

Manajemen Kependidikan dan Kepuasan Kerja di Lembaga Pendidikan: Sebuah Kajian Pustaka

Harpendri Eko Putra
STITNU Sakinah Dharmasraya
Email: sophiaintanangel@gmail.com

Article Info

Article history:

Received May 05, 2026

Revised May 28, 2026

Accepted June 26, 2026

Keywords:

Educational Management; Job Satisfaction; Principal Leadership; POAC; Literature Review

ABSTRACT

Educational management is a critical factor determining the effectiveness of educational delivery, including enhancing educators' job satisfaction. High job satisfaction contributes to increased motivation, organizational commitment, productivity, and the quality of educational services. However, various studies on the relationship between educational management and job satisfaction still present mixed results and tend to examine variables partially. Therefore, this study aims to analyze and synthesize research findings regarding the relationship between educational management and job satisfaction in educational institutions. The study employs a literature review method with a qualitative descriptive approach. Data were retrieved through a search of scientific articles published between 2017 and 2025 from Google Scholar and other scientific databases. A total of ten articles meeting the inclusion criteria were analyzed using content analysis and narrative synthesis techniques. The findings indicate that effective educational management practices—particularly in the aspects of planning, organizing, actuating/leading, and controlling (POAC)—have a positive effect on teacher job satisfaction. Factors such as principal leadership, organizational culture, academic supervision, work motivation, compensation, work discipline, and the availability of facilities and infrastructure serve as primary determinants of job satisfaction. Additionally, this study demonstrates that character-based innovative leadership and a conducive work environment further reinforce the effectiveness of educational management in enhancing job satisfaction. This study contributes a conceptual synthesis integrating POAC theory and Herzberg's Two-Factor Theory as a foundation for understanding the relationship between educational management and job satisfaction, while offering recommendations for more effective governance in educational institutions.

This is an open access article under the CC BY-SA license.



Article Info

Article history:

Received May 05, 2026

Revised May 28, 2026

Accepted June 26, 2026

Kata kunci:

manajemen kependidikan;
kepuasan kerja;
kepemimpinan kepala
sekolah; POAC; kajian
pustaka

ABSTRAK

Manajemen kependidikan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pendidikan, termasuk dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga pendidik. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, komitmen organisasi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan. Namun, berbagai penelitian mengenai hubungan antara manajemen kependidikan dan kepuasan kerja masih menunjukkan hasil yang beragam serta cenderung mengkaji variabel secara parsial. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis hasil-hasil penelitian mengenai hubungan antara manajemen kependidikan dan kepuasan kerja di lembaga pendidikan. Penelitian menggunakan metode kajian pustaka (*literature review*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui penelusuran artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2017–2025 dari Google Scholar dan basis data ilmiah lainnya. Sebanyak sepuluh artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan sintesis naratif (*narrative synthesis*). Hasil kajian menunjukkan bahwa praktik manajemen

kependidikan yang efektif, khususnya pada aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan (POAC), berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Faktor-faktor seperti kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, supervisi akademik, motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja, serta ketersediaan sarana dan prasarana menjadi determinan utama kepuasan kerja. Selain itu, kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berbasis karakter dan lingkungan kerja yang kondusif semakin memperkuat efektivitas manajemen kependidikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kajian ini memberikan kontribusi berupa sintesis konseptual yang mengintegrasikan teori POAC dan *Two-Factor Theory Herzberg* sebagai landasan untuk memahami hubungan antara manajemen kependidikan dan kepuasan kerja serta memberikan rekomendasi bagi pengembangan tata kelola lembaga pendidikan yang lebih efektif.

This is an open access article under the CC BY-SA license.



Corresponding Author:

Harendri Eko Putra

STITNU Sakinah Dharmasraya

Email: sophiaintanangel@gmail.com

PENDAHULUAN

Keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum, sarana prasarana, maupun peserta didik, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen kependidikan. Manajemen kependidikan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi seluruh sumber daya pendidikan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan karena guru dan tenaga kependidikan merupakan aset utama organisasi pendidikan (Bush, 2020); (Hoy & Miskel, 2024).

Secara teoretis, manajemen kependidikan berpijak pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating/leading*), dan pengawasan (*controlling*) yang dikenal sebagai fungsi POAC. Penerapan fungsi-fungsi tersebut dalam lembaga pendidikan bertujuan menciptakan tata kelola organisasi yang efektif, meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan, serta mengoptimalkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (Bush, 2020). Efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen tersebut diyakini berpengaruh terhadap kondisi psikologis pegawai, termasuk kepuasan kerja yang pada akhirnya menentukan produktivitas dan keberhasilan organisasi pendidikan.

Perubahan lingkungan pendidikan pada era digital, revolusi industri 4.0, dan Society 5.0 telah mengubah paradigma pengelolaan lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan dituntut tidak hanya mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, profesionalisme, dan produktivitas tenaga pendidik. Oleh karena itu, praktik manajemen kependidikan harus diarahkan pada penerapan kepemimpinan yang efektif, komunikasi organisasi yang terbuka, pengembangan profesional

berkelanjutan, sistem penghargaan yang adil, serta budaya organisasi yang kondusif agar mampu meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan (Robbins & Judge, 2023).

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam mengevaluasi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Menurut Robbins dan Judge (2023), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang muncul sebagai hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Sementara itu, Herzberg melalui Two-Factor Theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu *motivator factors* (prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan karier) yang mendorong kepuasan kerja, serta *hygiene factors* (kebijakan organisasi, supervisi, hubungan kerja, kondisi kerja, dan kompensasi) yang mencegah timbulnya ketidakpuasan. Dalam konteks lembaga pendidikan, kedua kelompok faktor tersebut sangat dipengaruhi oleh praktik manajemen yang diterapkan oleh kepala sekolah maupun pimpinan lembaga pendidikan.

Dengan demikian, hubungan antara manajemen kependidikan dan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui perspektif teori perilaku organisasi. Praktik manajemen yang efektif melalui kepemimpinan, komunikasi, pembagian tugas yang jelas, pengembangan profesional, penghargaan, dan budaya organisasi yang positif akan meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik tenaga pendidik sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Sebaliknya, lemahnya tata kelola organisasi berpotensi menimbulkan konflik kerja, rendahnya motivasi, meningkatnya stres kerja, serta menurunkan kualitas layanan pendidikan (Robbins & Judge, 2023).

Temuan empiris mendukung kerangka teoritis tersebut. Penelitian (Henderina & Ernamaityanti, 2018) menunjukkan bahwa keterampilan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP swasta di Kota Pekanbaru. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru. Meskipun penelitian mengenai manajemen kependidikan maupun kepuasan kerja telah berkembang cukup pesat sejak tahun 2017, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengaruh satu atau dua variabel tertentu, seperti kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, lingkungan kerja, atau motivasi terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian-penelitian tersebut umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga menghasilkan temuan yang bersifat parsial. Masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan berbagai perspektif mengenai bagaimana fungsi-fungsi manajemen kependidikan secara komprehensif membentuk kepuasan kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui sintesis hasil penelitian yang telah dipublikasikan.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu kajian pustaka yang mengintegrasikan berbagai hasil penelitian mengenai hubungan antara manajemen kependidikan dan kepuasan kerja di lembaga pendidikan. Kajian ini menggunakan perspektif fungsi manajemen pendidikan (POAC) sebagai kerangka untuk mengidentifikasi praktik-praktik manajemen yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, serta memanfaatkan Two-Factor Theory Herzberg sebagai landasan dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Melalui sintesis berbagai literatur, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara praktik manajemen kependidikan dan kepuasan kerja serta implikasinya terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis berbagai hasil penelitian dan literatur ilmiah mengenai hubungan antara manajemen kependidikan dan kepuasan kerja di lembaga pendidikan. Hasil kajian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan sekaligus menjadi referensi bagi kepala sekolah, pengelola lembaga pendidikan, dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kepuasan kerja serta kualitas penyelenggaraan pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian pustaka (*literature review*) dengan desain *narrative literature review*. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengkaji, membandingkan, dan mensintesis berbagai hasil penelitian yang berkaitan dengan manajemen kependidikan dan kepuasan kerja di lembaga pendidikan sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan konsep, temuan empiris, serta arah penelitian pada bidang tersebut. Menurut (Snyder, 2019), *literature review* merupakan suatu metodologi penelitian yang menghasilkan pengetahuan baru melalui sintesis kritis terhadap penelitian-penelitian yang telah dipublikasikan. Sementara itu, (Torraco, 2016) menjelaskan bahwa *narrative* atau *integrative literature review* tidak hanya merangkum hasil penelitian terdahulu, tetapi juga mengintegrasikan berbagai perspektif untuk membangun kerangka konseptual dan mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*).

Sumber data penelitian berupa literatur sekunder yang terdiri atas artikel jurnal ilmiah, buku akademik, prosiding, dan dokumen ilmiah yang membahas manajemen kependidikan, kepemimpinan pendidikan, manajemen sumber daya manusia pendidikan, serta kepuasan kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Penelusuran literatur dilakukan melalui berbagai basis data ilmiah, yaitu Google Scholar dan Garuda. Literatur yang diprioritaskan adalah publikasi yang terbit pada tahun 2017–2026, sedangkan beberapa buku dan teori klasik tetap digunakan sebagai landasan konseptual apabila masih relevan dengan fokus penelitian.

Strategi penelusuran literatur dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, seperti *educational management*, *school management*, *educational leadership*, *human resource management in education*, *teacher job satisfaction*, *job satisfaction*, manajemen kependidikan, kepuasan kerja guru, dan kepuasan kerja tenaga kependidikan. Proses pencarian dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan relevansi judul, abstrak, kata kunci, dan isi artikel agar literatur yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian. (Snyder, 2019) menegaskan bahwa proses pencarian literatur yang transparan dan terarah merupakan salah satu unsur penting dalam menjaga kualitas suatu kajian pustaka.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel yang membahas manajemen kependidikan, kepemimpinan pendidikan, manajemen sumber daya manusia pendidikan, atau kepuasan kerja pada lembaga pendidikan; (2) dipublikasikan pada jurnal ilmiah bereputasi atau penerbit akademik yang kredibel; (3) tersedia dalam bentuk teks lengkap (*full text*); dan (4) memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak berkaitan dengan konteks pendidikan, publikasi nonilmiah, serta artikel yang tidak menyajikan informasi metodologis maupun hasil penelitian secara memadai.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi literatur, seleksi, ekstraksi data, pengelompokan tema, sintesis, dan interpretasi hasil. Tahapan tersebut mengacu pada pedoman penyusunan literature review yang dikemukakan oleh Snyder (2019), yaitu menentukan tujuan kajian, melakukan pencarian literatur, mengevaluasi kualitas sumber, melakukan analisis tematik, kemudian menyusun sintesis yang mampu menghasilkan kontribusi konseptual maupun praktis.

Pada tahap ekstraksi data, setiap literatur dianalisis berdasarkan identitas penulis, tahun publikasi, tujuan penelitian, desain penelitian, objek penelitian, teori yang digunakan, temuan utama, serta implikasi penelitian. Selanjutnya, hasil-hasil penelitian dikelompokkan secara tematik berdasarkan dua kerangka teori yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu fungsi manajemen pendidikan (POAC) yang meliputi *planning, organizing, actuating, dan controlling* (Bush, 2020), serta Two-Factor Theory Herzberg yang membedakan faktor-faktor kepuasan kerja menjadi motivator factors dan hygiene factors (Robbins & Judge, 2023). Penggunaan kedua kerangka teori tersebut bertujuan menghasilkan sintesis yang sistematis mengenai hubungan antara praktik manajemen kependidikan dan kepuasan kerja tenaga pendidik serta tenaga kependidikan.

Untuk meningkatkan kredibilitas hasil kajian, setiap sumber dievaluasi berdasarkan reputasi jurnal atau penerbit, kualitas metodologi penelitian, relevansi terhadap fokus penelitian, serta konsistensi temuan antarpengelitian. Selanjutnya, hasil sintesis disajikan secara deskriptif-analitis dengan mengidentifikasi persamaan, perbedaan, kecenderungan hasil penelitian, kesenjangan penelitian (*research gap*), serta implikasi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen kependidikan dan peningkatan kepuasan kerja di lembaga pendidikan. Pendekatan sintesis seperti ini direkomendasikan dalam *narrative literature review* karena tidak hanya merangkum hasil penelitian, tetapi juga menghasilkan pemahaman konseptual yang lebih mendalam dan memberikan arah bagi penelitian selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan analisis secara mendalam, penelitian ini menyajikan sintesis hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan tema manajemen kependidikan dan kepuasan kerja di lembaga pendidikan. Penyajian sintesis ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai perkembangan penelitian, variabel yang dikaji, pendekatan metodologis yang digunakan, serta temuan-temuan utama yang telah dihasilkan oleh peneliti sebelumnya. Melalui telaah terhadap artikel-artikel yang dipublikasikan pada periode 2017–2025, dapat diidentifikasi pola hubungan antara praktik manajemen kependidikan dan kepuasan kerja tenaga pendidik, sekaligus menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih memerlukan kajian lebih lanjut.

Tabel 1 menyajikan ringkasan sepuluh artikel penelitian yang dipilih berdasarkan relevansi dengan fokus kajian. Setiap artikel dianalisis berdasarkan penulis dan tahun publikasi, tujuan penelitian, metode penelitian, variabel yang diteliti, serta temuan utama. Sintesis ini menjadi dasar dalam mengidentifikasi kecenderungan hasil penelitian, membandingkan kesamaan maupun perbedaan temuan, serta merumuskan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh manajemen kependidikan terhadap kepuasan kerja di lembaga pendidikan.

Tabel 1. Sintesis Penelitian Terdahulu tentang Manajemen Kependidikan dan Kepuasan Kerja di Lembaga Pendidikan

No	Referensi	Fokus Penelitian	Keterkaitan dengan Judul
1	Hulmawiyah, Hariani, L. S., & Yudiono, U. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. <i>Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi</i> , 3(1). DOI: 10.21067/jrpe.v3i1.3810 (Hulmawiyah et al., 2018).	Kepemimpinan, disiplin kerja, kompensasi	Menjelaskan pengaruh praktik manajemen sekolah terhadap kepuasan kerja guru.
2	Mariyono, Pawenang, S., & Mursito, B. (2020). Efek Mediasi Kepuasan Kerja dalam Korelasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru. <i>Jurnal Ilmiah Edunomika</i> , 4(2). DOI: 10.29040/jie.v4i02.1266 (Mariyono et al., 2020).	Kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja	Menunjukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam manajemen sekolah.
3	Hasanah, U., Yudana, I. M., & Dantes, K. R. (2020). Kontribusi Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Supervisi Klinis, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. <i>Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia</i> , 11(2). DOI: 10.23887/japi.v11i2.3408 (Hasanah et al., 2020).	Kepemimpinan, budaya organisasi, supervisi	Sangat relevan dengan fungsi-fungsi manajemen pendidikan.
4	Mawaddah, Harapan, E., & Kesumawati, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Ketersediaan Sarana dan Prasarana terhadap Kepuasan Kerja Guru. <i>JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)</i> . DOI: 10.31851/jmksp.v6i1.4037 (Mawaddah et al., 2020).	Kepemimpinan dan sarana prasarana	Menjelaskan pengaruh manajemen sekolah terhadap kepuasan kerja guru.
5	Solihin, E., Giatman, M., & Ernawati. (2021). Dampak Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kepuasan Pekerjaan Guru dan Motivasi Kerja. <i>Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran</i> , 5(2). DOI: 10.23887/jipp.v5i2.34420 (Solihin et al., 2021).	Gaya kepemimpinan	Menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja guru.
6	Henderina, H., & Ernamaiyanti. (2018). Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Swasta di Kota Pekanbaru. <i>Perspektif Pendidikan dan Keguruan</i> (Henderina & Ernamaiyanti, 2018).	Keterampilan manajerial	Sangat sesuai untuk membahas fungsi manajemen kepala sekolah.

Tabel 1 menyajikan sintesis terhadap sepuluh penelitian yang membahas hubungan antara manajemen kependidikan dan kepuasan kerja di lembaga pendidikan. Berdasarkan hasil telaah tersebut, terlihat bahwa penelitian mengenai kepuasan kerja guru di Indonesia masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif. Dari sepuluh penelitian yang dikaji, delapan penelitian menggunakan metode kuantitatif, satu penelitian menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), dan satu penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada pengujian hubungan atau pengaruh antarvariabel dibandingkan dengan eksplorasi mendalam mengenai proses manajemen kependidikan.

Dilihat dari variabel penelitian, kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang paling sering diteliti. Delapan dari sepuluh artikel menjadikan kepemimpinan sebagai variabel utama yang memengaruhi kepuasan kerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan komunikasi yang baik, memberikan motivasi kepada guru, membangun budaya organisasi yang positif, serta menciptakan lingkungan kerja

yang kondusif. Kondisi tersebut sejalan dengan teori (Bush, 2020) yang menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen pendidikan secara efektif.

Selain kepemimpinan, penelitian-penelitian yang dikaji juga menunjukkan bahwa budaya organisasi, komunikasi interpersonal, supervisi akademik, motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja, serta ketersediaan sarana dan prasarana merupakan faktor-faktor yang turut memengaruhi kepuasan kerja guru. Variabel-variabel tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu guru, tetapi juga oleh kualitas sistem pengelolaan organisasi pendidikan. Dengan kata lain, semakin baik praktik manajemen yang diterapkan oleh sekolah, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja tenaga pendidik.

Penelitian (Henderina & Ernarnayanti, 2018) menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Kepala sekolah yang mampu menyusun perencanaan, mengorganisasi sumber daya, memberikan arahan, serta melakukan evaluasi secara efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kepuasan kerja guru. Hasil penelitian ini memperkuat konsep fungsi manajemen pendidikan yang terdiri atas *planning, organizing, leading, dan controlling* (POAC).

Temuan yang serupa juga ditunjukkan oleh (Hulmawiyah et al., 2018), yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan kompensasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan pekerjaan, tetapi juga menyangkut penghargaan terhadap tenaga pendidik. Dalam perspektif Two-Factor Theory Herzberg, kompensasi dan kondisi kerja termasuk *hygiene factors* yang berfungsi mengurangi ketidakpuasan kerja, sedangkan penghargaan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang merupakan *motivator factors* yang meningkatkan kepuasan kerja.

Sementara itu, (Hasanah et al., 2020) menunjukkan bahwa *servant leadership*, budaya organisasi, supervisi klinis, dan motivasi kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pembina profesional yang mampu memfasilitasi pengembangan kompetensi guru. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pelaksanaan fungsi pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*) yang efektif akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Penelitian (Mawaddah et al., 2020) memberikan perspektif yang berbeda dengan memasukkan variabel sarana dan prasarana sebagai bagian dari manajemen pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan fasilitas pembelajaran yang memadai meningkatkan kenyamanan guru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya fisik sekolah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari praktik manajemen kependidikan.

Di sisi lain, (Mariyono et al., 2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, dan kinerja guru. Artinya, kepemimpinan yang baik tidak secara langsung meningkatkan kinerja guru, tetapi terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan efektivitas manajemen kependidikan. Berdasarkan sintesis tersebut, kajian

pustaka ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan berbagai hasil penelitian menggunakan kerangka fungsi manajemen pendidikan (POAC) dan Two-Factor Theory Herzberg. Melalui pendekatan tersebut, hubungan antara praktik manajemen kependidikan dan kepuasan kerja dapat dipahami secara lebih komprehensif sehingga menghasilkan rekomendasi yang lebih kuat bagi pengembangan tata kelola lembaga pendidikan.

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian (Solihin et al., 2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi guru. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif berperan sebagai faktor pendorong meningkatnya motivasi intrinsik dan kepuasan kerja tenaga pendidik.

Selain itu, Perkembangan praktik manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan juga menunjukkan adanya adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, terutama sejak pandemi Covid-19. Putra dan Anggraini menemukan bahwa penerapan Flexible Work Arrangement (FWA) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan SD IT BMT Dharmasraya. Fleksibilitas pengaturan waktu kerja memungkinkan pegawai mengelola pekerjaan secara lebih efektif sehingga mendukung produktivitas organisasi (Putra & Anggraini, 2022). Meskipun penelitian tersebut berfokus pada kinerja karyawan, temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan manajemen yang memberikan fleksibilitas kerja berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dalam perspektif Two-Factor Theory Herzberg, kondisi kerja yang fleksibel dapat dipandang sebagai bagian dari hygiene factors yang berkontribusi dalam mengurangi ketidakpuasan kerja, sehingga berpotensi meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

KESIMPULAN

Kajian pustaka ini menunjukkan bahwa manajemen kependidikan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja tenaga pendidik di lembaga pendidikan. Berdasarkan sintesis berbagai penelitian, praktik manajemen yang efektif, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau kepemimpinan, serta pengawasan (POAC) berkontribusi positif terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, peningkatan motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja guru. Di antara berbagai aspek manajemen, kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja, yang didukung oleh komunikasi organisasi yang efektif, budaya organisasi yang positif, supervisi akademik, sistem kompensasi yang adil, serta ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai. Kajian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi merupakan hasil interaksi antara praktik manajemen organisasi dan kondisi lingkungan kerja. Temuan tersebut sejalan dengan teori manajemen pendidikan (POAC) dan Two-Factor Theory Herzberg, yang menjelaskan bahwa kualitas pengelolaan organisasi mampu meningkatkan motivasi intrinsik sekaligus mengurangi faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Meskipun demikian, hasil telaah menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian masih menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada hubungan antarvariabel secara parsial, terutama pada aspek kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian yang mengintegrasikan seluruh fungsi manajemen kependidikan dengan berbagai dimensi kepuasan kerja masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian berfokus pada guru sebagai responden, sementara kajian

mengenai kepuasan kerja tenaga kependidikan, seperti staf administrasi, pustakawan, laboran, dan tenaga pendukung lainnya, masih belum banyak dilakukan.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model manajemen kependidikan yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen, kepemimpinan, budaya organisasi, transformasi digital, flexible work arrangement, work-life balance, serta kesejahteraan kerja (*employee well-being*) dalam meningkatkan kepuasan kerja di lembaga pendidikan. Kajian juga perlu diperluas dengan menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) atau kajian sistematis (*systematic literature review*) agar menghasilkan bukti empiris yang lebih kuat dan mampu memberikan rekomendasi yang lebih aplikatif bagi pengembangan kebijakan manajemen pendidikan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hasanah, U., Yudana, I. M., & Dantes, K. R. (2020). Kontribusi kepemimpinan pelayan kepala sekolah, budaya organisasi, supervisi klinis, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(2). <https://doi.org/10.23887/japi.v11i2.3408>
- Henderina, H., & Ernamaiyanti, E. (2018). Pengaruh keterampilan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMP swasta se-Kota Pekanbaru. *Perspektif Pendidikan Dan Keguruan*, 9(2), 8–13. [https://doi.org/10.25299/perspektif.2018.vol9\(02\).2205](https://doi.org/10.25299/perspektif.2018.vol9(02).2205)
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2024). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hulmawiyah, Hariani, L. S., & Yudiono, U. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi*, 3(1). <https://doi.org/10.21067/jrpe.v3i1.3810>
- Mariyono, Pawenang, S., & Mursito, B. (2020). Efek mediasi kepuasan kerja dalam korelasi kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi dengan kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(2). <https://doi.org/10.29040/jie.v4i02.1266>
- Mawaddah, Harapan, E., & Kesumawati, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan ketersediaan sarana dan prasarana terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 6(1). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.4037>
- Putra, H. E., & Anggraini, W. D. (2022). Pengaruh Flexible Work Arrangement dan Work Life Balance sebagai paradigma baru di tengah pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2).



- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Solihin, E., Giatman, M., & Ernawati. (2021). Dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah pada kepuasan pekerjaan guru dan motivasi kerja. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(2). <https://doi.org/10.23887/jipp.v5i2.34420>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>