

FAKTOR IKLIM KERJA DAN PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH DASAR KAJIAN LITERATUR

Tulus Setya Budi¹, Nuni Widiarti², Decky Avrilianda³

^{1,2,3}Universitas Negeri Semarang

¹tulusbudi088@gmail.com, ²nuni_kimia@mail.unnes.ac.id

³decky.avrilianda@mail.unnes.ac.id

ABSTRACT

Teacher job satisfaction is an important factor influencing the quality of education, particularly at the elementary school level. This study aims to examine the influence of work climate and the role of principals on teacher job satisfaction through a systematic literature review (SLR). The method used in this study is a qualitative descriptive approach by reviewing relevant articles published between 2020–2025. The data sources were obtained from several national journals focusing on educational management, leadership, and teacher performance. The results show that a positive work climate significantly contributes to improving teacher job satisfaction. In addition, the principal's leadership role, including managerial competence, supervision, and motivation, has a direct and indirect effect on teacher satisfaction. The synergy between a conducive work climate and effective school leadership creates a supportive environment for teachers to perform optimally. Therefore, strengthening organizational climate and principal leadership is essential to enhance teacher job satisfaction in elementary schools.

Keywords: *principal leadership, teacher job satisfaction, work climate*

ABSTRAK

Abstrak ditulis maksimal 250 kata yang menggambarkan masalah, tujuan penelitian, Kepuasan kerja guru merupakan faktor penting yang memengaruhi kualitas pendidikan, khususnya pada jenjang sekolah dasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh iklim kerja dan peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui pendekatan systematic literature review (SLR). Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menelaah artikel-artikel relevan yang dipublikasikan pada rentang tahun 2020–2025. Sumber data diperoleh dari berbagai jurnal nasional yang berfokus pada manajemen pendidikan, kepemimpinan, dan kinerja guru. Hasil kajian menunjukkan bahwa iklim kerja yang positif berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Selain itu, peran kepala sekolah yang meliputi kompetensi manajerial, supervisi, dan motivasi memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru. Sinergi antara iklim kerja yang kondusif dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal guru.

Oleh karena itu, penguatan iklim organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah menjadi hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru sekolah dasar.

Kata Kunci: iklim kerja, kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja guru

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu aspek dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Keberhasilan proses pendidikan di sekolah ditentukan oleh kualitas guru sebagai pelaksana utama kegiatan pembelajaran. Dalam konteks ini, kepuasan kerja guru menjadi faktor yang sangat penting karena berkaitan erat dengan kinerja, motivasi, dan komitmen guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki loyalitas terhadap organisasi, serta mampu menciptakan proses pembelajaran yang efektif.

Namun demikian, berbagai permasalahan terkait kepuasan kerja guru masih sering ditemukan di lapangan, seperti beban kerja yang tinggi, kurangnya dukungan organisasi, serta kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif. Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru adalah iklim kerja sekolah. Iklim kerja mencerminkan suasana psikologis dan sosial di

lingkungan sekolah yang dapat memengaruhi perilaku dan sikap kerja guru. Penelitian oleh (Nugraha, 2019) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja guru secara signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan (Ketut et al., 2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja guru. Selain iklim kerja, peran kepala sekolah menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya sekolah, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memberikan motivasi dan supervisi kepada guru. Penelitian (Mawadah et al., 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Hal serupa juga dikemukakan oleh (Norawati et al., 2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Lebih lanjut, (Fitriana et al., 2024) menjelaskan bahwa iklim kerja yang positif di sekolah dapat terbentuk melalui interaksi yang harmonis antara kepala sekolah dan guru. Sementara itu, penelitian (Martini & Bastaman, 2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru juga dapat berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antara iklim kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan kepuasan kerja guru merupakan suatu sistem yang saling berkaitan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya iklim kerja dan peran kepala sekolah. Namun, masih diperlukan kajian komprehensif yang merangkum berbagai hasil penelitian terkait untuk memperoleh gambaran yang lebih sistematis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor iklim kerja dan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru sekolah dasar melalui pendekatan *systematic literature review* (SLR).

B. Metode Penelitian

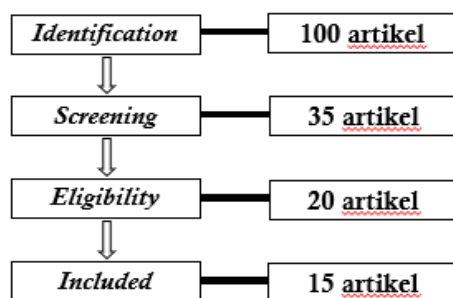
Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu secara sistematis terkait faktor iklim kerja dan peran kepala sekolah dalam kepuasan kerja guru sekolah dasar.

Tahapan penelitian dilakukan melalui beberapa langkah, yaitu: (1) perumusan masalah penelitian, (2) penentuan kriteria inklusi dan eksklusi, (3) penelusuran literatur, (4) seleksi artikel, (5) analisis data, dan (6) sintesis hasil penelitian. Perumusan masalah difokuskan pada hubungan antara iklim kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan kepuasan kerja guru.

Sumber data diperoleh dari artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional dalam rentang waktu 2020–2025. Penelusuran literatur dilakukan melalui database *Google Scholar* dengan menggunakan kata kunci seperti “iklim kerja”, “kepemimpinan kepala sekolah”, “kepuasan kerja guru”, dan “kinerja guru”. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel yang relevan dengan topik penelitian, (2) artikel

yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah, (3) artikel dengan metode kuantitatif, kualitatif, maupun studi literatur, dan (4) artikel yang tersedia dalam bentuk teks lengkap (*full text*). Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel yang tidak relevan dengan topik, (2) artikel duplikasi, dan (3) artikel yang tidak dapat diakses secara penuh.

Proses seleksi artikel dilakukan secara bertahap melalui identifikasi, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion*. Pada tahap identifikasi, seluruh artikel yang ditemukan dikumpulkan. Selanjutnya, pada tahap *screening* dilakukan penyaringan berdasarkan judul dan abstrak. Tahap berikutnya adalah *eligibility*, yaitu penilaian kelayakan berdasarkan isi penuh artikel. Terakhir, pada tahap *inclusion* dipilih artikel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut. Alur proses seleksi artikel dalam penelitian ini disajikan pada gambar berikut.



Gambar 1. Alur Seleksi Artikel dalam Systematic Literature Review (SLR)

Artikel yang telah terpilih kemudian dianalisis menggunakan teknik *content analysis* untuk mengidentifikasi temuan utama dari setiap penelitian. Data yang diperoleh selanjutnya disintesis secara naratif dengan mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan tema, yaitu: (1) pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru, (2) peran kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru, dan (3) hubungan antara iklim kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan kinerja guru.

Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang sistematis dan komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja guru sekolah dasar.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil kajian ini memberikan implikasi penting dalam pengelolaan pendidikan di sekolah dasar, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Iklim kerja yang kondusif terbukti menjadi faktor utama yang dapat meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja guru. Oleh karena itu, sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, baik dari segi hubungan

interpersonal, komunikasi organisasi, maupun ketersediaan fasilitas kerja.

Tabel 2. Matriks Sitasi Penelitian

No	Nama Peneliti	Variabel	Temuan
1	(Kurniati, 2021)	Kepemimpinan kepala madrasah, iklim sekolah → kinerja guru	Kepemimpinan dan iklim sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
2	(Mawadah et al., 2021)	Kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana → kepuasan kerja	Kepemimpinan dan sarana prasarana berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru
3	(Dongoran & Batubara, 2021)	Iklim sekolah, motivasi kerja → kinerja guru	Iklim dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
4	(Seniwati et al., 2022)	Kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi, kepuasan kerja → kinerja guru	Semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja guru
5	(YUDI et al., 2022)	Peran kepala sekolah → kualitas guru	Peran kepala sekolah meningkatkan kualitas guru
6	(Iku et al., 2022)	Manajerial kepala sekolah, supervisi, disiplin kerja → kinerja guru	Disiplin kerja memediasi pengaruh terhadap kinerja guru
7	(Agus, 2022)	Kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja → kinerja guru	Kepemimpinan dan iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru
8	(Sunanto et al., 2022)	Kepemimpinan, kompensasi	Kepemimpinan dan kompensasi

9	(Ketut et al., 2022)	→ kinerja guru Lingkungan kerja, motivasi kerja → kepuasan kerja	berpengaruh signifikan Lingkungan dan motivasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru
10	(Iku et al., 2022)	Kepemimpinan kepala sekolah → kepuasan kerja guru	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru
11	(Taty Rahayuningsih, Sri Setyaningsih, 2023)	Supervisi pengawas, kepuasan kerja → kinerja kepala sekolah	Supervisi dan kepuasan kerja meningkatkan kinerja kepala sekolah
12	(Fitriana et al., 2024)	Iklim kerja positif → kinerja/persepsi guru	Iklim kerja positif meningkatkan kinerja dan kenyamanan guru
13	(Martini & Bastaman, 2025)	Gaya kepemimpinan, beban kerja, pelatihan, kepuasan kerja → kinerja guru	Kepuasan kerja memediasi pengaruh terhadap kinerja guru
14	(Norawati et al., 2025)	Kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja → kepuasan kerja	Variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru
15	(Mallala & Fatmasari, 2026)	Perilaku kepemimpinan → partisipasi kerja guru	Kepemimpinan meningkatkan partisipasi kerja guru

Selain itu, peran kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki implikasi strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Kepala sekolah diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis,

memberikan motivasi, serta melakukan supervisi yang berkelanjutan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja guru, tetapi juga pada peningkatan kinerja dan kualitas pembelajaran.

Dengan demikian, sinergi antara iklim kerja yang positif dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif perlu terus dikembangkan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa iklim kerja dan peran kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru sekolah dasar. Iklim kerja kondusif, yang ditandai dengan hubungan interpersonal yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta dukungan organisasi yang baik, mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, melalui

kemampuan manajerial, pemberian motivasi, serta pelaksanaan supervisi yang berkelanjutan, terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lebih lanjut, hasil kajian menunjukkan bahwa iklim kerja dan kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam memengaruhi kepuasan kerja guru. Sinergi antara kedua faktor tersebut mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar perlu difokuskan pada penguatan iklim kerja yang kondusif serta optimalisasi peran kepala sekolah sebagai pemimpin.

Saran yang dapat diberikan adalah perlunya pihak sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja serta kompetensi kepemimpinan kepala sekolah. Selain itu, penelitian diharapkan dapat mengembangkan kajian ini dengan menggunakan pendekatan metodologi yang lebih beragam serta menambahkan variabel lain yang relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *JURNAL ILMIAH PENDIDIKAN INDONESIA*, 1(1), 30–37.
- Dongoran, A. T., & Batubara, I. H. (2021). Pengaruh Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR MENENGAH DAN TINGGU (JMP-DMT)*, 2(1), 1–16.
- Fitriana, I., Hasanah, E., & Widodo, H. (2024). At Turots : Jurnal Pendidikan Islam Positive work climate in schools : perceptions of muhammadiyah school teachers. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 887–895.
- Iku, D., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah dan Supervisi Kepala Sekolah Melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Guru (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan). *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 4(1), 35–48.
- Ketut, N., Krismawati, A., & Manuaba, I. B. S. (2022). Kontribusi Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Indonesia Journal Of Instruction*, 3, 92–104.
- Kurniati, W. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan iklim sekolah terhadap kinerja guru di yayasan nurul islam lubuk gaung. *Jurnal Tadzakur*, 1(1), 58–73.
- Mallala, S., & Fatmasari, R. (2026). Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru Di SD Muhammadiyah 1 Kecamatan Melak Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan*, 7(2), 901–909.
- Martini, A., & Bastaman, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah , Beban Kerja Guru , dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru dengan Pemediasi Kepuasan Kerja Di SMKN 1 Tanjungpandan. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia*, 5, 596–608.
- Mawadah, Harapan, E., & Kesumawati, N. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KETERSEDIAAN SARANA DAN PRASARANA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 6(1).
- Norawati, S., Hanafi, A., Badem, Z., & Syahsudarni, S. (2025). Analisis kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru. *DAYA SAING JURNAL ILMU MANAJEMEN*.
- Nugraha, M. F. (2019). Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Singosari Delitua. *Jurnal Diversita*, 5(1), 19–23.
- Seniwati, Sudarno, & Fatmasari, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan , Iklim Organisasi , Motivasi , Dan

Kepuasan Kerja , Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Gugus IV Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru.

AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal, 08(01), 31–42.

Sunanto, E., Pujiyati, W., Aly, A. D., Studi, P., & Pendidikan, M. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompensasi : Analisa Regresi pada Kinerja Guru. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 3(1).

<https://doi.org/10.51454/jet.v3i1.131>

Taty Rahayuningsih, Sri Setyaningsih, O. S. (2023). Pengaruh Supervisi Pengawas dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah. *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik*, 7.

YUDI, Prasetyo, I., & Hartati, C. S. (2022). PERANAN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS GURU DI SMK IBNU KHALDUN BALIKPAPAN - KALIMANTAN TIMUR Yudi Halaman. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 5(2).