadap keahlian masing-masing memberikan sumbangan besar bagi kepuasan kerja. Hubungan yang kolaboratif di lingkungan pendidikan sangat ditunjang oleh hadirnya pola komunikasi yang inklusif untuk menjembatani keberagaman latar belakang civitas akademika (Sajapong, Irfan, & Rojak, 2025). Guru yang merasa dapat berbagi kesulitan kelas, bertanya tanpa takut dinilai lemah, dan merayakan keberhasilan kecil bersama sejawat akan lebih mudah bertahan menghadapi tekanan pekerjaan. Sebaliknya, suasana kompetisi yang tidak sehat, gosip yang merusak, atau kelompok-kelompok tertutup dapat menurunkan kepuasan kerja bahkan ketika faktor lain cukup baik (Meredith *et al.*, 2022). Upaya peningkatan kepuasan kerja karenanya tidak dapat mengabaikan kualitas relasi sejawat, baik dalam tim mata pelajaran maupun lintas bidang.

Dimensi ketiga menyangkut hubungan dengan atasan, terutama kepala sekolah dan pimpinan menengah. Guru mengharapkan adanya dukungan, kejelasan arah, dan keadilan dalam perlakuan. Atasan yang mampu mendengar keluhan tanpa cepat menghakimi, memberi umpan balik yang membangun, serta mengajak guru turut terlibat dalam pengambilan keputusan akan memperkuat rasa dihargai. Secara empiris, penerapan gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) terbukti memberikan dampak signifikan terhadap optimalisasi kinerja tenaga pendidik (Darmawan, 2024b). Sebaliknya, gaya memimpin yang otoriter, tertutup terhadap kritik, atau pilih kasih dalam penugasan dan penghargaan menjadi sumber ketidakpuasan yang serius. Pimpinan dituntut mahir mengaplikasikan kepemimpinan situasional agar proses pengambilan keputusan di dalam organisasi yang dinamis dapat berjalan secara adaptif (Darmawan, 2024a; Gardi *et al.*, 2024). Kepuasan kerja guru tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan di sekolah, sebab banyak keputusan yang mempengaruhi kehidupan kerja guru bersumber dari otoritas pimpinan (Rachmadi *et al.*, 2024).

Dimensi keempat berhubungan dengan kompensasi dan kesejahteraan. Guru memerlukan pemenuhan kebutuhan dasar yang layak agar dapat menjalankan tugas dengan tenang. Gaji yang sesuai, tunjangan yang wajar, serta fasilitas kerja yang memadai memberi rasa keadilan dan penghargaan terhadap profesionalitas. Keseimbangan variabel kondisi kerja, sistem kompensasi, dan penilaian kinerja yang objektif merupakan fondasi utama bagi perwujudan kepuasan kerja guru secara riil (Darmawan, mardikaningsih, *et al.*, 2021). Keterlambatan pembayaran, ketidakjelasan komponen penghasilan, atau ketimpangan kompensasi antar guru yang tidak dijelaskan dengan baik sering menimbulkan kekecewaan. Meskipun banyak guru termotivasi oleh panggilan moral, ketimpangan serius dalam kompensasi dapat menggerus semangat (Pratiwi

et al., 2025). Di sini, transparansi dan konsistensi kebijakan kompensasi menjadi bagian penting dari pengelolaan kepuasan kerja.

Dimensi kelima mencakup peluang pengembangan dan kemajuan karier. Guru memerlukan ruang untuk terus belajar, baik melalui pelatihan, komunitas belajar, maupun kesempatan mengerjakan tugas yang menantang. Pengembangan kapasitas profesional ini berjalan selaras dengan upaya inovasi pendidikan demi mendongkrak profesionalisme guru secara berkelanjutan (Sinambela *et al.*, 2014). Akses terhadap pengembangan profesional yang merata, penugasan sebagai koordinator kegiatan, atau kesempatan memimpin proyek inovasi memberi sinyal bahwa lembaga menghargai pertumbuhan individu. Sebaliknya, ketika peluang pelatihan hanya dinikmati kelompok kecil yang sama secara berulang, atau ketika jenjang karier kabur, guru mudah merasa stagnan. Rasa terjebak dalam rutinitas tanpa prospek berkembang menjadi sumber ketidakpuasan yang kuat (Wang, 2024). Setelah membedah dimensi, langkah berikut adalah memikirkan bagaimana survei kepuasan kerja berkala dapat dirancang untuk memotret masing-masing dimensi tersebut. Instrumen survei idealnya memuat pertanyaan yang mengukur persepsi guru mengenai makna pekerjaan, hubungan sejawat, kepemimpinan, kompensasi, dan pengembangan. Pertanyaan disusun dengan bahasa yang jelas, menghindari istilah teknis berlebihan, dan memberi ruang bagi jawaban terbuka. Di samping skala penilaian, bagian komentar terbuka memungkinkan guru mengungkapkan pengalaman yang tidak tertangkap angka. Survei dilakukan secara anonim untuk mendorong kejujuran, dengan penjelasan mengenai tujuan dan rencana tindak lanjut (Ford *et al.*, 2018). Dengan demikian, survei tidak dipandang sebagai formalitas, melainkan sebagai saluran aspirasi yang nyata.

Interpretasi hasil survei menuntut kepekaan manajerial. Angka rata-rata yang tampak memadai tidak serta merta meniadakan keberadaan kelompok guru yang sangat tidak puas. Analisis yang bijak memperhatikan sebaran jawaban, pola perbedaan antar unit, serta tema yang berulang dalam komentar (Mastrangelo, 2020). Misalnya, skor hubungan sejawat mungkin tinggi, sementara komentar berulang menyinggung kurangnya ruang pertemuan profesional terstruktur. Hal ini menunjukkan bahwa suasana personal baik, namun dukungan sistemik untuk kolaborasi masih terbatas. Kecermatan membaca data hasil pengukuran ini esensial karena evaluasi hasil belajar dan proses kerja harus dikelola berdasarkan kaidah penilaian yang valid (Darmanto, Putra, & Mardikaningsih, 2014; Gunawan, Mardikaningsih, & Yuliana, 2016). Kepala sekolah dan tim pengelola perlu membaca hasil survei sebagai potret dinamis yang memerlukan tindak lanjut, bukan sebagai penilaian akhir.

Identifikasi sumber ketidakpuasan merupakan tahapan kunci setelah survei. Ketidakpuasan dapat bermula dari faktor struktural seperti ketidakseimbangan beban kerja, prosedur administrasi yang rumit, atau penugasan yang kurang jelas. Kondisi eksternal organisasi dan disparitas akses terhadap sumber daya institusional sering kali turut memperparah resistensi emosional di kalangan tenaga kerja (Rojak & Khayru, 2022). Bisa juga berasal dari faktor relasional, seperti komunikasi yang tersendat antara guru dan pimpinan, atau ketidakjelasan

mekanisme penyampaian keluhan. Dalam beberapa kasus, ketidakpuasan berkaitan dengan perbedaan harapan antara guru dan lembaga mengenai tugas dan penghargaan (Pendola, 2024). Sumbatan relasional ini berisiko memicu penurunan komitmen organisasi apabila budaya lembaga tidak dikelola dengan orientasi kenyamanan SDM (Sahid & Darmawan, 2024). Proses identifikasi perlu memisahkan keluhan yang bersifat insidental dari pola persoalan yang berulang. Kelompok kerja kecil dapat dibentuk untuk menggali lebih jauh tema tema utama ketidakpuasan dengan pendekatan dialogis.

Berdasarkan pemetaan sumber ketidakpuasan, intervensi terstruktur dapat dirancang pada beberapa tingkatan. Pada tingkat kebijakan, mungkin diperlukan peninjauan ulang terhadap pembagian tugas, sistem penilaian kinerja, atau kebijakan kompensasi. Langkah intervensi ini idealnya mencakup penguatan dimensi kepemimpinan etis dan tanggung jawab sosial sebagai fondasi tata kelola manajerial yang sehat (Rojak & Darmawan, 2021). Pada tingkat hubungan antar manusia, program pengembangan kepemimpinan, pelatihan komunikasi, atau pembentukan komunitas belajar guru dapat menjadi pilihan. Intervensi pada aspek ini terbukti efektif ketika didukung oleh supervisi kepala sekolah yang konstruktif untuk memacu motivasi kerja personal (Anam & Darmawan, 2024). Pada tingkat dukungan individual, konseling kerja atau mentoring bagi guru yang mengalami kejenuhan dapat membantu. Prinsip penting untuk merancang intervensi adalah keterkaitan jelas dengan temuan survei, sehingga guru melihat hubungan antara suara yang disampaikan dengan langkah perbaikan yang diambil (Pendola, 2024).

Penting pula untuk memasukkan unsur partisipasi guru dalam perancangan intervensi. Ketika guru diajak terlibat untuk menyusun solusi, rasa kepemilikan terhadap perubahan akan meningkat. Pelibatan aktif SDM ini mencerminkan pengadopsian kepemimpinan transformasional yang bertindak sebagai agen perubahan sistem nilai organisasi (Rojak, Darmawan, & Khayru, 2022). Forum diskusi dapat digunakan untuk mempresentasikan hasil survei, kemudian mengundang usulan langkah perbaikan. Kepala sekolah dapat menetapkan batasan sumber daya dan kebijakan yang tidak dapat diubah, sambil membuka ruang kreativitas dalam area yang fleksibel (Aldridge *et al.*, 2021). Partisipasi ini sebagai konsep rekonstruksi masa depan sosial melalui jalur pendidikan yang inklusif (Warin, 2022). Proses ini bukan hanya menghasilkan intervensi lebih sesuai kebutuhan, tetapi juga memperkuat dimensi kepuasan yang berkaitan dengan peluang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Monitoring terhadap pelaksanaan intervensi menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi peningkatan kepuasan kerja. Intervensi yang awalnya disambut baik dapat kehilangan efektivitas jika tidak dipantau dan disesuaikan dengan dinamika sekolah. Dalam fase pemantauan ini, sinergi antara gaya kepemimpinan pimpinan, profesionalisme individu, dan kondusivitas lingkungan fisik mutlak diperlukan untuk menjaga stabilitas performa kerja (Bashor *et al.*, 2024). Kepala sekolah dan tim pengelola perlu menetapkan indikator sederhana untuk menilai apakah suatu kebijakan memperbaiki atau justru menambah beban. Percakapan informal, rapat evaluasi, dan survei singkat dapat dimanfaatkan untuk menangkap dampak awal

(Zikrayati *et al.*, 2025). Bila diperlukan, penyesuaian dilakukan tanpa harus menunggu siklus survei berikutnya. Dengan cara ini, pengelolaan kepuasan kerja menjadi proses berkelanjutan, bukan kegiatan sesaat.

Hubungan antara kepuasan kerja guru dan pembelajaran organisasi layak digarisbawahi. Sekolah yang warganya merasa dihargai dan didengar cenderung lebih siap menerima inovasi, karena guru melihat perubahan sebagai kesempatan berkembang, bukan ancaman terhadap kesejahteraan (Gouëdard *et al.*, 2023). Kombinasi antara praktik job crafting dan budaya pembelajaran organisasi bertindak sebagai prediktor kuat dalam memperkokoh modal psikologis staf (Hariani & Mardikaningsih, 2026). Dalam suasana demikian, gagasan baru mengenai pembelajaran, evaluasi, atau kerjasama dengan pihak luar lebih mudah muncul dan dibahas. Suasana akademik yang progresif ini juga krusial bagi pengembangan strategi kesehatan mental berbasis budaya organisasi demi mendongkrak performa institusional (Rojak, Darmawan, & Marsal, 2025). Sebaliknya, bila kepuasan kerja rendah, energi psikologis banyak terserap untuk bertahan, sehingga ruang bagi pembelajaran kolektif menyempit. Dengan demikian, upaya meningkatkan kepuasan kerja tidak hanya bermakna bagi kesejahteraan individu, tetapi juga bagi kapasitas adaptif lembaga.

Kepuasan kerja guru juga berkaitan dengan loyalitas dan stabilitas organisasi. Guru yang merasa puas cenderung bertahan lebih lama dan berinvestasi dalam hubungan jangka panjang dengan siswa, rekan, dan komunitas sekolah. loyalitas yang kokoh dari tenaga pendidik ini dipengaruhi secara signifikan oleh integrasi harmonis antara kepemimpinan kepala sekolah dan kebudayaan kerja yang konsisten (Hariani & Irfan, 2022). Keberlanjutan ini memberi keuntungan bagi lembaga, karena kontinuitas pengalaman dan pengetahuan institusional menjaga mutu tetap stabil (Wartenberg *et al.*, 2023). Stabilitas lingkungan ini pada akhirnya berkontribusi positif bagi penciptaan iklim religiusitas lembaga serta mendukung stimulasi sosio-emosional dan pembentukan karakter anak didik dalam interaksi sosial mereka (Darmawan & Mahbubah, 2026; Gani, 2025). Sebaliknya, pergantian guru yang sering, yang sering berkaitan dengan ketidakpuasan, mengganggu keberlanjutan program dan menuntut energi besar untuk orientasi personel baru.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja guru mengingatkan bahwa guru adalah manusia yang membawa harapan, kekhawatiran, dan aspirasi pribadi ke dalam ruang kerja. Menuntut kualitas pengajaran tinggi tanpa memperhatikan pengalaman subyektif guru terhadap pekerjaannya mengandung risiko menciptakan jurang antara keinginan kelembagaan dan kapasitas nyata. Faktor kompetensi pedagogik guru pun pada dasarnya hanya akan berwujud maksimal pada capaian belajar siswa jika didukung oleh kepuasan kerja yang stabil (Romli & Darmawan, 2025). Selain itu, pimpinan lembaga harus menyadari bahwa corak kepemimpinan yang diterapkan memegang mandat vital dalam mengonstruksi budaya disiplin organisasi di tengah arus perubahan sosial dan teknologi (Al Laisty, Darmawan, & Fajar, 2024). Kesadaran tersebut juga penting untuk menuntun orientasi perubahan perilaku publik yang berkelanjutan melalui basis edukasi yang terencana (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Dengan merumuskan dimensi

kepuasan kerja secara jelas, mengukur secara berkala, mengidentifikasi sumber ketidakpuasan, dan merancang intervensi terstruktur, sekolah dapat mendekatkan harapan dengan kenyataan. Pendekatan semacam ini tidak hanya menguntungkan guru, tetapi pada akhirnya berdampak pada mutu pengalaman belajar siswa.

SIMPULAN

Kepuasan kerja guru merupakan hasil interaksi berbagai dimensi, mulai dari isi pekerjaan yang bermakna, kualitas hubungan sejawat, gaya kepemimpinan atasan, keadilan kompensasi, hingga peluang pengembangan dan partisipasi. Pengelolaan kepuasan kerja yang terencana memerlukan pemahaman yang tajam mengenai dimensi dimensi tersebut, disertai kesediaan lembaga untuk mendengarkan suara guru melalui survei berkala dan dialog terbuka. Identifikasi sumber ketidakpuasan membantu sekolah membedakan persoalan yang berkaitan dengan struktur kerja, relasi antar manusia, maupun kebijakan pengembangan profesional. Intervensi yang dirancang berdasarkan temuan tersebut memperbesar peluang terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya memperkuat kualitas proses pembelajaran dan stabilitas organisasi.

Implikasi dari kajian ini menunjukkan bahwa sekolah perlu memasukkan pengelolaan kepuasan kerja guru ke dalam agenda manajemen strategis, bukan sekadar sebagai respon terhadap keluhan sesaat. Penyusunan instrumen survei yang komprehensif, pembentukan tim pengelola kepuasan kerja, serta pengembangan kapasitas kepemimpinan untuk membaca dan menindaklanjuti hasil survei patut dipertimbangkan. Otoritas pendidikan dapat mendorong praktik ini melalui pedoman pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan pentingnya kepuasan kerja bagi mutu pendidikan. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah pelaksanaan studi empiris tentang praktik survei kepuasan kerja guru dan efektivitas intervensi yang diambil di berbagai jenis sekolah, guna menguji dan memperkaya kerangka normatif yang telah dibangun. Dengan demikian, upaya meningkatkan kepuasan kerja guru diharapkan berkontribusi pada terciptanya lingkungan pendidikan yang lebih sehat, manusiawi, dan berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Akmal, D., Kurniawan, D., Darmawan, D., & Wardani, A. (2015). *Manajemen Pendidikan*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Al Laisty, M. D., Darmawan, D., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Leadership Style in Building a Discipline Culture in Pesantren: Facing the Challenges of Social and Technological Change. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 62-68.
- Aldridge, J. M., Rijken, P. E., & Fraser, B. J. (2021). Improving learning environments through whole-school collaborative action research. *Learning Environments Research*, 24(2), 183–205. <https://doi.org/10.1007/S10984-020-09318-X>
- Anam, R. C., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTS Nurul Ikhlas Sidoarjo. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 4(3), 86-92.

- Assaf, J., & Antoun, S. (2024). *Impact of job satisfaction on teacher well-being and education quality*. <https://doi.org/10.29333/pr/14437>
- Bashor, M., El-Yunusi, M. Y. M., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. *Journal on Education*, 7(1), 2427-2451.
- Beins, B. C. (2017). *Research Method: A Tool for Life*. Cambridge University Press.
- Darmanto, D., A. R. Putra & R. Mardikaningsih. (2014). *Evaluasi Hasil Belajar*. Pustaka Belajar, Yogyakarta.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2014). Pengaruh kompetensi dan semangat kerja terhadap prestasi kerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 1-14.
- Darmawan, D. (2024a). Application of Situational Leadership in Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 499-504.
- Darmawan, D. (2024b). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru. *Tarunaedu: Journal of Education and Learning*, 2(2), 80-97.
- Darmawan, D. (2024c). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D., & Mahbubah, S. M. (2026). Iklim Religius Madrasah dan Pembentukan Karakter Siswa MI (Madrasah Religious Climate and Character Formation of MI Students). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(3. C), 245-270.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Arifin, S., Sinambela, E. A., & Putra, A. R. (2021). Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580 sampai 2592.
- Don, Y., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W. R., Yusof, M. R., Kasa, M. D., Omar-Fauzee, M. S., & In-Keeree, H. K. (2021). Challenges for using organizational climate tools for measuring teacher job satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(2), 465-475. <https://doi.org/10.11591/IJERE.V10I2.20703>
- Dudley, J. (2005). *Research Methods*. Boston: Pearson Education.
- Ford, T. G., Urick, A., & Wilson, A. S. P. (2018). Exploring the effect of supportive teacher evaluation experiences on U.S. teachers' job satisfaction. *Education Policy Analysis Archives*, 26(59), 59. <https://doi.org/10.14507/EPAA.26.3559>
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103-116.

- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing Situational Leadership to Improve Team Performance in Multicultural Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61-66.
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Gouëdard, P., Kools, M., & George, B. (2023). The impact of schools as learning organisations on teachers' self-efficacy and job satisfaction: a cross-country analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/09243453.2023.2196081>
- Gunawan, A., R. Mardikaningsih & R. Yuliana. (2016). *Evaluasi Pembelajaran*. Revka Prima Media, Surabaya.
- Guoba, A., Žygaitienė, B., & Kepalienė, I. (2022). Factors Influencing Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 4(4), 234-241. <https://doi.org/10.32996/jhsss.2022.4.4.30>
- Hariani, M., & Irfan, M. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 51-58.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2026). Job Creafting dan Organizational Learning Culture Sebagai Prediktor Modal Psikologis di Kalangan Staf Universitas. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 129-145.
- Hariani, M., & Wardoyo, D. T. W. (2024). Servant Leadership Mechanisms Enabling Psychological Capital Formation for Academic Staff in Higher Education. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 5(2), 45-58.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., & Halizah, S. N. (2025, October). Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Hariani, M., Safira, M. E., & Wahyuni, S. (2021). Multidisciplinary Education and the Growth of Social Competence in Children. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 253-258.
- Hartono, R., & Sulisty, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Hutomo, S., D. Akhmal, D. Darmawan, & Y. Yuliana. (2012). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Addar Press, Jakarta.
- Irfan, M., & Hariani, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 27-36.
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: how principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247.

- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar Manajemen Bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Lembong, D., S. Hutomo, & D. Darmawan. (2015). *Komunikasi Pendidikan*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Liwak, S., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2023). Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 213-222.
- Mardikaningsih, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 45-56.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Rahmah, K., & Masnawati, E. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 17-26.
- Mastrangelo, P. M. (2020). *Improving the Design and Interpretation of Sample Surveys in the Workplace*. 38-52. <https://doi.org/10.1093/OSO/9780190939717.003.0003>
- Meredith, C., Moolenaar, N. M., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., & Kyndt, E. (2022). The importance of a collaborative culture for teachers' job satisfaction and affective commitment. *European Journal of Psychology of Education*, 38(1), 43-62. <https://doi.org/10.1007/s10212-022-00598-w>
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School Principal Leadership And Work Environment: Driving Teacher Motivation At The Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46-61.
- Naser, M. J. A., & Darmawan, D. (2024). Tapping Into Self-Efficacy And Learning Facilities For Enhanced Academic Achievement: A Case Study Of Mi Nu Brebek Waru Students. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 140-153.
- Pendola, A. (2024). Knowing when to step in: linking teachers' behavioural responses to workplace dissatisfaction with intent to leave. *Teachers and Teaching*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13540602.2024.2320168>
- Pratiwi, A., Filakrohmah, N. W., Afifah, S., Al-Mubarak, M. S. R., & Mardiyah, M. (2025). *Analysis of Salaries and Allowances on the Fulfillment of Teachers Rights and Industrial Relations in Educational Institutions*. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v9i2.3506>
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 58-67.
- Rachmadi, D., Yanto, H., Yanto, H., Sukestiyarno, & Sutopo, Y. (2024). Navigating the Dynamics of Teacher Job Satisfaction: Leadership, Supervision and Performance. *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 1271-1298. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4290>
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on The Relationship Between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.

-
- Ramadhan, A. M., Nuriyah, F., Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2024). Renovasi dan Penambahan Fasilitas Pendukung sebagai Daya Tarik Mahasiswa untuk Belajar di Gazebo Universitas Sunan Giri Surabaya. *Paramacitra Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(01), 49-54.
- Rojak, J. A. (2023). Factors Affecting Lecturer Involvement in Academic Culture Development and How Academic Culture Implements Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 29-34.
- Rojak, J. A. (2024). The relationship of transformational leadership and organizational commitment in higher education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14-20.
- Rojak, J. A. (2025). Digital Technology as a Driver of Innovative Culture and Creative Engagement of Higher Education Human Resources. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(3), 11-17.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 187-204.
- Rojak, J. A., & Khayru, R. K. (2022). Disparities in access to education in developing countries: Determinants, impacts, and solution strategies. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 31-38.
- Rojak, J. A., D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2022). Transformational Leadership as an Agent of Social Change in Organizational Value Systems, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 191-212.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic development of mental health-based organizational culture to improve institutional workforce performance in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Romli, A. B. S., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh kompetensi pedagogik guru terhadap hasil belajar siswa setingkat menengah kejuruan. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 130-146.
- Sahid, S., & Darmawan, D. (2024). Level Of Job Satisfaction And Organizational Culture: The Key To Teacher Commitment At The Al Jahidiyah Foundation, Geger, Bangkalan. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 320-336.
- Sajjapong, T., Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). Fostering Multicultural Collaboration in Higher Education Through Inclusive Communication. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 6(1), 25-38.
- Sandu, M. L., Călin, M. F., & Pruteanu, L. (2026). Analysis of Job Satisfaction among Teachers in Pre-University Education - Primary and Secondary School Levels. *Anuarul Universității "Petre Andrei" Din Iași*. <https://doi.org/10.63331/upasw/33/22>
- Sinambela, E.A., R. Mardikaningsih & D. Darmawan. (2014). *Inovasi Pendidikan dan Profesionalisme Guru*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Szalai, S., Poyda-Nosyk, N., Nagy, R., Molnár, J., Dávid, L. D., & Kárpáti, J. (2025). Working Conditions and Professional Well-Being: Teacher Retention and

-
- Performance in Secondary Education. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3284>
- Wang, Y. (2024). Career Plateauing among Chinese Kindergarten Teachers. *Science Insights Education Frontiers*. <https://doi.org/10.15354/sief.24.or480>
- Warin, A. K. (2022). Reconstructing Community Futures Through Non-Formal Education for Participatory and Inclusive Social Advancement. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 183-188.
- Wartenberg, G., Aldrup, K., Grund, S., & Klusmann, U. (2023). Satisfied and High Performing? A Meta-Analysis and Systematic Review of the Correlates of Teachers' Job Satisfaction. *Educational Psychology Review*, 35. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09831-4>
- Zikrayati, Z., Usman, N., Ar, M., Zikrayati, Z., Usman, N., & Ar, M. (2025). Organizational Climate Transformation and Emerging Implications for Teacher Job Satisfaction. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3), 890-903. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i3.11938>.