



ANALISIS KELAYAKAN KOMPENSASI GURU APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) SMA/SMK NEGERI DI INDONESIA MELALUI FRAMEWORK PAY DETERMINATION

Iffah Nanda Sukendra¹, Delvia Nayyara², Faizah Amaliyah Budiman³, Tyas Wida Handoko⁴
^{1,2,3,4} Universitas Indonesia, Indonesia

Email: iffah.nanda@ui.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2352>

Sections Info

Article history:

Submitted: 11 April 2026
 Final Revised: 23 April 2026
 Accepted: 16 May 2026
 Published: 20 June 2026

Keywords:

State ASN SMA/SMK Teachers
 Pay Determination
 Compensation
 Basic Salary
 Allowance



ABSTRACT

As times change, the role of teachers has become crucial in shaping the direction of education, designing learning programmes, and educating students. To perform their duties, teachers need to possess high levels of motivation, job satisfaction and discipline. One key factor that can influence these three aspects is compensation. However, the compensation currently provided to teachers is neither adequate nor commensurate with their work. Therefore, this study aims to provide an overview of the influence of teacher compensation, particularly for civil servant teachers at Senior High School, on motivation, job satisfaction, and discipline, as well as to analyse the adequacy of teacher compensation using Berman's (2016) Pay Determination framework. The research method is Systematic Literature Review (SLR) using Systematic Mapping Study (SMS) approach. The results of this study indicate that the influence of teachers' compensation on motivation, job satisfaction, and discipline is predominantly positive and significant. Meanwhile, the results of the analysis of teachers' compensation using the Pay Determination framework indicate that the current compensation for civil servant teachers at Senior High Schools does not yet meet the compensation determination standards according to the Pay Determination framework, in terms of philosophy, the labour market, job evaluation, and individual considerations.

ABSTRAK

Seiring perkembangan zaman, peran guru menjadi sangat krusial dalam menentukan arah pendidikan, merancang pembelajaran, serta mendidik siswa. Untuk melaksanakan tugasnya secara maksimal, seorang guru perlu memiliki motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin yang tinggi. Salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi ketiga aspek tersebut adalah kompensasi. Namun nyatanya, kompensasi yang diberikan kepada guru saat ini belum sesuai dan sepadan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran pengaruh kompensasi guru, khususnya guru ASN SMA/SMK Negeri, terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin, serta untuk menganalisis kelayakan kompensasi guru ASN melalui kerangka Pay Determination Berman (2016). Metode penelitian yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan Systematic Mapping Study (SMS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh kompensasi guru ASN terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin didominasi oleh berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan, hasil analisis kompensasi guru ASN melalui kerangka Pay Determination menunjukkan bahwa kompensasi guru ASN SMA/SMK Negeri saat ini belum memenuhi standar penetapan kompensasi menurut kerangka Pay Determination, yaitu dalam aspek filosofi, pasar tenaga kerja, evaluasi kerja, pertimbangan individu.

Kata kunci: Guru ASN SMA/SMK Negeri, Pay Determination, Kompensasi, Gaji Pokok, Tunjangan

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hal fundamental yang dapat memengaruhi kualitas individu, kemajuan masyarakat, dan arah pembangunan suatu bangsa. Hal ini sejalan dengan yang ditulis oleh Abera (2022) bahwa pendidikan berperan krusial dalam menunjang masa depan yang berkelanjutan bagi warga negara. Selain itu, pendidikan menempati posisi keempat dalam Sustainable Development Goals (SDGs). Artinya, pendidikan bukan hanya berfungsi sebagai wadah pengembangan pengetahuan, melainkan juga menjadi fondasi utama dalam mendorong sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, serta mampu berkontribusi secara aktif terhadap pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Pentingnya pendidikan semakin diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Sihombing dkk. (2024) bahwa generasi muda yang berpendidikan cenderung lebih berkomitmen untuk berinvestasi pada kesehatan dan well-being keturunannya.

Di sisi lain, pendidikan terus mengalami perkembangan seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman. Sihombing dkk. (2024) menyatakan bahwa pendidikan telah mengalami berbagai inovasi dari waktu ke waktu sehingga perlu beradaptasi dengan kebutuhan era yang terus berubah. Salah satu contohnya adalah perubahan kurikulum dari Kurikulum 2013 menjadi Kurikulum Merdeka. Dalam konteks ini, peran guru menjadi sangat penting, yaitu sebagai agen perubahan untuk berinovasi dalam membangun keterlibatan peserta didik dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan dinamika perkembangan zaman yang terjadi. Namun, peran tersebut tidak terlepas dari tingkat motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin yang mereka miliki.

Di antara berbagai faktor yang memengaruhi tingkat motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin seorang guru, kompensasi merupakan salah satu indikator penting. Kompensasi secara umum dijelaskan oleh Muiz (2025) adalah imbalan atau penghargaan dari perusahaan atau organisasi kepada pegawainya, tidak hanya dalam bentuk gaji, tetapi juga tunjangan serta penghargaan. Dalam konteks lembaga pendidikan, Muiz (2025) menjelaskan kompensasi sebagai penghargaan finansial dan non-finansial dari satuan pendidikan kepada tenaga pendidik sebagai bentuk imbalan atas kontribusinya sebagai tenaga pendidik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Kumbaraningtyas dkk. (2025) yang menyebutkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi guru, juga penelitian Yuliyanti dkk. (2025) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, serta penelitian Dian dkk. (2025) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin guru.

Namun, fakta lapangan yang hingga saat ini masih terjadi di Indonesia adalah ketidaksesuaian kompensasi yang diberikan kepada para guru. Hasil penelitian Yuliyanti dkk. (2025) menyatakan bahwa sebanyak 70% guru merasa gaji pokok yang didapatkan belum mampu mencukupi kebutuhan harian mereka, ditambah pula tunjangan dan bonus tahunan yang tidak diberikan secara tepat waktu dan sesuai aturan. Di sisi lain, beban kerja guru terus meningkat, tetapi kompensasi tidak ikut disesuaikan dengan peningkatan beban kerja tersebut Yuliyanti dkk. (2025). Lebih lanjut, berdasarkan rata-rata Upah Minimum Provinsi (UMP) tahun 2025, nilai UMP di Indonesia adalah Rp3.315.728 (Mediana, 2024), sedangkan nilai terkecil gaji guru ASN yang diatur per-golongan dalam Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2024 adalah senilai Rp2.785.700 hingga Rp2.903.600. Nilai ini sesuai dengan golongan terendah guru sebagaimana yang disebutkan dalam (Wulandari, 2021), yakni golongan III/a atau III/b untuk guru pertama. Hal ini menggambarkan ketidakselarasan gaji guru ASN dengan rata-rata UMP dan menimbulkan kemungkinan bahwa gaji yang diterima guru ASN belum sesuai serta mencukupi kebutuhan hidup (Akbar & Ismatiah, 2024).

Sistem kompensasi yang dijelaskan dalam kerangka Pay Determination menurut Berman (2016) memiliki tujuan agar sebuah organisasi dapat memberikan kompensasi yang adil bagi para karyawan dengan mempertimbangkan dua keputusan yang memengaruhi pengelolaan kompensasi yakni, tingkat gaji dan penyesuaian gaji (Akbar & Ismatiah, 2024). Maka, penelitian ini memilih guru ASN SMA/SMK Negeri sebagai fokus subjek penelitian karena besaran gaji pokok guru ASN telah diatur secara jelas dan seragam dengan ASN lainnya dalam Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2024 dan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, besaran gaji terkecil guru di Indonesia belum setara dengan rata-rata UMP dan berkemungkinan belum dapat mencukupi kebutuhan hidup. Sementara itu, sistem kompensasi untuk guru swasta belum memiliki standar pasti sehingga lebih sulit untuk dianalisis. Sebagaimana Hutasuhut dkk (2025) menyebutkan gaji guru swasta berasal dari SPP siswa dan besarnya bergantung pada besar-kecilnya sekolah. Oleh karena itu, analisis sistem kompensasi guru ASN menjadi penting dalam penelitian ini, sebab data telah menunjukkan adanya indikasi ketidaksesuaian sehingga perlu dianalisis melalui kerangka Pay Determination (Berman, 2016) dengan empat elemen, yakni *philosophy, labor market, job evaluation, dan individual consideration* untuk menilai keadilan penetapan gaji guru ASN.

METODE PENELITIAN

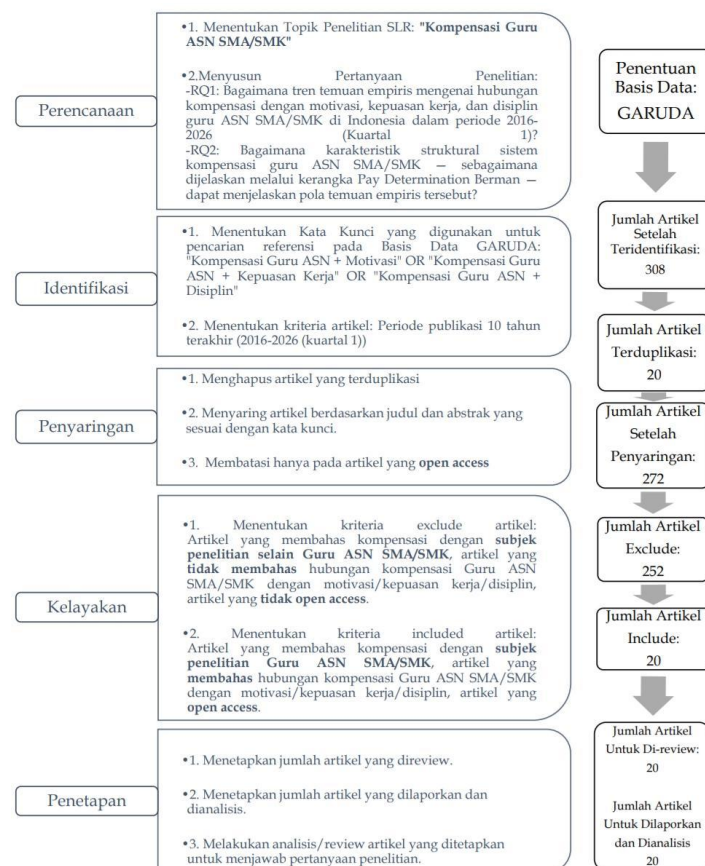
Penelitian ini mengadopsi metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan *Systematic Mapping Study* (SMS). Dalam (Pati & Lorusso, 2017), SLR adalah metode sistematis untuk menghimpun, mengevaluasi secara kritis, memadukan, dan menyajikan temuan yang didapatkan dari berbagai penelitian mengenai suatu topik atau pertanyaan yang menjadi fokus penelitian. Metodologi ini menuntut penanganan masalah terkait kualitas, seperti bias, duplikasi, kredibilitas, dan sebagainya (Pati & Lorusso, 2017). Sedangkan SMS menurut (Petersen dkk, 2008 dalam Salama dkk, 2017) adalah proses mengidentifikasi, mengkategorikan, dan menganalisis studi terdahulu yang relevan dengan topik tertentu. Untuk mengakomodasi hal tersebut, penulis menggunakan PRISMA *flowchart*, sebagaimana (Liberati dkk, 2009 dalam Sohrabi dkk, 2021) menyatakan bahwa PRISMA dikembangkan untuk meningkatkan kualitas, kejelasan, transparansi, dan nilai.

Penentuan variabel independen dan dependen didasari oleh tujuan pertama penelitian, yakni untuk memperoleh gambaran dan kesimpulan dari pengaruh kompensasi guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin, sebagaimana disebutkan oleh (Hasibuan, 2020). Penulis memfokuskan hubungan kompensasi guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap tiga tujuan kompensasi tersebut karena mengikuti tren penelitian yang diterbitkan di portal GARUDA pada tahun 2016 hingga 2026 kuartal 1, sebagaimana GARUDA adalah basis data yang penulis gunakan. Selanjutnya, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis bagaimana kelayakan kompensasi guru ASN yang sedang berlaku saat ini dengan menggunakan kerangka *Pay Determination* oleh Berman (2016). Kerangka *Pay Determination* diposisikan sebagai lensa interpretatif yang digunakan pada tahap pembahasan untuk menginterpretasikan bagaimana kompensasi guru yang berlaku saat ini dan relasinya dengan pola-pola yang muncul dari hasil SLR.

Secara lebih rinci, alur penelitian ini dimulai dari penulis menentukan terlebih dahulu topik utama yang akan dibahas yakni, "Kompensasi Guru ASN SMA/SMK". Selanjutnya, penulis menentukan *research question* untuk penelitian ini yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana tren temuan empiris mengenai hubungan kompensasi dengan motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin guru ASN SMA/SMK di Indonesia dalam periode 2016-2026 (Kuartal 1)?
2. Bagaimana karakteristik struktural sistem kompensasi guru ASN SMA/SMK – sebagaimana dijelaskan melalui kerangka Pay Determination Berman – dapat menjelaskan pola temuan empiris tersebut?

Kemudian, setelah penulis memilih GARUDA sebagai sumber basis data SLR pada penelitian ini, penulis menentukan beberapa kata kunci agar hasil SLR lebih terfokus dan sesuai dengan topik utama penelitian. Kata kunci tersebut adalah, "Kompensasi Guru ASN AND Motivasi" OR "Kompensasi Guru ASN AND Kepuasan Kerja" OR "Kompensasi Guru ASN AND Disiplin". Dalam penelusuran data untuk SLR, penulis juga menerapkan beberapa pembatasan dalam pencarian, yakni tebatas hanya pada artikel yang terbit 10 tahun terakhir, artikel yang *open access*, artikel yang tidak teeduplikasi, dan artikel yang membahas mengenai hubungan kompensasi guru ASN SMA/SMK Negeri dengan motivasi atau kepuasan kerja atau disiplin. Alur penelitian selanjutnya juga digambarkan dalam diagram alur PRISMA, sebagaimana yang tertera pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. PRISMA Flowchart
Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026.

Hasil diagram alur prisma menunjukkan total akhir artikel yang penulis gunakan dalam SLR untuk penelitian ini adalah sebanyak 20 artikel. Jumlah tersebut telah melewati tahap penyaringan, sehingga seluruh artikel yang termasuk dipastikan benar-benar menyajikan pembahasan mengenai pengaruh kompensasi guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin sesuai dengan topik penelitian penulis. Penulis mengambil fokus kajian terhadap guru SMA/SMK Negeri karena memiliki beban kerja yang

kompleks diluar kewajibannya untuk mengajarkan materi pembelajaran kepada siswa. Sebagaimana penelitian Altariusta & Zuripal (2025) yang menyatakan bahwa guru di SMAN 2 Bukittinggi juga memiliki beban kerja untuk mengelola administrasi, mengurus dokumen dan berbagai tugas administrasi lainnya, serta beban kerja digital yang timbul dari adanya pengelolaan kinerja melalui Platform Merdeka Belajar yang mengharuskan guru untuk mengikuti webinar dan melakukan pelaporan online. Altariusta & Zuripal (2025) juga menyebutkan bahwa guru memiliki beban tugas tambahan lainnya jika ia menjadi wali kelas, kepala perpustakaan, ataupun pembina OSIS. Hal ini membuktikan bahwa beban kerja guru SMA/SMK Negeri tidak hanya berhenti pada menyiapkan materi dan mengajarkan materi kepada siswa, tetapi jauh lebih kompleks.

Oleh karena itu, dengan kompleksitas tugas yang diterima oleh guru SMA/SMK Negeri, peneliti ingin melihat apakah kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin. Selain itu, penulis ingin menganalisis kesesuaian kompensasi yang diterima oleh guru ASN SMA/SMK Negeri melalui kerangka Pay Determination milik Berman (2016). Basis data artikel yang penulis gunakan dalam SLR seluruhnya bersumber dari Garba Rujukan Digital (GARUDA) dengan topik pengaruh kompensasi terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin. Fokus subjek penelitian ini adalah guru ASN SMA/SMK Negeri. Oleh karena itu, penulis menggunakan portal referensi ilmiah dari Indonesia, yakni GARUDA sebagai bahan rujukan pada penelitian ini karena banyak menyajikan referensi yang sesuai untuk topik dan fokus subjek penelitian penulis.

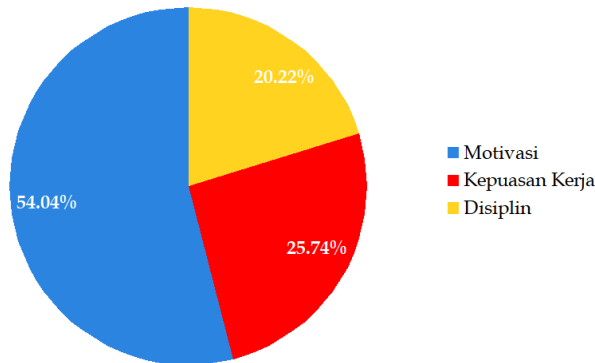
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Human Capital Management memandang manusia sebagai bagian integral dari organisasi yang perlu dikelola secara strategis untuk mencapai tujuan organisasional (Armstrong & Taylor, 2020). Kompensasi merupakan salah satu instrumen utama dalam pengelolaan tersebut yang berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani kebutuhan organisasi akan kinerja dengan kebutuhan individu akan kesejahteraan (Daly, 2015). Armstrong dan Taylor (2020) menempatkan kompensasi sebagai strategic HCM tool yang efektivitasnya tidak dapat dinilai secara parsial bahwa desain struktur dan respons individunya harus dipahami sebagai sistem yang menyatukan keduanya. Organisasi memberikan kompensasi agar karyawan menunjukkan respons puas, termotivasi, dan disiplin yang akan berkontribusi pada produktivitas dan keberlangsungan organisasi (Daly, 2015). Hal ini menjadi semakin relevan mengingat peran strategis guru dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional sebagaimana diatur dalam regulasi. Tujuan kompensasi versi Hasibuan (2010) dengan demikian berfungsi sebagai jembatan konseptual yang menghubungkan level struktural (desain sistem) dan level individual (respons karyawan) dalam satu kerangka analisis yang utuh. Dengan demikian, analisis kompensasi yang komprehensif memerlukan evaluasi terhadap desain struktural sistem kompensasi dan bukti empiris atas dampaknya pada individu sebagai sasaran sistem tersebut.

Hasil SLR yang dilakukan dalam penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima guru ASN secara mayoritas berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan disiplin sesuai dengan Gambar 9 hingga Gambar 11. Temuan ini menegaskan posisi penting kompensasi bahwa kompensasi bukan sekadar bentuk balas jasa administratif, melainkan variabel yang secara nyata membentuk perilaku kerja guru. Beberapa literatur yang menggabungkan metode pengambilan data kuantitatif dan observasi menunjukkan masih terjadi keterlambatan pemberian kompensasi, ketidaksesuaian penempatan bidang mata pelajaran dengan kompetensi, ketidakseimbangan dengan beban

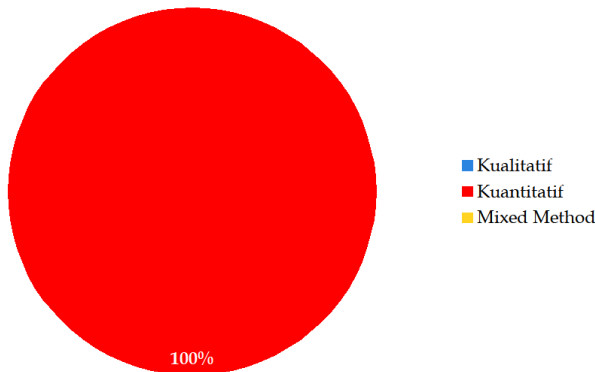
kerja, dan kurangnya kesempatan yang sepadan terhadap kompensasi non-finansial, seperti pelatihan pengembangan diri dan fasilitas yang mendukung pembelajaran (Baihaqi, dkk. 2025; Syafirin, dkk., 2023; Nurhayati, dkk., 2025; Lestari, dkk., 2025). Meski demikian, hasil secara kuantitatif yang diambil dari data primer literatur menunjukkan mayoritas hasil penelitian kompensasi berpengaruh terhadap disiplin, motivasi, dan kepuasan kerja.



Gambar 2. Persentase Fokus Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026.

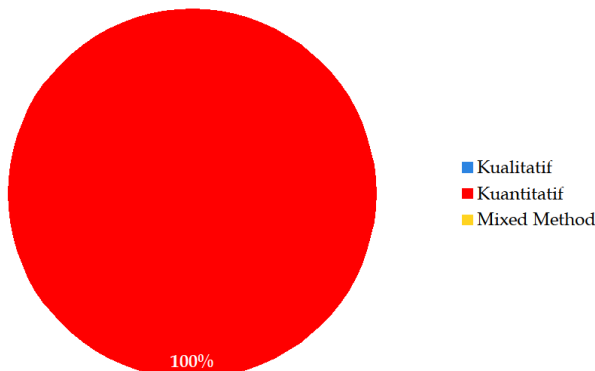
Gambar 2 merupakan ilustrasi tingkat distribusi fokus penelitian pada topik Pengaruh Kompensasi Guru ASN. Fokus penelitian yang paling banyak diteliti dikurangi dengan duplikasi dan *website blocked* adalah Motivasi sebanyak 147 (54,04%) artikel, Kepuasan Kerja sebanyak 71 (25,74%) artikel, dan Disiplin sebanyak 55 (20,22%) artikel.



Gambar 3. Penyebaran Penelitian Berdasarkan Metode Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026.

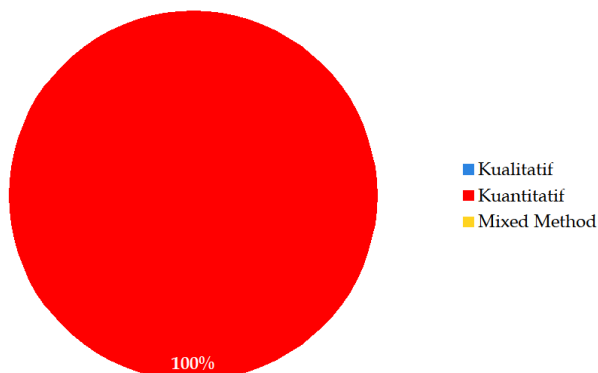
Berdasarkan data dari Studi Pemetaan Sistematis, terungkap bahwa semua penelitian tentang Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Motivasi dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3, yaitu sebesar 100%.



Gambar 4. Penyebaran Penelitian Berdasarkan Metode Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026.

Berdasarkan data dari Studi Pemetaan Sistematis, terungkap bahwa semua penelitian tentang Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Kepuasan Kerja dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4, yaitu sebesar 100%.



Gambar 5. Penyebaran Penelitian Berdasarkan Metode Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026.

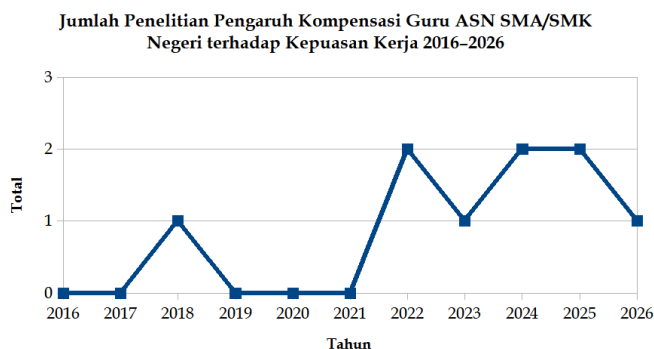
Berdasarkan data dari Studi Pemetaan Sistematis, terungkap bahwa semua penelitian tentang Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Disiplin dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5, yaitu sebesar 100%.



Gambar 6. Penyebaran Fokus Penelitian

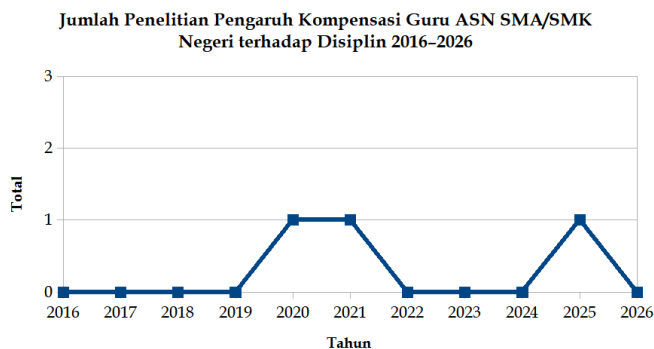
Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026.

Gambar 6 menggambarkan tren penelitian yang diterbitkan oleh Garba Rujukan Digital (GARUDA) pada tahun 2016 hingga 2026. Berdasarkan hasil pencarian, publikasi penelitian Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Motivasi menunjukkan jumlah yang relatif fluktuatif. Pada tahun 2016, terdapat 1 publikasi dan meningkat menjadi 2 publikasi pada tahun 2017. Pada tahun 2018 dan 2019 tidak ditemukan publikasi terkait topik tersebut. Publikasi kembali muncul pada tahun 2020 sebanyak 2 publikasi, sedangkan pada tahun 2021 tidak ditemukan publikasi. Selanjutnya, pada tahun 2022 terdapat 2 publikasi dan mengalami penurunan menjadi 1 publikasi pada tahun 2023. Pada tahun 2024, 2025, dan 2026 kuartal 1 tidak ditemukan publikasi mengenai Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Motivasi.



Gambar 7. Penyebaran Fokus Penelitian
Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026.

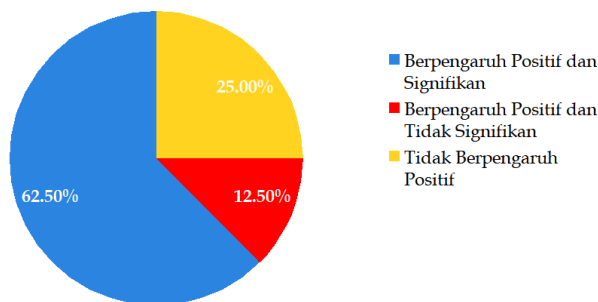
Gambar 7 menggambarkan tren penelitian yang diterbitkan oleh Garuda Rujukan Digital (GARUDA) pada tahun 2016 hingga 2026. Berdasarkan hasil pencarian, publikasi penelitian Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan jumlah yang relatif naik turun. Pada tahun 2016 dan 2017 tidak ditemukan publikasi, kemudian mulai muncul pada tahun 2018 sebanyak 1 publikasi. Pada tahun 2019, 2020, dan 2021, tidak ditemukan publikasi terkait topik tersebut. Publikasi kembali muncul pada tahun 2022 sebanyak 2 publikasi, lalu menurun menjadi 1 publikasi pada tahun 2023. Jumlah Publikasi kembali meningkat pada tahun 2024 dan 2025, yaitu sebanyak 2 publikasi. Lalu, menurun pada tahun 2026 kuartal 1, yaitu 1 publikasi.



Gambar 8. Penyebaran Fokus Penelitian
Sumber: Diolah oleh Penliti, 2026.

Gambar 8 menggambarkan tren penelitian yang diterbitkan oleh Garuda Rujukan Digital (GARUDA) pada tahun 2016 hingga 2026. Berdasarkan hasil pencarian, publikasi penelitian Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan jumlah yang relatif stabil pada tahun-tahun tertentu, yaitu masing-masing satu publikasi pada tahun 2020, 2021, dan 2025. Pada tahun 2016, 2017, 2018, 2019, 2022, 2023, 2024, dan 2026 kuartal 1 tidak ditemukan publikasi terkait topik tersebut.

Persentase Hasil Penelitian Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Motivasi 2016–2026

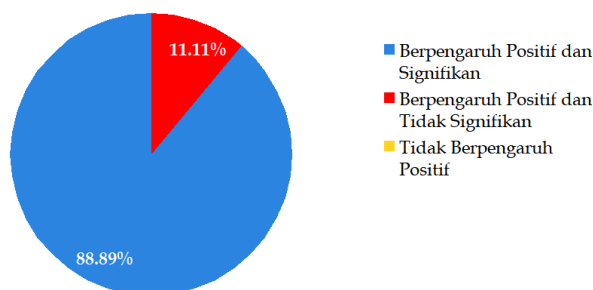


Gambar 9. Persentase Hasil Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pemetaan data artikel yang bersumber dari Garba Rujukan Digital (GARUDA) yang digambarkan dalam diagram di atas, dapat disimpulkan bahwa dari total 8 artikel, sebanyak 62,50% menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Disusul oleh hasil yang menyebutkan tidak terdapat pengaruh positif, yakni sebesar 25,00%. Serta hasil yang menyatakan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, yakni sebesar 12,50%.

Persentase Hasil Penelitian Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Kepuasan Kerja 2016–2026



Gambar 10. Persentase Hasil Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan diagram hasil pemetaan data dengan total 9 artikel yang membahas mengenai Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Kepuasan Kerja yang bersumber dari Garba Rujukan Digital (GARUDA), dapat disimpulkan bahwa persentase terbesar diisi oleh hasil yang menyebutkan terdapat pengaruh positif dan signifikan, yakni sebesar 88,89%. Persentase terbesar kedua menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan dari kompensasi, yakni sebesar 11,11%. Sementara itu, tidak ditemukan artikel yang menyatakan tidak berpengaruh positif.



Gambar 11. Persentase Hasil Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan diagram hasil pemetaan data diatas, dari total 3 artikel yang bersumber dari Garba Rujukan Digital (GARUDA), dapat disimpulkan bahwa artikel yang membahas mengenai Pengaruh Kompensasi Guru ASN SMA/SMK Negeri terhadap Disiplin, seluruhnya mengatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan, dengan persentase sebesar 100%. Sementara itu, tidak ditemukan artikel yang menyatakan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dan tidak berpengaruh positif.

Pembahasan

Penghasilan bagi individu tidak hanya berdampak secara ekonomi, tetapi juga secara psikologi dan sosial. Penghasilan merefleksikan sejauh mana pegawai bernilai di mata institusi, daya beli, prestise sosial, bahkan harga diri pegawai. Hal ini berarti sistem kompensasi harus bisa menyeimbangkan antara keterbatasan institusi dan ekspektasi pegawai. Dengan demikian, kerangka Pay Determination Berman (2016) dianggap peneliti mampu untuk memberikan bagaimana gambaran sistem kompensasi secara komprehensif. Terdapat dua jenis keputusan yang perlu dilalui untuk menentukan sistem ini, yaitu tingkat kompensasi dan penyesuaian kompensasi. Hasil keputusan tingkat kompensasi dipengaruhi oleh filosofi, pasar, dan evaluasi kerja. Sedangkan, keputusan penyesuaian kompensasi mempertimbangkan posisi pegawai dalam struktur gaji, seperti penyesuaian biaya hidup, bonus, dan gaji berdasarkan kinerja.

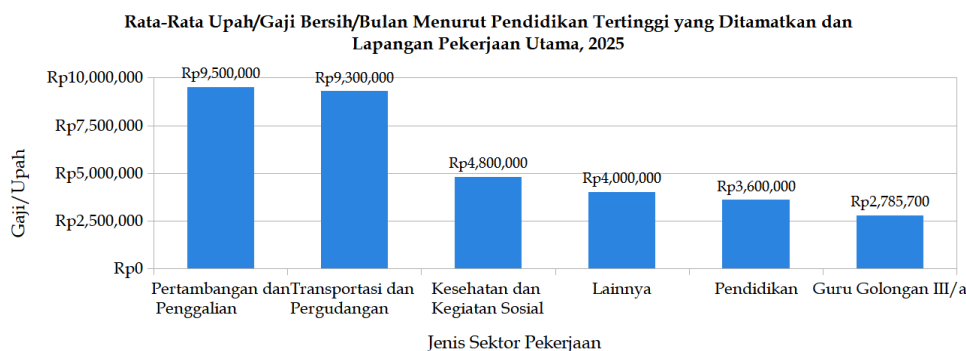
Filosofi Kebijakan (*Philosophy*)

Pandangan dasar tentang nilai kerja dan tujuan pembayaran menunjukkan bahwa sistem pengupahan tidak memiliki ukuran absolut dalam menentukan nilai sebuah pekerjaan sehingga kepuasan pegawai tidak sebatas dari jumlah uang, melainkan dari rasa adil antara kontribusi dan imbalan (Berman, 2016). Filosofi pengupahan bagi Berman (2016) dapat dibaca sebagai cara institusi mendefinisikan keadilan melalui upaya menegosiasikan ketegangan antara rasionalitas organisasi publik dan kesejahteraan anggota organisasi.

Peran, fungsi, dan kedudukan guru telah diakui oleh negara memiliki porsi yang strategis dalam pembangunan nasional sebagaimana diamanatkan pada UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Negara menjamin pemberdayaan dan peningkatan kualitas guru untuk mencapai tujuan tersebut melalui pengembangan diri, misalnya sertifikasi. Di sisi lain, sesuai dengan pasal 14 ayat (8) bahwa guru berhak untuk memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial dalam menjalankan tugasnya. Pasal 1 ayat (16) menekankan kompensasi finansial dalam bentuk penghasilan merupakan hak guru, bentuk penghargaan berbasis prestasi, dan refleksi negara dalam menjunjung martabat guru sebagai pendidik profesional. Hal ini berarti bahwa pemerintah dalam merancang sistem

kompensasi guru tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dasar tenaga pendidik, tetapi juga untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan profesionalisme guru melalui kesempatan mengembangkan diri (Daly, 2015). Kompensasi menjadi alat untuk menjaga stabilitas organisasi, mempertahankan loyalitas, dan mencegah guru berkompentensi tinggi meninggalkan sekolah (Muiz, 2025).

Sistem kompensasi tidak hanya terlihat dari aturan, tetapi juga harus peka terhadap perbandingan pegawai dalam kategori pekerjaan yang berbeda di organisasi yang lain melalui pertimbangan prestasi, keterampilan, atau gaji (Berman, 2016). Strategi *lead-match-lag* akan menentukan bagaimana posisi strategi sebuah organisasi telah merefleksikan nilai keadilan dan ekspektasi terhadap pegawainya (Berman, 2016). Tidak ada perbandingan untuk kompensasi dalam organisasi internal pemerintah karena pada dasarnya kompensasi dalam bentuk gaji pokok diberikan sama sesuai dengan golongan atau pangkatnya terlepas dari profesi apa yang dijalankan (Rahman, 2019). Berdasarkan grafik di bawah ini, kompensasi dalam bentuk gaji pokok yang diberikan pemerintah cenderung *lag* atau berada di bawah standar sektor pekerjaan lainnya dengan tingkat pendidikan yang sama. Gaji pokok sektor pendidikan lulusan universitas lebih rendah dibandingkan dengan sektor lainnya. Sedangkan, sesuai dengan PP Nomor 5 Tahun 2024 terkait gaji pokok guru ASN yang diperuntukan bagi guru yang baru memulai kariernya (pengalaman 0 tahun) dan minimal S1, doktor, dan pendidikan profesi golongan III/a menempati posisi terendah dari 17 sektor pekerjaan menurut BPS (2025) dan harus minimal memiliki pengalaman kurang lebih 18 tahun di golongan III/a untuk mendapatkan gaji yang kompetitif dengan sektor lain. Gaji ini didasarkan oleh lama kerja dan jabatannya terlepas jenjang pendidikan yang akan diajar.



Sumber: BPS, 2025

Meski demikian, penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum sesuai Pasal 15 dalam UU No. 14 Tahun 2005 adalah kombinasi gaji pokok dengan tunjangan yang melekat pada gaji, tunjangan lainnya (tunjangan profesi, fungsional, dan khusus), dan tugas tambahan. Sejalan dengan Berman (2016) bahwa sektor publik cenderung mengompensasi gaji rendah dengan kompensasi non-moneter (pensiun, jaminan kesehatan, keamanan kerja). Tunjangan ini menjadi alat pemerintah untuk menilai profesionalitas guru berdasarkan kinerjanya. Misalnya, tunjangan profesi guru setara dengan satu kali gaji pokok/bulan bagi guru yang memiliki sertifikat pendidik yang dibayarkan setiap tiga bulan dalam satu kali penganggaran (Muamar, 2024). Artinya, tunjangan tidak hanya berkontribusi terhadap pendapatan guru, tetapi juga menjadi acuan kelayakan kualitas mengajar. Secara struktur kompensasi, gaji pokok yang seharusnya menjadi jaminan kesejahteraan minimum justru tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan dasar guru, sehingga tunjangan yang semestinya dirancang sebagai insentif berbasis kinerja terpaksa mengambil alih fungsi tersebut (Haeri, 2025). Artinya, guru

tidak hanya bisa hidup dengan gaji pokok saja melainkan harus bergantung pada tunjangan. Dengan demikian, masalah kompensasi guru ASN yang telah dipaparkan mencerminkan bahwa pemerintah belum memiliki suatu model maupun strategi kompensasi guru ASN yang dilandasi pada filosofi dasar yang kuat hingga pada upaya pengimplementasiannya ke depan secara berkeadilan.

Pasar Eksternal (*Labor Market*)

Berman (2016) menegaskan bahwa tekanan dari pasar tenaga kerja dapat menciptakan kompetisi eksternal yang mempengaruhi persepsi keadilan eksternal. Pasar yang dimaksud dalam hal ini tidaklah bebas sepenuhnya, tetapi dipengaruhi kebijakan publik, peraturan hukum, dan kondisi ekonomi yang menciptakan rasa stabilitas bagi pekerja. Kondisi ini dapat terlihat dari konteks pasar tenaga kerja guru yang telah lama didominasi oleh pemerintah, mulai dari penyedia lapangan kerja terbesar, penetapan kompensasi, hingga proses rekrutmen. Namun, sentralisasi pemerintah dalam mengelola tata kelola pendidikan membuatnya tidak responsif terhadap kebutuhan spesifik daerah dan sekolah. Kewenangan desentralisasi yang diberikan oleh daerah juga tidak serta menjawab permasalahan distribusi ini (Huang, 2020). Studi Kemendikburistek (2023) hanya 6,7% guru yang bersedia ditempatkan di daerah 3T. Kondisi ini tidak hanya berkaitan dengan insentif, tetapi juga kurangnya jaminan pengembangan karir dan fasilitas tempat tinggal (Rosanti & Samiyah, 2025). Meski demikian, posisi pasar penawaran masih menunjukkan minat yang tinggi sebagaimana data PDDIKTI (2026) yang mencatat bahwa mahasiswa jurusan kependidikan menjadi jurusan terbanyak yang akan menyumbang 2,25 juta mahasiswa lulusan ilmu pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pemerataan guru perlu disertai dengan strategi jaminan kesejahteraan guru yang meliputi pertimbangan terhadap kesejahteraan ekonomi, akses fasilitas infrastruktur, dan peluang peningkatan kapasitas profesionalisme (Kadir & Wibowo, 2024; Rahabav dkk., 2021).

Kondisi pasar terbentuk akibat persepsi keadilan eksternal bagi pegawai. Persepsi ini tidak terbatas pada perbandingan gaji, tetapi juga mempertimbangkan pendapatan seumur hidup, seperti tunjangan dan keamanan kerja yang mana pemerintah lebih unggul karena mendapat pendanaan dari pajak masyarakat (Berman, 2016). Dasar pemberian kompensasi untuk ASN bersifat menyeluruh lintas sektor dan didasarkan pada masa kerja dan golongan. Di sisi lain, tunjangan yang diberikan seperti tunjangan profesi mampu meningkatkan hampir 90% pendapatan rata-rata lulusan perguruan tinggi S1 dari yang hanya 50%. Artinya, sistem kompensasi ini memberikan jaminan penghasilan stabil (Ree dkk., 2018). Ekspektasi inilah yang menjadi daya tarik kuat, misalnya, untuk menjelaskan mengapa guru honorer bersedia bertahan dalam kondisi ketidakpastian gaji yang bersumber dari dana BOS dengan mengorbankan pendapatan saat ini, sembari menantikan peluang pengangkatan sebagaimana pernah dimungkinkan oleh PP No. 48/2005 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS (Huang, 2020).

Evaluasi Kerja (*Job Evaluation*)

Berdasarkan perspektif Berman (2016), *job evaluation* dipahami sebagai mekanisme untuk menilai nilai suatu pekerjaan secara sistematis dalam kerangka struktur kompensasi. Melalui proses ini, pekerjaan dinilai berdasarkan kriteria yang berkaitan dengan nilai pekerjaan, seperti tanggung jawab, kemampuan yang dibutuhkan, dan kondisi kerja. Hasil penilaian tersebut kemudian digunakan untuk menempatkan pekerjaan ke dalam jenjang atau *salary grades* tertentu, di mana masing-masing jenjang memiliki rentang gaji. Selanjutnya, organisasi membentuk hierarki nilai pekerjaan secara internal berdasarkan perbandingan kontribusi

pekerjaan terhadap tujuan organisasi. Artinya, kompensasi yang diperoleh pegawai harus setara dengan tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini, kerangka *job evaluation* berfungsi untuk menjaga konsistensi internal, sekaligus menciptakan dasar penggajian yang lebih objektif dan proporsional.

Secara administratif, pengelolaan guru ASN SMA/SMK Negeri di Indonesia telah dialihkan ke pemerintah provinsi berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Namun, struktur gaji pokok tetap diberlakukan secara seragam dengan mengacu pada regulasi pemerintah pusat, terlepas dari provinsi tempat mereka bertugas. Dalam kerangka *Pay Determination* Berman (2016), pola tersebut mencerminkan karakteristik skema *lockstep*, yaitu sistem penggajian yang menekankan pada masa kerja, keteraturan, dan prediktabilitas. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan bahwa sistem gaji pokok ASN berstatus PNS disusun dalam bentuk tabel nasional yang baku berdasarkan golongan ruang (I/a hingga IV/e) dan Masa Kerja Golongan (MKG). Penelitian oleh (Bismo, dkk., 2024) juga menyatakan bahwa guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia menerima kompensasi berdasarkan pangkat dan golongan mereka sebagai pegawai yang mencakup gaji pokok dan insentif tambahan.

Di sisi lain, sistem kompensasi guru ASN SMA/SMK Negeri juga mencerminkan *integrated system*, yaitu sistem yang memadukan antara masa kerja dengan diskresi manajerial yang terbatas, terutama dalam hal promosi jabatan, sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 bahwa guru sebagai pendidik profesional wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat pendidik, serta berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja. Hal ini terlihat dalam mekanisme pemberian Tunjangan Profesi Guru (TPG) kepada guru ASN SMA/SMK Negeri di Indonesia dengan mensyaratkan pemenuhan berbagai ketentuan, seperti sertifikat pendidik dan pemenuhan beban kerja (Permendikdasmen Nomor 4 Tahun 2025).

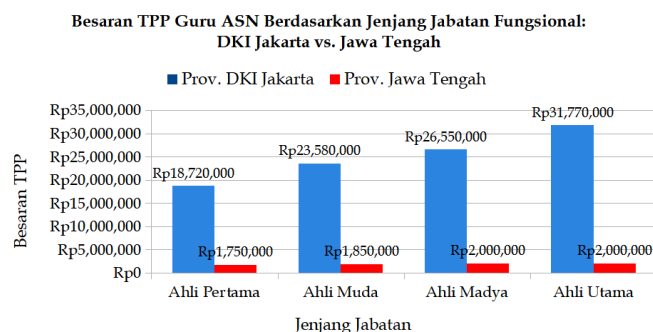
Temuan SLR dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dengan motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin pada guru ASN SMA/SMK Negeri memiliki hasil yang beragam, yakni berpengaruh positif dan signifikan, berpengaruh positif dan tidak signifikan, dan tidak berpengaruh positif. Variasi hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi tidak dapat dipisahkan dari konteks pelaksanaan pekerjaan guru, seperti beban kerja, kondisi sekolah, karakteristik wilayah, dan dukungan fasilitas. Di Indonesia, persoalan ketersediaan guru tidak hanya berkaitan dengan jumlah guru secara keseluruhan, tetapi juga ketimpangan distribusi guru, baik antarmata pelajaran, antarsekolah, maupun antarwilayah (Andina & Arifa, 2021; Izhati, 2023). Kondisi tersebut semakin terlihat nyata dalam penyediaan sarana, prasarana, dan tenaga pendidik di wilayah 3T (Anggraini, dkk., 2025). Ketimpangan ini akan tercermin dalam perbedaan kondisi pengelolaan pendidikan, sebagaimana tertulis dalam penelitian oleh (Prima, dkk., 2025) yang menunjukkan bahwa SMK di wilayah perkotaan cenderung memiliki jumlah siswa, guru, fasilitas, dan kemitraan yang lebih memadai dibandingkan SMK di wilayah pinggiran dan terpencil yang masih menghadapi keterbatasan. Di sisi lain, meskipun pemerintah telah mengalokasikan Tunjangan Khusus, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 4 tahun 2025, penetapannya masih didasarkan pada kategori daerah khusus dan pemenuhan syarat administratif. Oleh karena itu, penetapan kompensasi berdasarkan kerangka *job evaluation* perlu mempertimbangkan variasi kondisi sekolah dan wilayah sebagai bagian dari penilaian beban kerja guru ASN SMA/SMK Negeri di Indonesia.

Pertimbangan Individu (*Individual Consideration*)

Menurut Berman (2016), *individual consideration* merujuk pada bagaimana organisasi dapat mempertimbangkan dengan adil, baik secara struktural maupun individual, terhadap penetapan penghasilan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi pergeseran dari keadilan eksternal terhadap pasar dan keadilan internal dalam organisasi menuju keadilan secara individu. Salah satu bentuk dari *individual consideration* adalah *differential pay*, yaitu tambahan penghasilan di luar gaji pokok yang diberikan atas dasar kondisi kerja khusus yang berkaitan dengan waktu, lokasi, tanggung jawab, atau akomodasi terhadap kebutuhan dan pertimbangan pegawai tertentu. Dalam konteks guru ASN SMA/SMK Negeri di Indonesia, pemberian kompensasi berbasis *individual consideration* menjadi relevan ketika kita berbicara mengenai skema Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diberikan kepada para guru.

Secara normatif, Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) merupakan bentuk kompensasi yang berada dalam ruang diskresi fiskal pemerintah daerah, yang mana dasar pemberiannya mencakup beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, dan pertimbangan objektif lainnya (Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019). Namun, karena kemampuan keuangan daerah menjadi dasar pemberian TPP, maka total penghasilan guru ASN dengan karakteristik kepegawaian yang sama dapat berbeda antardaerah. Penelitian oleh (Akita, dkk., 2020) menunjukkan bahwa penerimaan fiskal daerah di Indonesia bervariasi karena persebaran penduduk, sumber daya alam, infrastruktur publik, dan aktivitas ekonomi yang tidak merata.

Kesenjangan tersebut tercermin dalam kebijakan TPP di tingkat provinsi. Sebagai contoh, Provinsi DKI Jakarta menetapkan TPP bagi guru ASN melalui Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 69 Tahun 2022, sedangkan Provinsi Jawa Tengah ditetapkan melalui Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2022. Berdasarkan kedua regulasi tersebut, besaran TPP bagi guru ASN pada seluruh jenjang jabatan fungsional, mulai dari Ahli Pertama hingga Ahli Utama, berbeda antara kedua provinsi, sebagaimana terlihat pada Gambar 12. Perbedaan tersebut tidak dapat dipisahkan dari perbedaan tingkat biaya hidup yang signifikan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2025, rata-rata pengeluaran per kapita sebulan untuk makanan dan bukan makanan Provinsi DKI Jakarta sebesar Rp2,962,412. Sementara itu, untuk Provinsi Jawa Tengah sebesar Rp1,337,028.



Gambar 12. Perbandingan Besaran TPP Jabatan Fungsional Guru ASN antara Dua Provinsi

Sumber: PERGUB Provinsi DKI Jakarta No. 69 Tahun 2022 & PERGUB Provinsi Jawa Tengah No. 43 Tahun 2022

Hal tersebut menjadi relevan mengingat temuan SLR dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin guru ASN

SMA/SMK Negeri di Indonesia memiliki hasil yang beragam, yakni berpengaruh positif dan signifikan, berpengaruh positif dan tidak signifikan, dan tidak berpengaruh positif. Penelitian-penelitian yang dianalisis dilakukan pada konteks daerah yang berbeda-beda, sehingga besaran kompensasi yang diterima oleh guru ASN SMA/SMK Negeri, termasuk TPP, tidak seragam antardaerah. Pada dimensi distribusi guru, disparitas TPP dapat berfungsi sebagai sinyal pasar tenaga kerja sektor publik. Artinya, daerah dengan TPP lebih tinggi memiliki daya tarik yang relatif lebih besar bagi guru ASN SMA/SMK Negeri karena menawarkan total kompensasi yang lebih menguntungkan, sedangkan daerah dengan TPP rendah menghadapi tantangan dalam menarik atau mempertahankan guru berkualitas. Hal ini sejalan dengan (Suarlin, dkk., 2026) yang menunjukkan bahwa distribusi guru yang tidak merata, keterbatasan infrastruktur, akses teknologi yang terbatas, dan implementasi kebijakan yang belum memadai masih menjadi hambatan utama dalam pemerataan pendidikan, khususnya di wilayah pedesaan. Oleh karena itu, disparitas TPP tidak hanya menciptakan perbedaan kompensasi individual, tetapi juga dapat menciptakan persoalan struktural dalam pemerataan guru ASN SMA/SMK Negeri antardaerah.

Kerangka Pay Determination	Temuan Utama	Data Pendukung	Implikasi terhadap Guru ASN
Filosofi Kebijakan	Gaji pokok guru ASN belum mencerminkan kesejahteraan minimum secara memadai.	Gaji pokok guru ASN golongan III/a berada di bawah rata-rata sektor lain dengan pendidikan setara.	Guru menjadi bergantung pada tunjangan sebagai sumber kesejahteraan.
Pasar Eksternal	Kompensasi guru dipengaruhi oleh daya tarik pasar kerja dan stabilitas ASN.	Minat menjadi guru masih tinggi, tetapi minat untuk ditempatkan di daerah 3T tergolong rendah.	Kompensasi belum cukup kuat untuk mengatasi masalah distribusi guru ASN.
Evaluasi Kerja	Sistem gaji masih berbasis golongan dan masa kerja, belum sepenuhnya mempertimbangkan beban kerja dan kondisi sekolah.	Gaji pokok nasional seragam, tetapi kondisi sekolah dan wilayah berbeda-beda.	Perlu dilakukan evaluasi kompensasi guru ASN berdasarkan beban kerja, lokasi, dan kondisi sekolah.
Pertimbangan Individu	TPP yang berbeda antardaerah disebabkan oleh ketergantungan pada kapasitas fiskal daerah.	Perbedaan TPP DKI Jakarta dan Jawa Tengah.	Muncul disparitas penghasilan guru ASN antardaerah.

Gambar 13. Ringkasan Hasil Analisis Sistem Kompensasi melalui Kerangka Pay Determination

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

KESIMPULAN

Temuan mendasar: Hasil tinjauan menunjukkan mayoritas kompensasi guru ASN SMA/SMK Negeri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin. Berdasarkan kerangka Pay Determination Berman (2016) dari aspek filosofi kebijakan, model kompensasi pemerintah saat ini belum memiliki landasan yang kuat dan adil. Dari sisi

pasar tenaga kerja, profesi guru tetap memiliki daya tarik karena adanya ekspektasi terhadap jaminan penghasilan yang stabil. Dari aspek evaluasi kerja, kompensasi perlu mempertimbangkan wilayah, kondisi sekolah, dan beban kerja. Dari aspek pertimbangan individu, sistem TPP dapat menjadi dasar kompensasi berbasis kondisi tertentu, tetapi belum mampu mengatasi kesenjangan akibat perbedaan kemampuan antardaerah. **Implikasi:** Penelitian ini menambah kajian mengenai kompensasi guru ASN, pengaruhnya terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin, serta kelayakannya melalui kerangka *Pay Determination*. **Batasan:** Penelitian ini terbatas pada guru ASN SMA/SMK Negeri, sehingga hasilnya dapat berbeda pada subjek lain. **Saran:** (1) Pemerintah dapat memperkuat regulasi kompensasi guru dalam UU tentang Guru dan Dosen serta mengkaji ulang nominalnya berdasarkan indikator yang terukur sesuai beban kerja guru (2) Perlu penelitian lebih lanjut terkait kompensasi per-generasi karena memungkinkan adanya perubahan kebutuhan dan bentuk kompensasi yang diharapkan. (3) Perlu penelitian lanjutan yang mengkaji kompensasi dengan kerangka *pay determination* Berman (2016) menggunakan data primer.

REFERENSI

- Abera, H. G. (2023). The role of education in achieving the Sustainable Development Goals (SDGs): A global evidence based research article. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE AND EDUCATION RESEARCH STUDIES*, 03(01). <https://doi.org/10.55677/ijssers/v03i1y2023-09>
- Akbar, F. N. M., Ismatiah, M. A. (2024). Skema kompetitif sebagai sistem standarisasi gaji ASN. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*. 10(14), 489-499. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13691454>
- Akita, T., Riadi, A. A., & Rizal, A. (2021). Fiscal disparities in Indonesia in the decentralization era: Does General Allocation Fund equalize fiscal revenues? *Regional Science Policy & Practice*, 13(6), 1842-1866. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12326>
- Altariusta, N., Zuripal. (2025). Pengaruh beban kerja dan administrasi terhadap kinerja guru dengan work-life balance. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7(4), 922-932. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v7i4.8491>
- Amir, M. (2017). Pengaruh Supervisi dan Kompensasi terhadap Kinerja yang Dimediasi Variabel Motivasi Kerja Guru SMA Negeri 1 Maumere. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(2). [10.22219/jmb.v7i2.7007](https://doi.org/10.22219/jmb.v7i2.7007)
- Andina, E., & Arifa, F. N. (2021). Problematika seleksi Dan Rekrutmen Guru pemerintah di Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v12i1.2101>
- Anggraini, A., Ferdianna, A. P., Dewi, K., Rofikhoh, W., & Kharismaputra, A. P. (2025). Strategi Optimalisasi Pendanaan Pendidikan di Daerah 3T: Tantangan dan Solusi untuk Pemerataan Akses dan Kualitas. *Cendikia: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*. <https://jurnal.researchideas.org/index.php/cendikia/article/view/82>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). *KoganPage*.
- Badan Pusat Statistik. (2025). Rata-Rata Pengeluaran per Kapita Sebulan untuk Makanan dan Bukan Makanan di Daerah Perkotaan dan Pedesaan Menurut Provinsi (rupiah) 2011-2025. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/1/OTQ1IzE=/monthly-average-of-food-and-non-food-expenditure-per-capita-in-urban-and-rural-areas-by-province--rupiahs---2011-2023.html>

- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Wart, M. R. V. (2016). *Human Resource Management In Public Service, Paradoxes, Processes, And Problems Fifth Edition*. Sage Publications.
- Bismo, P. A., Chozin, M. N., Adem, A. M. G., & Raisya, H. (2024). Is Double Salary Enough?: Examining Civil Servant Teachers' Welfare as The Effect of Teacher Certification Policy in Indonesia. *Natapraja*, 12(2), 139–153. <https://doi.org/10.21831/natapraja.v12i2.85381>
- Busari, U. B. W., Hadiyanto, D., Cipto, R. C. P. (2025). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kompensasi pada guru SMP negeri 11 Balikpapan. *Jurnal GeoEKonomi*, 16(1). <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v16i1.584>
- Dahmir, E. (2022). Pengaruh stres kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(3). <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i3.188>
- Daly, J. (2015). *Human resource management in the public sector : policies and practices*. Taylor & Francis.
- de Ree, J., Muralidharan, K., Pradhan, M., & Rogers, H. (2017). Double for Nothing? Experimental Evidence on an Unconditional Teacher Salary Increase in Indonesia. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(2), 993–1039. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx040>
- Dian, T., Yuliejantiningasih, Y., Haryati, T. (2025). Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru di smk negeri se-kabupaten batang. *Edukasi Jurnal Pendidikan*, 23(1). <https://doi.org/10.31571/edukasi.v23i1.8812>
- Fathussyakir, M., Meutia, M., & Heriani, H. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan kompetensi Terhadap Kinerja guru SMK Kota Bima Dengan Motivasi Sebagai intervening. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 6(2). <https://doi.org/10.58258/jisip.v6i2.3193>
- Hakim, M., Kamase, J., Serang, S., & Arfah, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Disiplin Kerja. *S E I K O : Journal of Management & Business*. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i1.970>
- Hamdani, D. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN DUKUNGAN REKAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SMKN 4 KOTA SUNGAI PENUH. *Bussman Journal Indonesian Journal of Business and Management*, 2(1), 164–176. <https://doi.org/10.53363/buss.v2i1.46>
- Huang, A. R., Revina, S., Fillaili, R., & Akhmadi. (2020). The struggle to recruit good teachers in Indonesia: Institutional and social dysfunctions. *RISE (Research on Improving System of Education)*. https://doi.org/10.35489/bsg-rise-wp_2020/041
- 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>
- Hutasuhut, S., Siagian, I., Silaban, H., Sitio, F., Silalahi, H. H., Naibaho, H. S. D., Lahagu, P. H. (2025). Kesejahteraan guru di Indonesia. *The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*. 3(1), 227–235. <https://doi.org/10.61579/future.v3i1.277>
- Iba, Z. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI DAN IMPLIKASINYA PADA DISIPLIN KERJA GURU DAN TENAGA PENDIDIK PADA SMA NEGERI 1 SAMALANGA KABUPATEN BIREUEN. *JURNAL KEBANGSAAN*, 9(17), 24–33. <https://jurnal.uniki.ac.id/index.php/jkb/article/view/99>

- Indra Syafrin, Fasridon Fasridon, & Yuli Angraini. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Kompensasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMAN 8 Merangin. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 268–280. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i1.339>
- Izhati, D. N. (2023). Analisis Kebijakan Kebutuhan Guru dan Alternatif Kebijakannya pada Jenjang SMA Negeri se-Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Spektrum Analisis Kebijakan Pendidikan*, 12(2). [10.21831/sakp.v12i2.19086](https://doi.org/10.21831/sakp.v12i2.19086)
- Jahudin, A. A., Supadi, S., Kamaludin, K., & Mayasari, L. I. (2025). Tren dan Tantangan Pemerataan Guru pada Daerah 3T di Indonesia: Narrative Literature Review 2015–2025. *Proceeding of Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta*, 3(1), 43–50. Retrieved from <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/semnas-ps/article/view/63491>
- Kadir, W. S., & Wibowo, U. B. (2024). Balancing the Scales: Achieving Equitable Teacher Distribution in Wajo Regency’s Elementary Schools. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 2558–2570. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5113>
- Kemendikbudristek. (2023). Data Statistik Pendidikan Tahun 2023. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. <https://www.bps.go.id/id/publication/2023/11/24/54557f7c1bd32f187f3cdab5/statistik-pendidikan-2023.html>
- Kumbaraningtyas, A., Haryati, T., Kusumaningsih., W. (2025). Pengaruh kepemimpinan instruksional, prestasi kerja, dan kompensasi terhadap motivasi guru sekolah dasar. *Jurnal Inovasi Pendidikan (IPS)*, 5(1). <https://doi.org/10.51878/social.v5i1.4687>
- Lestari, I., Yusuf, M., & Mardian, I. (2025). PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMKN 1 WOHA KABUPATEN BIMA. *Jurnal Nusa Manajemen*, 2(3), 640–650. <https://doi.org/10.62237/jnm.v2i3.339>
- Malayu S P Hasibuan. (2010). Manajemen sumber daya manusia. *Bumi Aksara*.
- Mardalena., Sarinah., Elfisa, Y., Melina, A., Hayati., Zebron. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi kerja terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja guru di SMKN 1 Merangin. *Journal of Educational Administration and Leadership (JEAL)*. 5(2). <https://doi.org/10.24036/jeal.v5i2.540>
- Maulana, F. (2022). DAMPAK KESEJAHTERAAN GURU PAI MI/SD TERHADAP KOMPETENSI PROFESIONAL DI KECAMATAN WEDUNG KABUPATEN DEMAK. *El-Muhbib*, 5(2), 42–59. <https://doi.org/10.52266/el-muhbib.v5i2.720>
- Mediana, C. (2024). Upah minimum 2025 rata-rata Rp3.315.728. *Kompas.id*. <https://www.kompas.id/artikel/rata-rata-besaran-ump-nasional-tahun-2025-mencapai-rp-3315728>
- Muiz, R, N., Hasan, A. L. A., Zohriah, A., Muin, A. (2025). Dinamika Dan Strategi Implementasi Kompensasi Di Satuan Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 7(2), 162–175. <https://doi.org/10.15642/japi.2025.7.2.162-175>
- Nurliana , N., & Bahri, S. (2024). ANALISIS HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI, KOMPENSASI DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA GURU SMK KABUPATEN BIREUEN. *Puteri Hijau Jurnal Pendidikan Sejarah*, 9(1). <https://doi.org/10.24114/ph.v9i1.53719>
- Pati, D., Lorusso, L. N. (2017). How to write a systematic review of the literature. *Health Environments Research & Design Journal*, 1-16. <https://doi.org/10.1177/1937586717747384>

- PDDikti. (2025). Statistik Perguruan Tinggi di Indonesia. <https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/statistik>
- Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 69 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Gubernur Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai.
- Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 4 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Tunjangan Profesi, Tunjangan Khusus, dan Tambahan Penghasilan Guru Aparatur Sipil Negara Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perubahan Kesembilan Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Prima, A., Komariyah, L., Subagiyo, L., & Warman, W. (2025). Menata Ulang Manajemen Sekolah Menengah Kejuruan di Tengah Kesenjangan Mutu Dan Akses Antara SMK Kota Dan Desa. *Journal of Instructional and Development Researches*, 5(3), 277–291. <https://doi.org/10.53621/jider.v5i3.533>
- Qomariyah, S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi melalui Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan dan Agama*. [10.59024/jipa.v1i2.110](https://doi.org/10.59024/jipa.v1i2.110)
- Rahabav, P., Sangaji, I., Tahapary, P., & Aponno, E. N. (2021). Teacher-Equalization-Policy Implementations in Maluku Province. *Proceedings of the International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2020)*, 532, 362–371. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210227.061>
- Rosyidah, U., Budiman, B., & Setiawan, K. C. (2021). Hubungan antara Pemberian Kompensasi dengan Disiplin Kerja pada Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) Rayon III di Kecamatan Muara Sugihan Kabupaten Banyuasin. *Indonesian Journal of Behavioral Studies*, 1(4), 514–525. <https://doi.org/10.19109/ijobs.v1i4.11919>
- Rosanti, H., & Samiyah. (2025). PERENCANAAN SDM DI LEMBAGA PENDIDIKAN: ANTARA KEBUTUHAN DAN KETERSEDIAAN TENAGA PENDIDIK. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, 1(2).
- Rumampuk, V., & Sendow, G. (2026). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, STRES KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SMK NEGERI 3 BITUNG. *Jurnal EMBA*, 14(1), 490–501.
- Sahabuddin. (2022). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kebijakan Karier terhadap Motivasi Berprestasi Guru SMA Negeri 1 Tinambung Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. [10.37476/jbk.v11i4.3110](https://doi.org/10.37476/jbk.v11i4.3110)
- Sihombing, R. A., Muslim, M., & Rahman, T. (2024). From awareness to action: A systematic literature review of teaching materials based on education for Sustainable Development (ESD). *Jurnal Pembelajaran Sains*, 8(1), 22. <https://doi.org/10.17977/um033v8i1p22-30>
- Sitepu, W. E. K., Agustina, W., & Lestari, S. (2023). Analisis Prinsip Keadilan dan Kelayakan dalam Pemberian Kompensasi bagi Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3). <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.10267>

- Sohrabi C, Franchi T, Mathew G, Kerwan A, Nicola M, Griffin M, Agha M, Agha R. (2021). PRISMA 2020 statement: What's new and the importance of reporting guidelines. *International Journal of Surgery*. 88:105918. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2021.105918>
- Suarlin, Elpisah, Nurfadila, MY. (2026). Addressing Educational Inequality in Indonesia: Policy Challenges and Digital Solutions for Disadvantaged Regions. *Edelweiss: Journal Of Innovation In Educational Research*, 3(3). <https://doi.org/10.62462/edelweiss.v3i3.97>
- Sukarela, V. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan terhadap Kinerja Guru ASN melalui Motivasi Kerja pada SMKN 1 Situbondo. *Al Fikru: Jurnal Pendidikan dan Sains*, 1(1). [10.55210/al-fikru.v1i1.470](https://doi.org/10.55210/al-fikru.v1i1.470)
- Sumartono, M., Karta, W., & Setiadi, D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pemberian Kompensasi Kerja terhadap Motivasi Guru SMK di Kecamatan Lingsar. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 2(2). [10.29303/jipp.v2i2.62](https://doi.org/10.29303/jipp.v2i2.62)
- Syafrin, I., Fasridon., Angraini, Y. (2023). Pengaruh pengembangan karir kompensasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui employee engagement sebagai variabel intervening pada guru SMAN 8 Merangin. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*. 3(1). <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i1.339>
- Syamra, Y. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Pariwisata di Kota Padang. *Economica*, 4(2), 258–268. <https://doi.org/10.22202/economica.2016.v4.i2.628>
- Trianasari, D., Yuliejantiningasih, Y., & Haryati, T. (2025). PENGARUH KOMPENSASIDAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA GURUDI SMK NEGERISE-KABUPATEN BATANG. *Edukasi: Jurnal Pendidikan*, 23(1), 242–259. <https://doi.org/DOI%2010.31571/edukasi.v21i1.8812>
- Umar, I. & Iba, Z. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Implikasinya pada Disiplin Kerja Guru dan Tenaga Pendidik pada SMA Negeri 1 Samalanga Kabupaten Bireuen. *Jurnal Kebangsaan*, 9(17).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Wulandari, T. (2021). 4 kelas jabatan guru PNS dari terendah hingga tertinggi, ini pembagiannya. *DetikEdu*. <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5797509/4-kelas-jabatan-guru-pns-dari-terendah-hingga-tertinggi-ini-pembagiannya>
- Yuliyanti, N., Hasanuddin, H., Jumawan., J. (2025). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah pertama negeri 10 tambun selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen (JIEM)*. 3(3). <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i3.4062>

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA