



## **Analisis Kepuasan Kerja dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Swasta**

**Liah Siti Syarifah<sup>1</sup>, Widia Murni Wijaya<sup>2,3</sup>, Aip Syaepul Uyun<sup>4</sup>, Leili Sadiyah<sup>5</sup>, Taufani Chusnul Kurniatun<sup>6</sup>**

<sup>1</sup>Institut KH Ahmad Sanusi Sukabumi, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia.

<sup>3</sup>Indiana University, Bloomington, United States

<sup>4</sup>Universitas al-Ma'soem Bandung, Indonesia

<sup>5</sup>Institut Agama Islam Persis Garut, Indonesia

<sup>6</sup>Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, Indonesia.

\* Corresponding Author. Liahsitisyarifah.27@gmail.com

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received:

5 January 2025

Revised:

12 February 2025

Accepted:

15 March 2025

Available online:

15 April 2025

#### Keywords

Daya saing sekolah;  
Guru dan staf  
pendidikan; Jenjang  
karier; Kepuasan  
kerja; Kinerja  
karyawan; Sekolah  
swasta;

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah swasta. Penelitian ini menggunakan metode campuran sekuensial (*Explanatory Sequential Mixed Methods*), yang terdiri dari dua fase. Pada fase kuantitatif, data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Job Description Index (JDI) dan dianalisis secara deskriptif untuk mengetahui distribusi tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem pengelolaan institusi. Pada fase kualitatif, digunakan metode deskriptif analitik dengan triangulasi data untuk memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas dengan kondisi pekerjaan umum (93,9%) dan rekan kerja (95,8%). Namun, terdapat ketidakpuasan yang signifikan pada faktor pendapatan dan kompensasi (46,2% kurang puas) serta peluang naik jabatan (28,6% kurang puas). Tingkat kepuasan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah swasta ini adalah 63,9%, yang termasuk dalam kategori memuaskan. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar sekolah memperbaiki transparansi sistem promosi dan peningkatan kompensasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

*This research aims to analyze job satisfaction to improve the performance of teachers and educational staff in private schools. An explanatory sequential mixed-methods design was employed to identify the dimensions of satisfaction that influence the performance of teachers and educational staff. In the quantitative phase, data were collected through a questionnaire adapted from the Job Description Index (JDI) and analyzed using descriptive statistics to determine employee satisfaction levels toward the institutional management system. The qualitative phase used descriptive analytical methods, incorporating both primary and secondary data sources. Data triangulation was applied to analyze the results. Data quality control procedures were implemented to ensure the reliability and validity of both quantitative and qualitative aspects of the research. The results indicated that 50.4% of respondents were very satisfied with general working conditions, while 43.7% were satisfied. Regarding income and compensation, 46.2% of respondents expressed dissatisfaction. For opportunities for promotion, 51.3% were satisfied. In the supervision quality factor, 50.4% expressed satisfaction, and for co-workers in the same unit, 70.6% were very satisfied. The satisfaction level of teachers and educational staff at the private school was 63.9% (CI: 61.3-75.6), which falls within the satisfactory range.*



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## PENDAHULUAN

Persaingan sekolah swasta saat ini semakin ketat karena pertumbuhan jumlah sekolah di Indonesia yang cukup tinggi ([mentarigroups.com](http://mentarigroups.com), 2023). Kompetisi antar sekolah ini semakin menguat ketika liberalisasi pendidikan mewarnai praktik pendidikan di Tanah Air (Martono, Puspitasari & Wardiyono, 2020). Kondisi persaingan yang ketat ini dapat menjadikan lembaga pendidikan yang mampu beradaptasi dan berinovasi sebagai pemenang, sementara lembaga yang tidak dapat bertahan berisiko mengalami penurunan kinerja, bahkan penutupan akibat kekurangan siswa, sumber daya manusia, dan fasilitas (Jubelina & Supramono, 2013; Habit, 2016; Santhosa, 2015; Safutra, 2017 & Antara, 2015). Untuk itu, sekolah swasta dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan layanan yang mereka berikan, tidak hanya untuk menarik minat siswa, tetapi juga untuk memperkuat daya saing mereka dalam pasar pendidikan yang semakin kompetitif (Lubienski & Lee, 2016; Zancajo, 2018).

Sekolah swasta yang dapat bertahan dan unggul dalam persaingan bukan hanya ditentukan oleh faktor finansial yang kuat, tetapi juga oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik dan produktif (Kettapan et al, 2022). Kinerja pegawai menjadi elemen sentral dalam sebuah organisasi karena pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawainya (Triansyah et al, 2023). Dalam konteks pendidikan, kinerja staf administrasi berperan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kualitas dan pelayanan sekolah. Oleh karena itu, penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif, yang berfokus pada peningkatan kinerja pegawai, menjadi aspek yang krusial dalam memastikan keberlangsungan dan daya saing sekolah swasta di tengah persaingan yang semakin ketat (Runhaar, 2017; Boon et al., 2018).

Untuk meningkatkan kinerja pegawai yang memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu dan daya saing sekolah, diperlukan pegawai yang merasa puas dalam bekerja (Tampubolon, 2023). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam berbagai aspek; semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai (Paparang, 2021). Sebaliknya, ketidakpuasan pegawai dapat mengakibatkan mereka merasa kurang dihargai dan kurang termotivasi untuk memberikan hasil terbaik, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan (Tampubolon, 2023).

Toropova et al. (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja individual, tetapi juga mempengaruhi iklim organisasi secara keseluruhan, yang pada gilirannya berpengaruh pada efektivitas dan produktivitas lembaga pendidikan. Dalam konteks sekolah, Aldridge et al. (2016) menemukan bahwa pegawai yang merasa puas cenderung lebih loyal dan memiliki komitmen jangka panjang terhadap institusi, yang sangat penting untuk menjaga stabilitas dan kontinuitas kualitas pendidikan. Selain itu, Malinen & Savolainen (2016) menyoroti pentingnya manajemen sekolah untuk secara proaktif mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja, pengembangan karir, dan sistem penghargaan, guna mempertahankan talenta terbaik dan mencegah turnover yang dapat merugikan sekolah dalam persaingan yang semakin ketat.

Meskipun banyak penelitian terkait kepuasan pegawai telah dilakukan di sektor industri dan jasa yang menghasilkan laba, saat ini terdapat kebutuhan yang semakin tinggi untuk mempelajari kepuasan pegawai di sekolah swasta, khususnya yang terkait dengan kinerja karyawan yang sangat mempengaruhi eksistensi sekolah tersebut (Gustiah, 2024). Hal ini terutama karena kepuasan pegawai berperan penting dalam meningkatkan motivasi, komitmen, serta efektivitas dan efisiensi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas layanan pendidikan (Eskildsen & Dahlgaard, 2000). Selain itu, Binnewies dan Gromer (2012) menemukan korelasi positif antara kepuasan pegawai dan inovasi pendidikan di sekolah, di mana pegawai yang puas lebih cenderung mengusulkan dan mengimplementasikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, investasi dalam program-program yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai dapat dianggap sebagai strategi jangka panjang untuk memperkuat daya saing sekolah di pasar pendidikan yang semakin kompetitif (Runhaar et al., 2013).

Penelitian ini dilakukan di salah satu sekolah berbasis *Global Interactive School* di Jawa Barat, Indonesia. Berdasarkan wawancara dengan Tim Human Capital di sekolah tersebut,

ditemukan bahwa pada penilaian kinerja pegawai tahun akademik 2023/2024, masih terdapat guru dengan penilaian kinerja yang kurang memadai. Oleh karena itu, sekolah perlu segera mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya dengan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Collie et al. (2016), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja di sekolah memiliki korelasi positif dengan kinerja pegawai. Lebih lanjut, Durksen et al. (2017) menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang mencakup aspek finansial, pengembangan profesional, lingkungan kerja yang mendukung, serta keseimbangan kehidupan-kerja..

Penelitian yang dilakukan oleh Suryawati & Mardiyono (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif, kebijakan manajemen yang jelas, dan dukungan manajemen yang kuat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Studi lainnya oleh Sutrisno & Dewi (2019) mengungkapkan bahwa faktor-faktor seperti gaji yang layak, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja yang kondusif, serta dukungan manajemen sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Lebih lanjut, penelitian Abun & Basilio (2023) menunjukkan bahwa hubungan kerja yang baik juga memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga penelitian ini menyoroti faktor-faktor utama yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di sekolah swasta. Namun, ada satu faktor penting yang sering terabaikan, yaitu faktor pekerjaan itu sendiri, yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dianalisis secara lebih holistik, mencakup tidak hanya faktor-faktor tersebut, tetapi juga faktor pekerjaan itu sendiri. Selain itu, penelitian ini tidak hanya fokus pada guru, tetapi juga melibatkan tenaga kependidikan, yang memiliki peran krusial dalam penyelenggaraan pembelajaran dan pelayanan pendidikan di sekolah. Data kuantitatif yang diperoleh dari survei disajikan di awal untuk memberikan gambaran tingkat kepuasan kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Selanjutnya, wawancara dilakukan untuk mendalami lebih lanjut informasi terkait ketidakpuasan yang ada, serta melakukan kajian literatur dari berbagai sumber untuk mensintesis upaya-upaya yang dapat dilakukan lembaga untuk meningkatkan kepuasan kerja di kalangan pendidik dan tenaga kependidikan. Hal inilah yang membedakan penelitian ini dari penelitian lainnya, dengan memberikan perhatian pada faktor pekerjaan serta melibatkan semua pihak yang berperan dalam pendidikan..

## METODE

Penelitian ini dilaksanakan di yayasan pendidikan yang memiliki beberapa unit sekolah yang merupakan sekolah interaktif global (*global interactive school*) di Kota Bandung, Indonesia. Untuk mengetahui latar belakang responden, peneliti mengumpulkan informasi terkait usia, jenis kelamin, jabatan dan unit tempat bekerja (Daycare-TK, SD, SMP dan SMA).

Penelitian ini menggunakan penelitian metode campuran sekuensial (*Explanatory Sequential Mixed Methods*) untuk memastikan dimensi kepuasan mana saja yang harus ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Metode penelitian campuran digunakan karena kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap suatu masalah penelitian dibandingkan menggunakan pendekatan tunggal (Creswell, 2013), melalui model explanatori sekuensial, peneliti mengumpulkan data kuantitatif pada tahap awal dengan menggunakan kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan pendidik dan tenaga kependidikan. Data dari kuesioner dianalisis dan diinterpretasikan, kemudian temuan-temuan tersebut digunakan untuk memfokuskan kembali pengumpulan dan analisis data tahap kedua yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan wawancara kepada informan.

### **Fase Kuantitatif**

Total populasi institusi terdiri dari 163 orang yang dipekerjakan oleh sekolah swasta ini. Berdasarkan tabel pengambilan sampel yang dilakukan peneliti (Skinner, 2016), jumlah sampel yang diinginkan yang diperlukan untuk populasi 100 adalah 80. Dalam penelitian ini, metode

simple random sampling digunakan untuk mengambil responden dari populasi dan peneliti berhasil mengumpulkan 119 tanggapan responden (73%).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Job Description Index (JDI). Dalam penelitian ini JDI yang digunakan yaitu *The Job Descriptive Index* dari Bowling Green State University tahun 2009. Indeks tersebut mengukur tingkat kepuasan karyawan pada 6 aspek pekerjaan yaitu 1) Gambaran Umum Kondisi Pekerjaan (*Job in General*); 2) Pendapatan dan Kompensasi yang Diterima (*Pay*); 3) Peluang Naik Jabatan (*Opportunities for Promotion*); 4) Kualitas Supervisi (*Supervision*); 5) Rekan Kerja Satu Unit (*People in Present Job*); dan 6) pekerjaan itu sendiri (*Work on Present Job*).

Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dibagikan melalui Google Form kepada pendidik dan tenaga kependidikan, yang diselesaikan dalam waktu satu minggu. Pertanyaan dalam kuesioner dirancang sedemikian rupa agar dapat dijawab dengan sukarela oleh pegawai, dengan menjamin kerahasiaan dan anonimitas responden. Hasil survei ini hanya digunakan untuk tujuan penelitian. Kuesioner terdiri dari tiga kategori: profil demografi, kepuasan kerja, serta rekomendasi dan saran dari responden untuk meningkatkan kepuasan kerja. Skala Likert 5 poin digunakan untuk mengukur semua variabel penelitian.

Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 23, kemudian dianalisis dengan analisis deskriptif untuk melihat distribusi tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem pengelolaan institusi. Dalam penelitian ini, tidak dilakukan analisis korelasi antara karakteristik karyawan dengan tingkat kepuasan mereka. Hal ini karena tujuan utama penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran karakteristik responden secara deskriptif, tanpa melakukan analisis uji bivariat maupun multivariat.

### **Fase Kualitatif**

Pada fase ini, peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif analitik, yaitu pendekatan penelitian yang digunakan untuk menganalisis dan menggambarkan data melalui kata-kata yang diperoleh dari informan atau hasil observasi terkait kepuasan kerja pegawai di lingkungan sekolah. Penggunaan metode kualitatif deskriptif analitik bertujuan untuk menggali data dan informasi mengenai kepuasan kerja pegawai secara lebih mendalam (Sugiyono, 2013), serta untuk memberikan pemahaman yang lebih kaya yang dapat dijadikan dasar dalam upaya peningkatan daya saing sekolah.

Data yang digunakan dalam fase ini adalah data non-numerik, yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi mendalam terhadap proses layanan pendidikan di sekolah yang dilakukan melalui wawancara dengan beberapa informan yang relevan dengan penelitian ini. Sementara itu, data sekunder diperoleh dengan mempelajari dan memahami literatur penelitian terdahulu serta dokumen terkait lainnya.

Analisis data kualitatif dimulai sejak pengumpulan data, yang dicatat dalam catatan lapangan dan didukung dengan perekaman audio untuk memastikan kelengkapan informasi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan triangulasi data. Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan data dan informasi yang diperoleh melalui berbagai metode, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan teknik analisis ini, peneliti dapat menguji keabsahan data yang diperoleh, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya, akurat, dan dapat mengurangi potensi bias yang mungkin terjadi selama proses pengumpulan dan analisis data.

### **Kontrol kualitas data**

Prosedur pengendalian kualitas data, baik data kuantitatif maupun kualitatif, diterapkan untuk memastikan bahwa aspek reliabilitas dan validitas penelitian terpenuhi. Validitas kuesioner diukur menggunakan validitas isi indeks (CVI) (Yusoff, 2019), di mana ahli diminta untuk menilai setiap item kuesioner berdasarkan empat kriteria: relevansi, kejelasan, kesederhanaan, dan ambiguitas, dengan skala penilaian empat poin. Hasil dari validitas isi skala kemudian dianalisis,

dan item yang memiliki skor CVI di atas 0,75 dipertahankan, sementara item dengan skor di bawah 0,75 dihapus. Item yang dipertahankan kemudian dimodifikasi berdasarkan saran para ahli. Untuk memastikan reliabilitas pengukuran dan instrumen, dua proses dilakukan: uji coba lapangan dan pengujian reliabilitas item kuesioner menggunakan metode *Cronbach Alpha*, yang dihitung dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*.

Untuk data kualitatif, kredibilitas, keterpercayaan, penerapan, konsistensi, dan kesesuaian data dijamin melalui berbagai langkah. Langkah-langkah tersebut meliputi: memperjelas sifat penelitian; membangun hubungan saling percaya dengan partisipan; menyimpan catatan lapangan yang akurat dan rinci; menyalin informasi secara langsung dari responden; melibatkan peserta dalam meninjau transkripsi wawancara; melakukan pemeriksaan sejawat; serta memberikan pelatihan yang ketat bagi pewawancara (Glaser dan Strauss, 2017). *Informed consent* diperoleh dengan membacakan pernyataan persetujuan kepada partisipan yang menjelaskan tentang tujuan penelitian, manfaat yang dapat diperoleh, dan bagaimana temuan penelitian akan digunakan. Setelah itu, peserta diminta untuk memberikan persetujuan, dan jika mereka setuju, formulir persetujuan ditandatangani.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

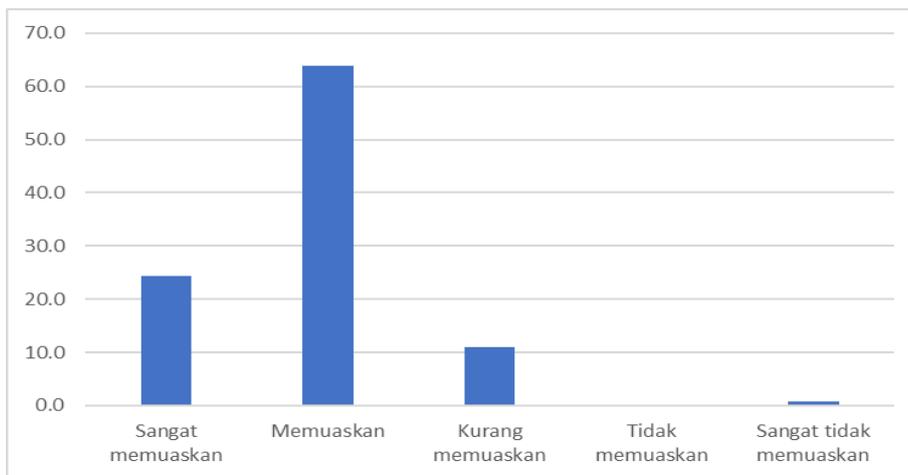
Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sebuah sekolah swasta. Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 191 orang, dengan rincian sebanyak 106 orang adalah guru (89,1%) dan 13 orang adalah tenaga kependidikan (10,9%). Dari total responden, sebanyak 101 orang (84,87%) adalah perempuan, sementara 17 orang (14,29%) adalah laki-laki. Para pegawai sekolah swasta yang terlibat dalam penelitian ini bekerja di beberapa unit kerja, yaitu: DC-TK sebanyak 33 orang (27,73%), SD sebanyak 46 orang (38,66%), SMP sebanyak 25 orang (21,01%), dan SMA sebanyak 15 orang (12,61%).

Deskripsi data secara terperinci menunjukkan bahwa rata-rata (mean) kepuasan adalah 70,61, dengan nilai median 71, modus sebesar 73, dan standar deviasi sebesar 7,881. Berikut adalah tabel distribusi data yang menggambarkan analisis kualitas pelayanan terhadap kepuasan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan:

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Kepuasan Guru dan Tenaga Kependidikan

Interval	Kategori	f	Persentase
75.7-90	Sangat memuaskan	29	24.4
61.3-75.6	Memuaskan	76	63.9
46.9-61.2	Kurang memuaskan	13	10.9
32.5-46.8	Tidak memuaskan	0	0.0
18-32.4	Sangat tidak memuaskan	1	0.8

Hasil tabel tersebut apabila ditampilkan dalam bentuk diagram terlihat sebagai berikut:



Gambar 1 Kepuasan Guru dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan tabel dan gambar yang ditampilkan dalam penelitian ini, dari 119 responden, diketahui bahwa sebagian besar pendidik dan tenaga kependidikan memiliki tingkat kepuasan yang puas, dengan persentase sebesar 63,9%. Sebanyak 24,4% responden merasa sangat puas, 10,9% merasa kurang puas, dan hanya 0,8% yang merasa sangat tidak puas. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah X tergolong puas.

Faktor-faktor penentu kepuasan karyawan dalam penelitian ini menggunakan instrumen *job description index* (JDI) yang terdiri dari 6 faktor penentu kepuasan kerja, yaitu: Kondisi umum pekerjaan (*job in general*), pendapatan dan kompensasi yang diterima (*payment*), peluang naik jabatan (*opportunities for promotion*), kualitas supervisi (*supervision*), rekan kerja satu unit (*people in present job*) dan pekerjaan itu sendiri (*work on present job*) (Smith, Kendall dan Hulin, 1969). Masing-masing faktor kepuasan tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Kondisi umum pekerjaan (*job in general*)

Hasil penghitungan data faktor kondisi umum diperoleh rata-rata (mean) = 12,6, median = 13, modus sebesar = 12; standart deviasi = 1,6. Tabel distribusi data faktor kondisi umum pekerjaan sebagaimana Tabel 2:

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Kondisi Umum Pekerjaan

Interval	Kategori	f	Persentase
12.7-15	Sangat memuaskan	60	50.4
10.3-12.6	Memuaskan	52	43.7
7.8-10.2	Kurang memuaskan	6	5.0
5.5-7.8	Tidak memuaskan	0	0.0
3-5.4	Sangat tidak memuaskan	1	0.8
Total		119	

Berdasarkan tabel di atas, dari 119 responden yang terlibat dalam penelitian ini, analisis kepuasan pegawai berdasarkan faktor kondisi umum pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas, dengan persentase 50,4%. Sebanyak 43,7% responden merasa memuaskan, 5% merasa kurang memuaskan, dan hanya 0,8% yang merasa sangat tidak memuaskan. Dengan demikian, tingkat kepuasan terhadap kondisi umum pekerjaan di sekolah X dapat dikategorikan puas, dengan sebagian besar responden memberikan sikap sangat puas dan puas.

## 2. Pendapatan dan kompensasi yang diterima (*payment*)

Hasil penghitungan data faktor pendapatan dan kompensasi diperoleh rata-rata (mean) = 9,8, median = 10, modus sebesar = 12; standart deviasi = 2,1. Tabel distribusi data faktor pendapatan dan kompensasi yang diterima sebagaimana Tabel 3:

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Pendapatan

Interval	Kategori	f	Persentase
12.7-15	Sangat memuaskan	5	4.2
10.3-12.6	Memuaskan	43	36.1
7.8-10.2	Kurang memuaskan	55	46.2
5.5-7.8	Tidak memuaskan	12	10.1
3-5.4	Sangat tidak memuaskan	4	3.4
Total		119	

Berdasarkan tabel di atas, dari 119 responden yang terlibat dalam penelitian ini, analisis kepuasan pegawai terkait faktor pendapatan dan kompensasi yang diterima menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang puas, dengan persentase 46,2%. Sebanyak 36,1% merasa puas, dan 4,2% merasa sangat puas. Sementara itu, 10,1% responden merasa tidak puas, dan 3,4% merasa sangat tidak puas. Dengan demikian, tingkat kepuasan terhadap faktor pendapatan dan kompensasi di sekolah X dapat dikategorikan sebagai kurang memuaskan, dengan sebagian besar responden memberikan sikap kurang puas dan puas.

## 3. Peluang naik jabatan (*opportunities for promotion*)

Hasil penghitungan data faktor peluang naik jabatan diperoleh rata-rata (mean) = 11,16, median = 12, modus sebesar = 12; standart deviasi = 1,9. Tabel distribusi data faktor peluang naik jabatan sebagaimana Tabel 4:

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Peluang Naik Jabatan

Interval	Kategori	f	Persentase
12.7-15	Sangat memuaskan	20	16.8
10.3-12.6	Memuaskan	61	51.3
7.8-10.2	Kurang memuaskan	34	28.6
5.5-7.8	Tidak memuaskan	3	2.5
3-5.4	Sangat tidak memuaskan	1	0.8
Total		119	

Berdasarkan tabel di atas, dari 119 responden yang terlibat dalam penelitian ini, analisis kepuasan pegawai terkait faktor peluang naik jabatan menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas, dengan persentase 51,3%. Sebanyak 28,6% responden merasa kurang puas, dan 16,8% merasa sangat puas. Sementara itu, 2,5% responden merasa tidak puas, dan hanya 0,8% yang merasa sangat tidak puas. Dengan demikian, tingkat kepuasan terhadap faktor peluang naik jabatan di sekolah X dapat dikategorikan sebagai puas, dengan sebagian besar responden memberikan sikap puas dan sangat puas.

## 4. Kualitas supervisi (*supervision*)

Hasil penghitungan data faktor kualitas supervisi diperoleh rata-rata (mean) = 11,89, median = 12, modus sebesar = 12; standart deviasi = 1,76. Tabel distribusi data faktor kualitas supervisi sebagaimana Tabel 5:

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Supervisi

Interval	Kategori	f	Persentase
12.7-15	Sangat memuaskan	36	30.3
10.3-12.6	Memuaskan	60	50.4
7.8-10.2	Kurang memuaskan	21	17.6
5.5-7.8	Tidak memuaskan	0	0.0
3-5.4	Sangat tidak memuaskan	2	1.7
Total		119	

Berdasarkan tabel di atas, dari 119 responden yang terlibat dalam penelitian ini, analisis kepuasan pegawai terkait faktor kualitas supervisi menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas, dengan persentase 50,4%. Sebanyak 30,3% responden merasa sangat puas, 17,6% merasa kurang puas, dan hanya 1,7% yang merasa sangat tidak puas. Dengan demikian, tingkat kepuasan terhadap kualitas supervisi di sekolah X dapat dikategorikan sebagai puas, dengan sebagian besar responden memberikan sikap puas dan sangat puas.

#### 5. Rekan kerja satu unit (*people in present job*)

Hasil penghitungan data faktor kondisi umum diperoleh rata-rata (mean) = 13,45, median = 14, modus sebesar = 15; standart deviasi = 1,69. Tabel distribusi data faktor bukti langsung sebagaimana Tabel 6:

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Rekan Kerja Satu Unit

Interval	Kategori	f	Persentase
12.7-15	Sangat memuaskan	84	70.6
10.3-12.6	Memuaskan	30	25.2
7.8-10.2	Kurang memuaskan	4	3.4
5.5-7.8	Tidak memuaskan	0	0.0
3-5.4	Sangat tidak memuaskan	1	0.8
Total		119	

Berdasarkan tabel di atas, dari 119 responden yang terlibat dalam penelitian ini, analisis kepuasan pegawai terkait faktor rekan kerja satu unit menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa sangat puas, dengan persentase 70,6%. Sebanyak 25,2% responden merasa puas, 3,4% merasa kurang puas, dan hanya 0,8% yang merasa sangat tidak puas. Dengan demikian, tingkat kepuasan terhadap rekan kerja satu unit di sekolah X dapat dikategorikan sebagai sangat puas, dengan sebagian besar responden memberikan sikap sangat puas dan puas.

#### 6. Pekerjaan itu sendiri (*work on present job*).

Hasil penghitungan data faktor kondisi umum diperoleh rata-rata (mean) = 11,71, median = 12, modus sebesar = 12; standart deviasi = 1,69. Tabel distribusi data faktor kondisi pekerjaan saat ini sebagaimana Tabel 7:

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Pekerjaan itu Sendiri

Interval	Kategori	f	Persentase
12.7-15	Sangat memuaskan	40	33.6
10.3-12.6	Memuaskan	49	41.2
7.8-10.2	Kurang memuaskan	30	25.2
5.5-7.8	Tidak memuaskan	0	0.0
3-5.4	Sangat tidak memuaskan	0	0.0
Total		119	

Berdasarkan tabel di atas, dari 119 responden yang terlibat dalam penelitian ini, analisis kepuasan pegawai terkait faktor pekerjaan itu sendiri menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas, dengan persentase 41,2%. Sebanyak 33,6% responden merasa sangat puas, dan 25,2% merasa kurang puas. Tidak ada responden yang merasa tidak memuaskan atau sangat tidak memuaskan. Dengan demikian, tingkat kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri di sekolah X dapat dikategorikan sebagai puas, dengan sebagian besar responden memberikan sikap puas dan sangat puas.

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif, ditemukan bahwa dua faktor dengan persentase ketidakpuasan tertinggi adalah pendapatan dan kompensasi yang diterima (*pay*) serta peluang naik jabatan (*opportunities for promotion*). Oleh karena itu, hasil analisis kuantitatif ini selanjutnya didalami lebih lanjut dengan menggunakan pendekatan kualitatif, melalui wawancara dengan responden untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil analisis kuantitatif selanjutnya didalami melalui pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara untuk menggali informasi lebih mendalam.

Pertama, faktor pendapatan dan kompensasi yang diterima, atau yang biasa disebut upah. Dalam hal ini, pegawai merasa belum puas dengan upah atau imbalan yang diterima. Hal ini terungkap dalam hasil wawancara berikut:

*“Sistem penggajian dibuat transparan, dalam artian jelas mana yang mendapat tunjangan struktural dan/atau tunjangan fungsional.”*

Jika dianalisis dari hasil wawancara di atas, ketidakpuasan pada indikator pendapatan dan kompensasi terletak pada aspek transparansi. Hal ini terlihat pada kondisi di mana guru bekerja di sekolah X. Seiring berjalannya waktu, masa tugas mereka bertambah dan mereka mendapatkan kesempatan untuk menduduki jabatan baru atau naik jabatan, namun sayangnya kenaikan tersebut tidak sejalan dengan peningkatan upah yang diterima. Masalah ini diperkuat dengan wawancara berikut:

*“Diperlukan kejelasan alur karir untuk promosi, disertai dengan besaran tunjangan yang disesuaikan dengan kinerja dan partisipasi aktif dalam ide, konsep, karya, serta kontribusi fisik dalam setiap usaha pengembangan dan promosi sekolah.”*

Kedua, ketidakpuasan muncul pada peluang naik jabatan (*opportunities for promotion*). Berdasarkan wawancara dengan pendidik dan tenaga kependidikan, mereka menjelaskan bahwa kurangnya sosialisasi dan tidak adanya transparansi terkait jenjang karir menyebabkan mereka terhambat untuk promosi. Sebagaimana yang dijelaskan dalam wawancara berikut:

*“Sosialisasi jenjang karir minim dan belum transparan, sehingga membuat karyawan tidak mendapat informasi yang jelas dan resmi dari yayasan. Selama ini, informasi yang diterima hanya berdasarkan omongan dari mulut ke mulut, yang kepastiannya harus dikonfirmasi sendiri ke bagian HRD atau Kepala Sekolah.”*

Poin kedua ini masih terkait dengan poin pertama, tetapi ketidakpuasan kali ini lebih terfokus pada sosialisasi. Pentingnya sosialisasi yang efektif tentang jenjang karir tidak bisa diabaikan, karena sosialisasi yang tepat dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas kepada para guru mengenai peluang pengembangan karir mereka. Tanpa informasi yang jelas dan komunikasi yang terbuka, para guru mungkin merasa cemas dan tidak yakin tentang perkembangan karir mereka di sekolah.

### **Pembahasan**

Berdasarkan pendalaman informasi terkait dua faktor ketidakpuasan pegawai, untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah X, lembaga perlu membuat pemetaan jabatan dan sistem jenjang karir yang mendeskripsikan serangkaian posisi pekerjaan yang dijalani pegawai, serta mengarah pada pencapaian tujuan profesional tertinggi, disertai dengan implikasi insentif yang jelas. Menurut Priansa (2014), pengembangan karir merupakan hasil dari interaksi antara karier individu dengan proses manajemen karir yang berlaku di dalam organisasi. Ini berarti bahwa pengembangan karir pegawai dilakukan secara individual, dimulai dari penyusunan rencana karir hingga implementasinya. Sistem pengembangan karir ini sebaiknya didukung oleh lembaga dengan adanya sistem jenjang karir (*career path*), yang dapat dikelola melalui Divisi Human Capital atau divisi terkait lainnya, sehingga pegawai yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sesuai dengan usaha yang mereka lakukan.

Han dan Yin (2021) menekankan bahwa sistem jenjang karir yang jelas dan terstruktur tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong retensi talenta terbaik di lembaga pendidikan. Hal ini sejalan dengan temuan Sims dan Fletcher-Wood (2021) yang menunjukkan bahwa sekolah dengan sistem pengembangan karir yang baik cenderung lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan dalam dunia pendidikan. Darling-Hammond (2017) menambahkan bahwa implementasi sistem jenjang karir yang transparan dan berbasis kompetensi dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif pada kualitas pengajaran dan layanan pendidikan.

Dalam konteks sekolah, penting untuk mempertimbangkan aspek-aspek unik dari lingkungan dalam merancang sistem jenjang karir. Menurut Schleicher (2018), sistem jenjang karir di sekolah perlu mencakup peluang untuk pengembangan kompetensi lintas budaya, penguasaan teknologi pendidikan terkini, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek pendidikan. Dengan demikian, sistem jenjang karir tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk memastikan bahwa kompetensi staf terus berkembang sesuai dengan tuntutan pendidikan yang dinamis.

*European University Association* (2019) menyampaikan bahwa ada tantangan utama dalam mengembangkan jenjang karir yang lebih baik di sektor pendidikan, khususnya dalam mengajar. Meskipun mengajar secara intrinsik bermanfaat, seringkali dipandang sebagai aktivitas pribadi tanpa kriteria kualitas yang diterima secara umum, sehingga yang tidak dapat diukur cenderung tidak berperan dalam pengakuan atau promosi eksternal. Sims dan Fletcher-Wood (2021) menambahkan bahwa lembaga pendidikan perlu mengadopsi pendekatan holistik dalam menilai kinerja pengajaran, yang mencakup tidak hanya hasil kuantitatif, tetapi juga aspek-aspek kualitatif seperti kemampuan membangun hubungan positif dengan rekan kerja, serta kontribusi terhadap budaya yang inklusif. Dengan demikian, pengembangan jenjang karir pegawai dapat lebih mencerminkan kompleksitas dan nilai intrinsik pekerjaan mereka.

Mengingat pentingnya *career path* dalam pengembangan karir karyawan, tantangan ini hendaknya menjadi motivasi bagi lembaga untuk merumuskan *career path* yang jelas bagi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Penelitian Katharina dan Dewi (2020) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan pengembangan karir dengan peningkatan kinerja karyawan. Lebih

lanjut, penelitian Suyanto (2018) menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karir, semakin tinggi pula kinerja karyawan; sebaliknya, semakin rendah pengembangan karir, semakin rendah pula kinerja karyawan. Dengan kondisi ini, perumusan *career path* untuk pengembangan karir karyawan menjadi hal yang tak terelakkan.

Menurut Moehariono (2014), jenjang karir adalah representasi visual dari serangkaian posisi atau jabatan yang dapat ditempuh oleh karyawan, yang nantinya mengarah pada posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Adanya *career path* dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karena memberikan kejelasan tentang masa depan karir mereka, membantu karyawan mengidentifikasi keterampilan yang perlu dikembangkan, dan memberikan rasa memiliki serta keterlibatan dalam lembaga (Katharina dan Dewi, 2020; Yuliyanti et al., 2020). Di sisi lain, bagi lembaga, *career path* dapat meningkatkan kinerja karyawan (Caniago & Rustanto, 2022; Setyawati, Woelandari & Rianto, 2022), meningkatkan retensi karyawan (Aziedjo, 2024), memetakan talenta karyawan untuk mengisi posisi-posisi strategis (Zulfikar, 2024), serta memperkuat citra lembaga sebagai tempat kerja yang baik (Sofyan et al., 2021). Selain itu, adanya *career path* dapat menurunkan tingkat turnover (Rahman & Syahrizal, 2019), karena karyawan merasa lebih betah dan termotivasi untuk mengembangkan karir mereka.

Beberapa poin rekomendasi dari European University Association (2019) untuk sekolah dalam merumuskan jenjang karir guru antara lain: (1) Tugas guru harus disesuaikan dengan keterampilan yang dimiliki, (2) Model jenjang karir yang adil untuk berbagai domain tugas, (3) Penggunaan instrumen penilaian kinerja guru yang valid dan reliabel, (4) Adanya sistem insentif untuk mengapresiasi pembelajaran yang baik, dan (5) Dukungan sumber daya yang memadai untuk pembelajaran dan pengembangan kompetensi guru. Selanjutnya, Hasibuan et al. (2023) memberikan beberapa rekomendasi terkait manajemen pengembangan karir guru di era Kurikulum Merdeka Belajar, yaitu: (1) Pemahaman konsep Kurikulum Merdeka Belajar, (2) Pembaruan materi dan metode pembelajaran, (3) Pelatihan dan pengembangan profesional, (4) Peningkatan kemampuan evaluasi, (5) Kolaborasi dan berbagi pengalaman, (6) Pengembangan diri berkelanjutan, (7) Pemberdayaan diri, (8) Pengakuan dan insentif, dan (9) Pengukuran hasil pengembangan karir.

*Career path* bukan hanya sekadar daftar jabatan dan promosi ke posisi yang lebih tinggi, melainkan sebuah peta jalan yang jelas untuk mencapai karir tertinggi, disertai dengan program pengembangan dan pelatihan yang tepat bagi karyawan, serta sistem penghargaan dan insentif yang sesuai (Khan et al., 2016; Hasibuan et al., 2023). Dengan demikian, *career path* mendorong guru untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan karir profesional mereka. Menciptakan jenjang karir yang efektif adalah proses yang kompleks namun memberikan hasil yang sangat bermanfaat. Dengan perencanaan yang matang, sosialisasi yang optimal, pelaksanaan yang konsisten, serta evaluasi yang berkelanjutan, sekolah dapat mendorong karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang berimplikasi pada kinerja yang lebih baik. Di sisi lain, komitmen individu untuk belajar sepanjang hayat dan kesadaran akan pentingnya mengikuti perkembangan pendidikan global juga sangat diperlukan untuk mendukung kesuksesan pengembangan karir di sekolah (Hasibuan et al., 2023)..

Toropova et al. (2021) menggarisbawahi bahwa implementasi *career path* yang sukses memerlukan kolaborasi erat antara manajemen sekolah, departemen sumber daya manusia, dan para pendidik itu sendiri. Proses ini mencakup dialog terbuka tentang aspirasi karir, penilaian kinerja yang transparan, serta peluang pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dan institusi. Sejalan dengan hal ini, Darling-Hammond et al. (2020) menyoroti pentingnya menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi, di mana eksperimen dan pengambilan risiko yang terukur dalam praktik pengajaran dihargai dan didorong.

Selain itu, Kraft et al. (2018) menekankan bahwa *career path* yang efektif harus dipandang sebagai investasi jangka panjang dalam pengembangan modal manusia di sekolah. Mereka

berpendapat bahwa meskipun implementasi awal mungkin memerlukan sumber daya yang signifikan, manfaat jangka panjangnya—termasuk peningkatan retensi staf, peningkatan kualitas pengajaran, dan peningkatan reputasi sekolah—akan jauh melebihi biaya yang dikeluarkan di awal. Dengan demikian, pengembangan *career path* yang komprehensif dan berwawasan ke depan menjadi elemen kunci dalam strategi pengembangan organisasi sekolah yang berkelanjutan.

### SIMPULAN

Dari sisi organisasi, upaya yang dilakukan oleh sekolah melalui Divisi Human Capital (HC) untuk menciptakan kepuasan kerja telah disusun secara sistematis dan dijalankan secara konsisten. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah swasta X adalah sebesar 63,9%, dengan interval 61,3%-75,6%, yang tergolong dalam kategori memuaskan. Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, disarankan kepada pihak sekolah untuk tidak hanya mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang sudah memenuhi kriteria memuaskan, tetapi juga berusaha untuk meningkatkannya menjadi sangat memuaskan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, beberapa langkah yang dapat diambil antara lain: memberikan kejelasan alur karir (*career path*) yang disertai dengan insentif yang sesuai, memberikan bonus berdasarkan usaha dan prestasi kerja, serta memberikan penghargaan atas hasil kerja yang dicapai.

Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat meningkat, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Akhirnya, peningkatan kepuasan kerja ini diharapkan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan daya saing sekolah melalui kinerja yang lebih baik dari pendidik dan tenaga kependidikan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan terhadap proses penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Z., & Hui, J. (2014). The relationship between communication satisfaction and teachers' job satisfaction in Malaysian primary school. *Asian Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(2), 58-71.
- Abun, Damianus & Basilio, Gladys Jean Q. (2023). The effect of workplace relationship on job satisfaction of employees: School context. *International Journal of Management and Humanities*, 2(1), 227–242.
- Aldridge, J. M., & Fraser, B. J. (2016). Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning Environments Research*, 19(2), 291-307. <https://doi.org/10.1007/s10984-015-9198-x>
- Antara. (2015). Sejumlah sekolah swasta di Siantar terancam tutup. *Berita Satu*. <https://www.beritasatu.com/nasional/257253-sejumlah-sekolah-swasta-di-siantar-terancam-tutup>, diakses 27 Agustus 2024.
- Aziedjo, Albert. (2024). The impact of career development on employee engagement and retention. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(2), 1776–1784. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/098353534453453>
- Anoum, P., Arifa, F., & May, C. (2022). Strategies to increase the motivation of Tahfidz Al-Quran. *Journal International Inspire Education Technology*, 1(2), 74–85. <https://doi.org/10.55849/jiiet.v1i2.88>.
- Bali Tribune. (2016). *Jelang tahun ajaran baru banyak sekolah swasta di Karangasem terancam gulung tikar*. Retrieved from <https://balitribune.co.id/content/jelang->

- [tahun-ajaran-baru-banyak-sekolah-swasta-di-karangasem-terancam-gulung-tikar](#), accessed 23 October 2017.
- Bayram, H., & Dinc, S. (2015). Role of transformational leadership on employee's job satisfaction: A case of private universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher*, 93(4), 270–281.
- Bercu, A. M. (2017). Impact of employees' training programmes on job satisfaction. *Current Science*, 112(7), 1340–1345.
- Berger, D., Brüggmann, G., & Pernicka, E. (2019). On smelting cassiterite in geological and archaeological samples: Preparation and implications for provenance studies on metal artefacts with tin isotopes. *Archaeological and Anthropological Sciences*, 11(1), 293–319. <https://doi.org/10.1007/s12520-017-0544-z>
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100-105. <https://doi.org/10.1037/t01422-000>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Brundrett, M., & Rhodes, C. P. (2014). *Researching educational leadership and management*. London: SAGE Publications.
- Caniago, Aspizain & Rustanto, Agung Edi. (2022). The effect of career development on employee performance (case study at CV Anggara Prima). *Majalah Ilmiah Bijak*, 19(2), 222-229.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2016). Teachers' psychological functioning in the workplace: Exploring the roles of contextual beliefs, need satisfaction, and personal characteristics. *Journal of Educational Psychology*, 108(6), 788-799. <https://doi.org/10.1037/edu0000088>
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97-140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- Durksen, T. L., Klassen, R. M., & Daniels, L. M. (2017). Motivation and collaboration: The keys to a developmental framework for teachers' professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 67, 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.05.011>
- Epple, D., & Romano, R. E. (1998). Competition between private and public schools, vouchers, and peer-group effects. *The American Economic Review*, 88(1), 33–62. <http://www.jstor.org/stable/116817>
- Eskildsen, J. K., & Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081–1094.
- Geiger, T., & Pivovarova, M. (2018). The effects of working conditions on teacher retention. *Teachers and Teaching*, 24(6), 604-625. <https://doi.org/10.1080/13540602.2018.1457524>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

- Gustiah, Indira Puspa., Saluy, Ahmad Badawi., Kasmir, Kasmir & Nawangsari, Lenny C. (2024). Effect of career path on organizational sustainability through innovative work behavior. *Jurnal Doktor Manajemen*, 7(1), 66-77.
- Han, J., & Yin, H. (2021). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 8(1), 1869379. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1869379>
- Hasibuan, M., Nurmisdaramayani, & Zaki, A. (2023). Sosialisasi manajemen pengembangan karir profesi guru di era Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah SMA Daruss'adah Pangkalan Susu. *FUSION: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 02(1), 53–60
- Jubelina, & Supramono. (2013). Strategi bersaing sekolah Kristen Lentera Ambarawa. *Satya Widya*, 29(2), 73–82
- Kettapan, K., Suphattanakul, O., Sui, J. M., & Hussain, S. (2022). Structure equation model of causal factors affecting employees' performance in modern trade organization. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(4), 1141–1146. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170411>
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., & Moazzam Ijaz, M. A. (2016). Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*, 7(1), 29–46
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741–756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588. <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
- Lubienski, C., & Lee, J. (2016). Competitive incentives and the education market: How charter schools define themselves in metropolitan Detroit. *Peabody Journal of Education*, 91(1), 64–80. <https://doi.org/10.1080/0161956X.2016.1119582>
- Malinen, O. P., & Savolainen, H. (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study. *Teaching and Teacher Education*, 60, 144–152. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.08.012>
- Martono, N., Puspitasari, E., & Wardiyono, F. X. (2020). Strategi bertahan SMA swasta pilihan kedua menghadapi kompetisi dalam pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(1), 1–12.
- Mentari Groups. (2023). *Persaingan sekolah swasta di Indonesia semakin ketat! Lantas, apa yang harus dilakukan oleh sekolah dan guru?* Diakses pada 17 Juni 2024, dari <https://mentarigroups.com/blog/persaingan-sekolah-swasta-di-indonesia-semakin-ketat-lantas-apa-yang-harus-dilakukan-oleh-sekolah-dan-guru/>
- Malinen, O. P., & Savolainen, H. (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study. *Teaching and Teacher Education*, 60, 144–152. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.08.012>
- Moehariono, M. (2014). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. PT Rajawali Persada.
- Paparang, N. C. P. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PT. *Post Indonesia di Manado Product*, 2(2), 119–123.
- Priansa, J., & Donni. (2014). *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Alfabeta.

- Rahman, A., & Syahrizal, S. (2019). Effect of compensation and career development on turnover intention: Job satisfaction as a mediation variable. *International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2018)*. <https://doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.25>
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualizing HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639–656. <https://doi.org/10.1177/1741143215623786>
- Santhosa, I. G. J. (2015). Tak kebagian siswa, SMA PGRI di Bali ini pilih tutup. *Tribun Bali*.
- Schleicher, A. (2018). Valuing our teachers and raising their status: How communities can help. In *International Summit on the Teaching Profession*. OECD Publishing.
- Sims, S., & Fletcher-Wood, H. (2021). Identifying the characteristics of effective teacher professional development: A critical review. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(1), 47–63. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1772841>
- Sofyan, S., Surati, S., & Hermanto, H. (2021). Effect of competence, career development, and compensation on organizational commitments: A case study on Samsat on Lombok Island. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8, 231–240.
- Suryawati, E., Mardiyono, A., Sutrisno, & Dewi, R. K. (2020). The effect of organizational culture, management policy, and management support on job satisfaction of teachers in private schools. *Journal of Educational Science*, 4(2), 246–253.
- Tampubolon, H. A. (2023). Pendayagunaan kepuasan dan suasana kerja dalam peningkatan daya saing sekolah swasta. *Jurnal Simki Pedagogia*, 6(1), 277–285.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Triansyah, F. A., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors affecting employee performance: A systematic review. *Journal of Marketing and Finance*, 1(3), 150–159.
- Yuliyanti, L., Dewi, S. S., & Nugraha, H. (2020). The effect of career path on job satisfaction: A mediation analysis of employee motivation. *Journal of Human Resource Development*, 8(3), 234–245.
- Zulfikar, H. (2024). Mapping employee talent for strategic position filling: The role of career path. *International Journal of Organizational Management*, 16(2), 112–130.

## BIOGRAFI PENULIS

	<p><b>Liah Siti Syarifah</b> is a lecturer in islamic education management study program, Faculty of Teacher Training and Education, Institut KH Ahmad Sanusi Sukabumi, Indonesia. Her research interests are in educational planning, total quality management in education, school management, and human resource management in education. She has been involved in research projects related to educational planning, digital learning resources, and school management. She can be contacted at email: <a href="mailto:liahsitisyarifah.27@gmail.com">liahsitisyarifah.27@gmail.com</a>.</p>

	<p><b>Widia Murni Wijaya</b> is a lecturer in Department of Educational Management, Faculty of Education and Psychology, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia. Her research interests include educational management and information system in education. She has been involved in research projects related to digital literacy, digital learning resources, educational management information system, information system, and educational management. She can be contacted at email: <a href="mailto:widiamw@uny.ac.id">widiamw@uny.ac.id</a>.</p>
	<p><b>Aip Syaepul Uyun</b> is a dedicated English educator and junior lecturer at Ma'some University Indonesia. His research interests has contributed significantly to the field through various publications and focus on TESOL and English curriculum. In addition to his research contributions, Mr. Uyun is actively involved in community service projects aimed at enhancing English language education in rural areas. His commitment to education was acknowledged at the Asia Education Awards 2024 in Thailand, where he received the 'Outstanding Contribution in Education' award. To further his professional development, Mr. Uyun is pursuing a TESOL Professional Certificate from Arizona State University, USA. He can be contacted at email: <a href="mailto:aipsyaepul@gmail.com">aipsyaepul@gmail.com</a>.</p>
	<p><b>Leili Agustina Syadiah</b> is a Lecturer in the Islamic Education Guidance and Counseling Study Program, Faculty of Teacher Training and Education, Persis Islamic Institute Garut, Indonesia. Her research interests are psychology, Guidance and Counseling, human capital and..... She has been involved in research related to job satisfaction and loyalty of teachers and education personnel in educational institutions. She can be contacted via email: <a href="mailto:lelianwars@gmail.com">lelianwars@gmail.com</a>.</p>
	<p><b>Taufani Chusnul Kurniatun</b> is a Lecturer at the Faculty of Education, Indonesian Education University (UPI) Bandung, Indonesia. Not only teaching, he is also active as an educational consultant and researcher. His research interests are educational management and educational planning. She can be contacted via email: <a href="mailto:taufani@upi.edu">taufani@upi.edu</a>.</p>