JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 10735-10751
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

KONTRIBUSI KESEJAHTERAAN TERHADAP PRODUKTIVITAS GURU DI INDONESIA: TELAAH KRITIS MEKANISME MULTIDIMENSIONAL

Samsul Arifin[1], Binti Maunah[2], Imam Junaris[3]
[1,2,3] UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

Email: samsularifin81@guru.slb.belajar.id

Check for updates OPEN ACCESS
DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3087

Sections Info

Article history:
Submitted: 9 August 2026
Final Revised: 28 August 2026
Accepted: 26 September 2026
Published: 28 October 2026

Keywords:
Well-being
Productivity
Interactional Model
Self-determination

ABSTRACT

This study aims to synthesize empirical evidence on the multidimensional mechanism of welfare contribution to teacher productivity in Indonesia. The method used is a literature research with a qualitative approach to 26 articles of Scopus and SINTA indexed journals published from 2020 to 2026, which was studied together with secondary data from the BPS RI, Kemdikdasmen, and OECD. Data analysis used a qualitative coding framework which includes descriptive coding, values coding, causation coding, and pattern coding. The results of the study produced four main themes, namely Material Well-being, Internal Factors, Social and Career Roles, and Holistic Dimensions. Findings of this study show that material welfare functions as a foundation that prevents dissatisfaction, but does not automatically encourage teacher productivity. Teacher productivity is more explained by internal factors such as self-efficacy, work involvement, organizational commitment, and enthusiasm for teaching who act as mediators. The effectiveness of internal factors is moderated by the quality of social relationships, trust, pedagogical autonomy, and the teacher's career stage. Teacher welfare is also revealed as a multidimensional construct that includes material, psychological, social, and spiritual dimensions. The four themes are interpreted into an interactionist model that places material well-being as a foundation, internal factors as mediators, and social and career factors as moderators.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menyintesis bukti empiris tentang mekanisme multidimensional kontribusi kesejahteraan terhadap produktivitas guru di Indonesia. Metode yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dengan pendekatan kualitatif terhadap 26 artikel jurnal terindeks Scopus dan SINTA terbitan 2020 hingga 2026, yang dikaji bersama data sekunder dari BPS RI, Kemendikdasmen, serta OECD. Analisis data menggunakan kerangka koding kualitatif yang meliputi descriptive coding, values coding, causation coding, dan pattern coding. Hasil penelitian menghasilkan empat tema utama, yaitu Kesejahteraan Materiil, Faktor Internal, Peran Sosial dan Karier, serta Dimensi Holistik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kesejahteraan materiil berfungsi sebagai fondasi yang mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara otomatis mendorong produktivitas guru. Produktivitas guru lebih banyak dijelaskan oleh faktor internal seperti efikasi diri, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan antusiasme mengajar yang berperan sebagai mediator. Efektivitas faktor internal dimoderasi oleh kualitas hubungan sosial, kepercayaan, otonomi pedagogis, dan tahap karier guru. Kesejahteraan guru juga terungkap sebagai konstruk multidimensional yang mencakup dimensi materiil, psikologis, sosial, dan spiritual. Keempat tema di intregasikan menjadi model interaksionis yang menempatkan kesejahteraan materiil sebagai fondasi, faktor internal sebagai mediator, serta faktor sosial dan karier sebagai moderator.

Kata kunci: *Kesejahteraan, Produktivitas, Model Interaksional, Self-determination*

PENDAHULUAN

Produktivitas guru di Indonesia merupakan salah satu komponen penting dalam menentukan mutu pendidikan. Produktivitas guru dibuktikan melalui kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi, mengembangkan kompetensi profesional, serta mempertahankan kualitas pelaksanaan tugas dalam kondisi kerja yang beragam. Data Badan Pusat Statistik tahun 2025 memperlihatkan bahwa capaian rata-rata lama sekolah penduduk Indonesia masih menyentuh 9,25 tahun pada tahun 2024. Angka partisipasi sekolah untuk jenjang menengah pertama dan atas masing-masing tercatat sebesar 85,72% dan 63,77% (BPS, 2025). Laporan *Education at a Glance 2025* menempatkan Indonesia dalam kelompok negara dengan rasio murid-guru yang cukup tinggi pada jenjang pendidikan dasar dan menengah pertama (OECD, 2025). Kondisi ini mengindikasikan bahwa produktivitas guru sebagai aktor utama pembelajaran belum sepenuhnya optimal. Berbagai program peningkatan kompetensi telah digulirkan oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (Kemendikdasmen) untuk menjawab tantangan tersebut (Kemdikdasmen, 2025). Sebab, Peningkatan produktivitas guru membutuhkan penegakan disiplin kerja yang konsisten dan sistem kompensasi yang adil dan memadai (Anwar et al., 2026).

Kesejahteraan diyakini sebagai salah satu faktor menuju peningkatan produktivitas guru. Kebijakan pendidikan nasional menempatkan pemenuhan kesejahteraan materiil sebagai prasyarat bagi peningkatan kinerja dan kualitas mengajar (Kemdikdasmen, 2025). Pemerintah Indonesia telah merealisasikan anggaran tunjangan profesi guru non-ASN sebesar Rp8,12 triliun bagi 396.342 guru pada tahun 2025 (Kemdikdasmen, 2025). Tunjangan khusus bagi 26.676 guru di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal juga telah direalisasikan sebesar Rp371,02 miliar pada periode yang sama (Kemdikdasmen, 2025).

Table 1. Capaian Program Prioritas Ditjen GTK Kemdikdasmen Tahun 2025

Tunjangan Guru Non-ASN	Jumlah Penerima	Total nilai	Persentase
Tunjangan Khusus Guru 3T	26.676	Rp. 371.020.000.000,00	100,1
Tunjangan Profesi Guru	396.342	Rp. 8.120.000.000.000,00	100,1
Bantuan Insentif	346.238	Rp. 73.990.000.000,00	94,7
Bantuan subsidi Upah	233.770	Rp. 140.300.000.000,00	92,3

Kebijakan tersebut bertumpu pada logika dasar bahwa perbaikan pendapatan akan meningkatkan motivasi kerja guru. Asumsi ini memperoleh justifikasi awal dari pandangan yang menempatkan kebutuhan materiil dan rasa aman sebagai fondasi motivasi manusia (Herzberg et al., 1959). Insentif merupakan alat yang sangat efektif dalam meningkatkan kinerja, namun efektivitasnya bergantung pada cara penerapannya (Haribowo et al., 2021).

Kondisi kesejahteraan guru di Indonesia memperlihatkan ketimpangan antara kebijakan dan realitas di lapangan. Rata-rata gaji guru di Indonesia pada tahun 2024 tercatat sebesar Rp2,86 juta per bulan dan masih berada di bawah Upah Minimum Provinsi rata-rata nasional sebesar Rp3,11 juta (BPS, 2025). Kesenjangan upah antara guru negeri dan swasta sangat mencolok, yaitu Rp3,68 juta berbanding Rp2,19 juta per bulan (BPS, 2025). Cakupan jaminan kesehatan baru menjangkau 60,65 persen guru dan jaminan pensiun hanya dinikmati oleh 38,11 persen guru (BPS, 2025). Pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmen yang besar melalui program sertifikasi, peningkatan kualifikasi akademik, dan pelatihan kompetensi

guru secara masif (Kemdikdasmen, 2025). Kondisi ini menegaskan bahwa Indonesia masih berfokus pada pemenuhan kesejahteraan dasar guru. Peningkatan kesejahteraan guru menjadi sangat penting dalam mengoptimalkan mutu pendidikan, sehingga guru dapat berfokus pada tugas profesionalnya tanpa terbebani masalah finansial (Suwarno et al., 2025)

Kenyataan literatur justru memperlihatkan kompleksitas hubungan antara kesejahteraan dan produktivitas guru. Studi longitudinal di delapan negara menemukan kepuasan kerja guru tidak berkorelasi signifikan dengan hasil belajar murid, dan hubungan dengan kualitas pembelajaran sangat bergantung pada siapa yang melaporkan (Jerrim, 2024). *Effect size* hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas pembelajaran tercatat sangat kecil. Praktik organisasi yang suportif memang meningkatkan *work engagement* guru senior, tetapi tidak secara otomatis meningkatkan produktivitas kinerja (Guandalini et al., 2026). Penelitian kesejahteraan guru juga masih terfragmentasi secara konseptual dan minim perhatian terhadap dimensi kesejahteraan professional (Gámez-Genovart et al., 2025). Penelitian di Slovenia tentang kepuasan intrinsik guru secara signifikan lebih tinggi daripada kepuasan ekstrinsik, dan ketidakpuasan tertinggi justru muncul dari beban kerja yang meningkat tanpa disertai promosi yang memadai (Zakšek et al., 2026). Penelitian di Amerika Serikat menemukan satu guru yang mengalami kebangkrutan pribadi menurunkan *passing rate* murid sebesar 1,22 poin persentase (Maturana & Nickerson, 2020). Keseluruhan temuan mengindikasikan bahwa kondisi materiil merupakan salah satu bagian dari kesejahteraan, tetapi kontribusinya terhadap produktivitas dapat berlangsung melalui mekanisme psikologis dan sosial serta dipengaruhi oleh konteks organisasi tempat guru bekerja.

Pemerintah telah melakukan investasi besar dalam kesejahteraan guru, tetapi bukti empiris menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan materiil tidak secara otomatis menghasilkan produktivitas. Sementara itu, penelitian terdahulu masih cenderung membahas faktor materiil, kepuasan, motivasi, hubungan sosial, dan kondisi organisasi secara terpisah. Belum terdapat sintesis yang memadai mengenai dimensi kesejahteraan eksternal berinteraksi dengan kebutuhan psikologis dan kondisi organisasi dalam membentuk produktivitas guru di Indonesia. Riset-riset internasional mutakhir menyediakan bukti bahwa faktor psikologis seperti keyakinan akan kemampuan diri, keterlibatan kerja, dan persepsi terhadap hubungan interpersonal memainkan peran penting dalam menerjemahkan kesejahteraan menjadi produktivitas (An & Tao, 2024; Curelaru et al., 2026; Dilekçi et al., 2025). Hubungan saling percaya antarkolega dan dengan kepala sekolah memiliki efek kausal terhadap peningkatan kesejahteraan subjektif dan keterlibatan kerja guru (Tsuyuguchi, 2023). Guru mendefinisikan kesejahteraan melalui rasa aman, dipercaya, dihormati, didukung, dan dihargai di tempat kerja, bukan dari aspek materiil(Vo et al., 2024). Otonomi pedagogis mampu menjadi sumber daya yang sangat penting bagi guru di sekolah pedesaan (Kingsford-Smith et al., 2023). Berbagai temuan mengindikasikan bahwa mekanisme multidimensional yang melibatkan faktor psikologis, relasional, dan kontekstual perlu diurai secara sistematis.

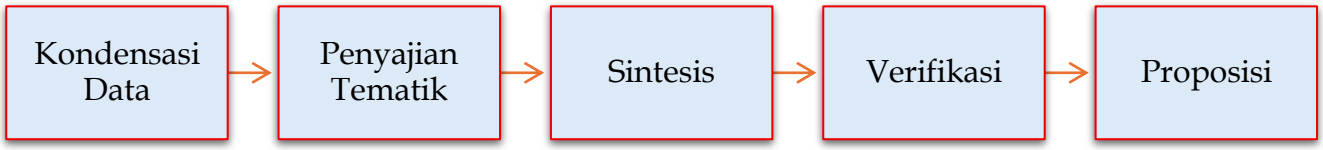
Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis bukti empiris dari artikel-artikel jurnal terindeks scopus dan sinta terbitan 2020 hingga 2026 mengenai mekanisme hubungan kesejahteraan dan produktivitas guru. Identifikasi pola hubungan mekanisme psikologis dan organisasional dan kondisi kontekstual dapat memperkuat atau membatasi kontribusi kesejahteraan terhadap produktivitas guru. Data dari BPS RI, Kemendikdasmen, dan OECD digunakan sebagai analitis untuk menempatkan temuan dalam kondisi pendidikan Indonesia. Integrasi perspektif teori dua factor (Herzberg et al., 1959) dan *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2000) digunakan untuk membangun kerangka konseptual dan proposisi mengenai hubungan multidimensional antara kesejahteraan, kebutuhan psikologis, motivasi dan

keterlibatan kerja menuju produktivitas guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kepustakaan dengan pendekatan kualitatif. Desain kepustakaan dipilih karena tujuan utama penelitian ini adalah menelaah secara kritis dan menyintesis bukti-bukti empiris yang telah tersedia dalam literatur ilmiah. Sumber data penelitian ini terdiri atas sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah artikel-artikel jurnal nasional internasional dan Indonesia bereputasi yang terindeks Scopus dan SINTA terbit dalam rentang tahun 2020 hingga 2026 yang mengkaji tema kesejahteraan guru, produktivitas guru, motivasi kerja, dan konstruk-konstruk psikologis terkait. Sebanyak 26 artikel telah dikumpulkan dan dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini. Sumber data sekunder meliputi buku klasik karya Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) serta Ryan dan Deci (2000) sebagai fondasi teoretis, dokumen statistik resmi dari Badan Pusat Statistik (2025), laporan program prioritas Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (2025), laporan *Education at a Glance* dari OECD (2025). Seluruh sumber data sekunder ini berfungsi untuk membumikan analisis dalam konteks kebijakan dan realitas empiris Indonesia.

Instrumen analisis utama penelitian ini menggunakan kerangka koding kualitatif yang meliputi *descriptive coding*, *values coding*, *causation coding*, dan *pattern coding* (Miles et al., 2014). Prosedur analisis ditempuh melalui empat tahap sistematis: kondensasi data melalui koding siklus pertama, penyajian tematik melalui *pattern coding* ke dalam matriks, sintesis naratif untuk merajut tema menjadi proposisi kunci, serta verifikasi melalui triangulasi sumber dan *checking rival explanations*. Proses penulisan *analytic memos* dilakukan secara simultan sepanjang keempat tahap tersebut untuk merekam refleksi dan interpretasi peneliti, yang kemudian menjadi bahan baku utama perumusan proposisi.



Gambar 1. prosedur analisis data (Miles et al., 2014)

Keseluruhan prosedur digunakan untuk menjamin bahwa analisis dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Proses pattern coding terhadap 26 artikel jurnal scopus dan sinta menghasilkan empat tema utama yang merepresentasikan mekanisme multidimensional kontribusi kesejahteraan terhadap produktivitas guru. Keempat tema tersebut adalah Kesejahteraan Materiil, Faktor Internal, Peran Sosial dan Karier, dan Dimensi Holistik. Tabel 1 menyajikan ringkasan karakteristik seluruh artikel yang dianalisis.

Table 2. Karakteristik 26 Artikel yang Dianalisis

No	Penulis (Tahun)	Negara	Judul	Temuan Utama	Tema
1	(Jerrim, 2024)	8 negara	*Are satisfied teachers better teachers? International evidence*	Kepuasan kerja guru tidak berkorelasi signifikan dengan	Kesejahteraan Materiil

			from the TALIS video study	hasil belajar siswa	
2	(Guandalini et al., 2026)	Italia	*Aging as a teacher: Effects of organizational practices on career sustainability in the later career stages in Italian schools*	Praktik organisasi meningkatkan *engagement* tetapi tidak kinerja	Kesejahteraan Materiil
3	(Zakšek et al., 2026)	Slovenia	*Intrinsic and extrinsic satisfaction of Kindergarten teachers in Kindergartens in Southeastern Slovenia*	Kepuasan intrinsik lebih tinggi daripada ekstrinsik; beban kerja tanpa promosi sumber ketidakpuasan	Kesejahteraan Materiil
4	(Hadush & Katheriyar, 2023)	Ethiopia	*Effect of teachers' gender, poor income, and poor working condition on teacher turnover intention and its impact in Saharti District, Tigray, Ethiopia*	Pendapatan buruk adalah prediktor terkuat *turnover intention*	Kesejahteraan Materiil
5	(Maturana & Nickerson, 2020)	Amerika Serikat	*Real effects of workers' financial distress: Evidence from teacher spillovers*	Kebangkrutan guru menurunkan *passing rate* siswa	Kesejahteraan Materiil
6	(Chiamo et al., 2025)	Kamerun	*Mental health indicators and job-related factors in primary, secondary and higher institution teachers in the Douala III municipality, Cameroon: a cross-sectional school-based study*	Persepsi pekerjaan buruk meningkatkan risiko *burnout* 3 kali lipat	Kesejahteraan Materiil
7	(An & Tao, 2024)	China	*English as a foreign language teachers' burnout: The predicator powers of self-efficacy and well-being*	*Self-efficacy* menjelaskan 82% varians *burnout*	Faktor Internal
8	(Gan, 2025)	China	*English as a foreign language teachers' burnout: The predicator powers of self-efficacy and well-*	Kepuasan kerja memiliki efek terbesar pada efisiensi beban kerja	Faktor Internal

			being		
9	(Dilekçi et al., 2025)	Turki	*The association between teachers' positive instructional emotions and job performance: Work engagement as a mediator*	*Work engagement* memediasi hubungan emosi positif dan kinerja	Faktor Internal
10	(Curelaru et al., 2026)	Rumania	*Burnout and job satisfaction among high school teachers: A structural equation modeling approach*	Komitmen organisasi adalah prediktor terkuat *burnout* dan kepuasan kerja	Faktor Internal
11	(Kirschning et al., 2025)	Jerman	*Navigate the start: Affective-motivational competence drives beginning teachers' instructional quality and occupational well-being*	Antusiasme mengajar memprediksi kualitas pembelajaran dan *work engagement*	Faktor Internal
12	(Rahimi et al., 2024)	Iran	*Are teachers with better quality of work life more innovative? The mediating roles of psychological empowerment and teaching mindsets*	Pemberdayaan psikologis dan *growth mindset* memediasi QWL dan inovasi	Faktor Internal
13	(Meng & Briscioli, 2024)	China	*Teachers' professional journey: Charting achievement recognition, career adaptability, and task performance*	Adaptabilitas karir bermanfaat bagi guru baru, Kontraproduktif bagi senior	Peran Sosial dan Karier
14	(Özbilen et al., 2024)	Turki	*Meditating role of career sustainability in the relationship between teachers' self-efficacy and job satisfaction and subject well-being*	Keberlanjutan karir memediasi *self-efficacy* dan kepuasan kerja	Peran Sosial dan Karier
15	(Tsuyuguchi, 2023)	Jepang	*Analysis of the determinants of teacher well-being: Focusing on the causal effects of trust relationships*	Kepercayaan memoderasi hubungan jam lembur dan kesejahteraan	Peran Sosial dan Karier
16	(Kingsford-Smith et	Australia	*Teacher wellbeing in rural, regional, and*	Otonomi pedagogis sangat penting bagi	Peran Sosial dan Karier

	al., 2023)		*metropolitan schools: Examining resources and demands across locations*	guru pedesaan	
17	(Lei et al., 2024)	China	*A longitudinal analysis of the reciprocal relationship between teacher job satisfaction, workplace climate, and early childhood teachers' turnover intention*	Hubungan timbal balik negatif antara iklim kerja dan kepuasan kerja	Peran Sosial dan Karier
18	(Heckendorf & Lehr, 2025)	Jerman	Intervensi manajemen stres, regulasi emosi, pemecahan masalah	Regulasi emosi dan pemecahan masalah memediasi efek intervensi	Peran Sosial dan Karier
19	(Vo et al., 2024)	Australia	*Efficacy of a Web-Based Stress Management Intervention for Beginning Teachers on Reducing Stress and Mechanisms of Change: Randomized Controlled Trial*	Komponen paling sentral: aman, dipercaya, dihormati, didukung, dihargai	Dimensi Holistik
20	(Gámez-Genovart et al., 2025)	Multi-negara	*Australian teachers' conceptualisations of wellbeing at work: A prototype analysis*	Riset masih terfragmentasi; kesejahteraan profesional paling terabaikan	Dimensi Holistik
21	(Alsayed et al., 2026)	Multi-negara	*A novel categorization of teacher well-being interventions: Systematic framework mapping*	*Mindfulness* mendominasi; *professional well-being* paling terabaikan	Dimensi Holistik
22	(Carey & Sutton, 2024)	Selandia Baru	*Early childhood teachers' emotional labour: The role of job and personal resources in protecting well-being*	Harapan dan optimisme memoderasi dampak *emotional labour*	Dimensi Holistik
23	(Ma & Liu, 2024)	China	*Emotion regulation and well-being as factors contributing to lessening burnout among Chinese EFL teachers*	Regulasi emosi dan *well-being* bersama-sama menjelaskan 76,3% varians *burnout*	Dimensi Holistik
24	(Ambaraw	Indonesia	Strategi Peningkatan	Empat dimensi	Dimensi

	adi et al., 2025)		Kesejahteraan Guru Melalui Kompensasi di Lembaga Pendidikan Islam	kesejahteraan: material, psikologis, sosial, spiritual	Holistik
25	(Wang et al., 2024)	-	*The Relationships Between Burnout, Job Satisfaction, and Emotion Regulation Among Foreign Language Teachers: A Meta-Analytic Review*	*Burnout* berkorelasi negatif sedang dengan kepuasan kerja	Dimensi Holistik
26	(Bürger et al., 2026)	-	*The role of teacher characteristics for instructional quality: A meta-analysis*	Hubungan karakteristik guru dan kualitas pembelajaran kecil hingga sedang	Dimensi Holistik

Keempat tema membentuk alur argumentasi yang saling terkait. Tema Kesejahteraan Materiil mengungkap bahwa pemenuhan aspek materiil semata tidak cukup untuk mendorong produktivitas guru. Tema Faktor Internal mengidentifikasi variabel-variabel psikologis yang berfungsi sebagai jembatan antara kesejahteraan dan produktivitas. Tema Peran Sosial dan Karier menunjukkan bahwa efektivitas kesejahteraan bergantung pada konteks hubungan interpersonal dan tahap karier individu guru. Tema Dimensi Holistik menegaskan bahwa kesejahteraan guru harus dipahami secara menyeluruh, melampaui dimensi materiil. Keempat tema menjadi fondasi bagi sintesis naratif dalam membangun proposisi-proposisi kunci yang menjelaskan mekanisme multidimensional kontribusi kesejahteraan terhadap produktivitas guru di Indonesia.

1. **Kesejahteraan Materiil**

Bukti-bukti empiris global menunjukkan bahwa pemenuhan kesejahteraan materiil tidak linier meningkatkan produktivitas guru. Studi longitudinal di 8 negara menyimpulkan bahwa kepuasan kerja guru tidak berkorelasi signifikan dengan hasil belajar murid (Jerrim, 2024). Hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas pembelajaran yang tercatat memiliki pengaruh sangat kecil. Sedangkan praktik organisasi yang suportif meningkatkan *work engagement* bagi guru senior, tetapi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja sesuai penilaian diri (Guandalini et al., 2026). Kemudian kepuasan intrinsik guru secara signifikan lebih tinggi daripada kepuasan ekstrinsik, dan ketidakpuasan tertinggi justru muncul dari beban kerja yang meningkat tanpa disertai promosi yang memadai (Zakšek et al., 2026). Temuan-temuan ini secara keseluruhan menegaskan bahwa kepuasan yang bersumber dari faktor eksternal tidak memiliki daya dorong yang signifikani terhadap kualitas pengajaran dan capaian murid.

Kondisi serupa juga terbukti pada konteks negara berpenghasilan rendah dan menengah. pendapatan buruk adalah prediktor terkuat terhadap kecenderungan untuk mengundurkan diri sebagai guru di Ethiopia (Hadush & Katheriyar, 2023). Penelitian terhadap persepsi pekerjaan yang buruk meningkatkan risiko kelelahan kerja tiga kali lipat pada guru di Kamerun (Chiamo et al., 2025). Satu guru yang mengalami kebangkrutan pribadi menurunkan standar keberhasilan murid (Maturana & Nickerson, 2020). Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa ketidakcukupan materiil yang

ekstrem memang merusak produktivitas. Akan tetapi, logika ini bekerja pada batas bawah spektrum kesejahteraan, yaitu ketika kebutuhan dasar tidak terpenuhi. Ketika kebutuhan dasar minimal telah terpenuhi, tambahan kesejahteraan materiil tidak lagi menghasilkan peningkatan produktivitas yang signifikan. Pola ini memperlihatkan bahwa kesejahteraan materiil berperan sebagai fondasi. Kurang terpenuhinya kesejahteraan materiil dapat merusak produktivitas guru, sedangkan pemenuhannya tidak secara otomatis meningkatkan produktivitas.

Data BPS RI memperkuat pemahaman akan peran fondasional kesejahteraan materiil ini. Rata-rata upah guru di Indonesia pada tahun 2024 tercatat sebesar Rp. 2,86 juta per bulan, masih berada di bawah Upah Minimum Provinsi rata-rata nasional sebesar Rp. 3,11 juta (BPS, 2025). Kesenjangan upah antara guru negeri dan swasta sangat mencolok, yaitu Rp3,68 juta berbanding Rp2,19 juta per bulan. Cakupan jaminan kesehatan baru menjangkau 60,65 persen guru dan jaminan pensiun hanya dinikmati oleh 38,11 persen guru (BPS, 2025). Pemerintah telah menunjukkan komitmen melalui realisasi tunjangan profesi guru non-ASN sebesar Rp8,12 triliun dan tunjangan khusus sebesar Rp371,02 miliar pada tahun 2025 (Kemdikdasmen, 2025). Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia beserta institusi pendidikan yang saling terlibat perlu memberikan perhatian mendalam terhadap kesejahteraan guru yang mencakup aspek materiil maupun nonmateriil secara menyeluruh (Aryadi & Supriyanto, 2026).

2. Faktor Internal

Produktivitas guru lebih banyak dijelaskan oleh variabel-variabel psikologis internal yang berfungsi sebagai mediator antara kesejahteraan dan kinerja. Efikasi diri guru *English as a Foreign Language* (EFL) atau bahasa Inggris sebagai Bahasa Asing di China terhadap kemampuannya sendiri merupakan penentu dominan (82%) dari tingkat kelelahan kerja yang mereka alami. Faktor-faktor lain, termasuk kesejahteraan materiil, hanya menyumbang 18% sisanya (An & Tao, 2024). Angka tersebut menunjukkan bahwa keyakinan guru terhadap kemampuannya sendiri merupakan prediktor yang jauh lebih kuat dibandingkan variabel kesejahteraan umum. Hasil studi dari 1135 guru SMP di China memperkuat temuan ini dengan melaporkan bahwa kepuasan kerja memiliki efek terbesar pada efisiensi beban kerja guru, melebihi pengaruh penilaian kualitas hidupnya sendiri dan efikasi diri (Gan, 2025). Selanjutnya, Keterikatan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara emosi positif instruksional dan kinerja guru(Dilekçi et al., 2025). Ketiga temuan menegaskan bahwa produktivitas tidak serta-merta muncul dari kondisi eksternal yang nyaman, melainkan dari kondisi psikologis internal yang positif. Guru yang yakin akan kemampuannya, puas terhadap pekerjaannya, dan terlibat secara emosional dalam pengajaran cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Kondisi internal inilah yang menjadi jembatan yang menghubungkan kesejahteraan dengan peningkatan kualitas pengajaran di ruang kelas.

Variabel internal lain yang terbukti berperan signifikan adalah komitmen organisasi, antusiasme mengajar, dan pemberdayaan psikologis. Komitmen organisasi adalah prediktor terkuat kelelahan kerja dan kepuasan kerja pada guru SMA di Rumania (Curelaru et al., 2026). Guru yang merasa terikat secara emosional dengan sekolahnya menunjukkan ketahanan yang lebih tinggi terhadap kelelahan kerja dan tingkat kepuasan yang lebih besar. Antusiasme mengajar memprediksi secara signifikan kualitas pembelajaran yang dinilai dari perspektif murid, termasuk aspek aktivasi kognitif dan dukungan murid (Kirschning et al., 2025). Antusiasme mengajar juga terbukti

menurunkan kelelahan kerja dan meningkatkan keterikatan kerja pada guru pemula. Peran pemberdayaan psikologis dan pola pikir bertumbuh sebagai mediator antara kualitas kehidupan kerja dan perilaku inovatif guru. Pola pikir mengajar bertumbuh menjadi mediator terkuat karena inovasi selalu mengandung risiko dan ketidakpastian (Rahimi et al., 2024). Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa faktor internal tidak bekerja secara parsial, melainkan membentuk hubungan psikologis yang saling memperkuat. Kesejahteraan materiil menciptakan kondisi dasar, tetapi faktor internallah yang menentukan kondisi tersebut sehingga akan diterjemahkan menjadi tindakan produktif di kelas.

Seluruh variabel internal yang telah diurai mencerminkan tiga kebutuhan psikologis dasar manusia. Keyakinan akan kemampuan diri dan pola pikir bertumbuh merepresentasikan kebutuhan akan kompetensi. Pemberdayaan psikologis dan antusiasme mengajar merepresentasikan kebutuhan akan otonomi, yaitu perasaan menjadi agen atas tindakan sendiri. Komitmen organisasi dan keterlibatan kerja merepresentasikan kebutuhan akan keterhubungan, yaitu rasa memiliki dan terhubung dengan komunitas sekolah. Ketiga kebutuhan ini tidak dapat dipenuhi hanya melalui kebijakan kenaikan gaji atau perbaikan fasilitas fisik semata. Diperlukan pendekatan yang secara sengaja menumbuhkan rasa mampu, rasa merdeka, dan rasa memiliki dalam diri setiap guru. BPS RI menunjukkan bahwa lebih dari 90 persen guru telah menggunakan teknologi digital, tetapi kurang dari 50 persen yang mengikuti pelatihan bersertifikat (BPS, 2025). Guru memiliki potensi untuk berkembang, tetapi kurang memperoleh kesempatan yang menumbuhkan kompetensi dan otonomi. Sistem pendidikan Indonesia yang terpusat mempunyai efek negatif yaitu membatasi otonomi guru dalam merancang pembelajaran kontekstual dan responsif (Wibowo et al., 2025). Kebijakan pelatihan yang masif dari Kemendikdasmen perlu memastikan bahwa program-program tersebut tidak sekadar menyampaikan materi, melainkan juga memperkuat keyakinan guru bahwa mereka mampu dan berdaya.

3. Peran karir dan sosial

Efektivitas kesejahteraan dalam mendorong produktivitas sangat bergantung pada konteks hubungan sosial dan tahap karier guru. Studi longitudinal terhadap 2.508 guru SMA di Jepang membuktikan bahwa peningkatan kepercayaan dengan kolega dan kepala sekolah meningkatkan kesejahteraan subjektif dan work engagement, serta menurunkan gejala depresi (Tsuyuguchi, 2023). Kepercayaan juga terbukti memoderasi hubungan antara jam lembur dan kesejahteraan, sehingga jam kerja panjang tidak serta-merta merusak kesejahteraan guru yang memiliki hubungan saling percaya yang kuat. Pengujian terhadap 3.376 guru pada 219 sekolah di Asutralia mengonfirmasi bahwa otonomi pedagogis menjadi sumber daya yang sangat penting bagi guru di sekolah pedesaan (Kingsford-Smith et al., 2023). Guru di sekolah pedesaan juga lebih rentan terhadap pelatihan yang tidak relevan, yang secara langsung meningkatkan ketegangan kerja mereka. Temuan ini menegaskan bahwa faktor yang sama dapat memiliki bobot yang berbeda bergantung pada konteks geografis dan relasional tempat guru bekerja. Kebijakan kesejahteraan yang mengabaikan konteks sosial dan lokasi sekolah berisiko menjadi tidak efektif atau bahkan kontraproduktif bagi kelompok guru tertentu. Hubungan saling percaya dan otonomi profesional bukan sekadar pelengkap, melainkan syarat yang menentukan kesejahteraan materiil akan diterjemahkan menjadi produktivitas.

Tahap karier guru juga memainkan peran moderasi yang tidak kalah penting. Hasil

Uji terhadap 1444 dosen di China menyimpulkan adaptabilitas karir bermanfaat bagi dosen baru, tetapi kontraproduktif bagi dosen senior dengan masa kerja lebih dari 21 tahun (Meng & Briscioli, 2024). Efek adaptabilitas karir terhadap kinerja menurun secara bertahap 0,263 untuk kelompok 0–5 tahun, 0,108 untuk kelompok 11–15 tahun, dan berbalik menjadi -0,046 untuk kelompok di atas 21 tahun. Penelitian terhadap 369 guru di Turki melengkapi temuan ini dengan menunjukkan keberlanjutan karir memediasi hubungan antara *self-efficacy* dan kepuasan kerja serta kesejahteraan subjektif (Özbilen et al., 2024). Guru yang merasa bahwa karirnya dapat berlanjut secara bermakna menunjukkan tingkat kepuasan dan kesejahteraan yang lebih tinggi. Kedua temuan ini mengindikasikan bahwa intervensi kesejahteraan tidak dapat diseragamkan sepanjang rentang karier guru. Guru pemula memerlukan dukungan untuk membangun adaptabilitas dan keyakinan diri. Guru senior memerlukan pendekatan yang berbeda, seperti peran mentoring atau kepemimpinan pedagogis. Mengabaikan perbedaan tahap karier akan menghasilkan kebijakan yang relevan bagi sebagian guru, tetapi sia-sia bagi sebagian lainnya.

Dinamika hubungan sosial di tempat kerja juga memperlihatkan pola timbal balik yang kompleks. Iklim tempat kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan timbal balik negatif pada guru PAUD di China (Lei et al., 2024). Temuan ini menunjukkan iklim kerja yang baik tidak selalu menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi, dan sebaliknya, kepuasan kerja tidak selalu menciptakan iklim kerja yang positif. Perspektif berbeda melalui uji coba acak terkendali yang membuktikan bahwa kemampuan pemecahan masalah dan keterampilan regulasi emosi secara signifikan memediasi efek intervensi manajemen stres terhadap penurunan stres yang dirasakan (Heckendorf & Lehr, 2025). Intervensi berbasis web yang mereka uji menurunkan stres dengan *effect size* 0,52 pada akhir program dan 0,49 pada tindak lanjut tiga bulan. Hal ini relevan dengan Kondisi di Indonesia karena data BPS menunjukkan bahwa 36,90 persen guru memiliki masa kerja 0–5 tahun, yang berarti lebih dari sepertiga guru Indonesia berada pada tahap awal karier. Kelompok ini memerlukan intervensi yang memperkuat regulasi emosi dan kemampuan memecahkan masalah (BPS, 2025). Iklim kerja dan kepuasan kerja yang ditemukan oleh Yuhong Lei, Fan Pan, dan Qiuxia Guo (2024) di China juga menjadi peringatan bahwa memperbaiki kesejahteraan guru tidak cukup dilakukan melalui satu jalur kebijakan saja.

4. Dimensi Holistik

Perspektif guru menempatkan dimensi psikologis, sosial, dan spiritual sebagai inti dari kesejahteraan yang bermakna. Analisis prototipe terhadap 438 guru di Australia menemukan bahwa komponen yang dianggap paling sentral oleh guru adalah rasa aman, kepercayaan, dihormati, didukung, dan dihargai (Vo et al., 2024). Kelima komponen tersebut seluruhnya bersifat relasional dan psikologis, bukan materiil. Guru tidak menempatkan gaji atau tunjangan sebagai komponen paling sentral dari kesejahteraan mereka. Temuan ini bertentangan dengan asumsi kebijakan yang menempatkan faktor materiil sebagai prioritas utama. Penelitian terhadap kesejahteraan guru masih terfragmentasi secara konseptual dan minim perhatian terhadap dimensi kesejahteraan profesional (Gámez-Genovart et al., 2025). Kesejahteraan profesional yang dimaksud mencakup motivasi kerja, otonomi pedagogis, dan kepuasan terhadap makna pekerjaan itu sendiri. Fragmentasi ini menunjukkan bahwa para peneliti pun belum sepenuhnya menangkap kompleksitas kesejahteraan guru sebagaimana dihayati oleh para guru sendiri. Persepektif guru yang terdeteksi dalam penelitian Vo et al. (2024) menjadi koreksi fundamental terhadap pendekatan reduksional yang mendominasi penelitian dan

kebijakan dimasa sekarang.

Intervensi kesejahteraan guru yang ada saat ini juga mencerminkan ketimpangan perhatian terhadap berbagai dimensi kesejahteraan. Dalam pemetaan 23 intervensi kesejahteraan guru menemukan bahwa *mindfulness* mendominasi sebagai mekanisme dalam 83% intervensi, sementara *professional well-being* menjadi dimensi yang paling terabaikan(Alsayed et al., 2026). Intervensi berbasis *mindfulness* memang bermanfaat untuk mengurangi stres individual, tetapi tidak menyentuh akar persoalan seperti motivasi kerja, otonomi profesional, dan kepuasan pedagogis. Penelitian *cross-sectional* terhadap 320 guru PAUD di Selandia Baru melengkapi temuan ini dengan menunjukkan bahwa harapan dan optimisme memoderasi dampak negatif pengelolaan emosi dan ekspresi diri terhadap kesejahteraan guru PAUD (Carey & Sutton, 2024). Guru yang memiliki harapan dan optimisme yang tinggi lebih mampu bertahan terhadap tuntutan pekerjaan emosional tanpa mengalami penurunan kesejahteraan. Ma dan Liu (2024) Regulasi emosi dan kesejahteraan bersama-sama menjelaskan 76,3% varians kelelahan kinerja pada guru EFL di China (Ma & Liu, 2024). Temuan-temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan guru tidak dapat direduksi menjadi satu dimensi tunggal. Kesejahteraan mencakup dimensi psikologis yang mendalam, meliputi kemampuan mengelola emosi, mempertahankan harapan, dan menemukan makna dalam pekerjaan.

Dimensi spiritual dan karakteristik personal juga muncul sebagai komponen penting dalam definisi kesejahteraan yang holistik. Terdapat empat dimensi kesejahteraan guru di lembaga pendidikan Islam Indonesia yaitu materiil, psikologis, sosial, dan spiritual (Ambarawadi et al., 2025). Dimensi spiritual yang mencakup kebermaknaan kerja sebagai ibadah dan panggilan jiwa merupakan khas kondisi di Indonesia yang tidak muncul dalam literatur Barat. Kelelahan kerja berkorelasi negatif sedang dengan kepuasan kerja, tetapi heterogenitas efek sangat tinggi (Wang et al., 2024). Heterogenitas yang tinggi mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel kesejahteraan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya, jenjang pendidikan, dan karakteristik populasi guru. Hubungan antara karakteristik guru dan kualitas pembelajaran hanya kecil hingga sedang, dengan heterogenitas yang sangat tinggi (Bürger et al., 2026). Temuan ini memperkuat argumen bahwa tidak ada satu pun faktor tunggal, termasuk kesejahteraan materiil, yang dapat menjelaskan produktivitas guru secara memadai. Kompleksitas inilah yang menuntut pemahaman multidimensional terhadap kesejahteraan guru.

5. Model Interaksional

Telaah terhadap empat tema utama yang telah diuraikan menunjukkan bahwa kontribusi kesejahteraan terhadap produktivitas guru tidak dapat dijelaskan melalui hubungan sebab-akibat tunggal. Kesejahteraan materiil terbukti berfungsi sebagai fondasi yang diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi pemenuhannya tidak secara otomatis mendorong produktivitas. Faktor internal seperti keyakinan diri, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan antusiasme mengajar berperan sebagai mediator yang menjembatani kondisi eksternal dengan tindakan produktif di ruang kelas. Peran karir dan sosial memoderasi efektivitas faktor internal, sehingga dampaknya bervariasi antarkonteks hubungan interpersonal dan antartahap perkembangan profesional guru. Dimensi holistik hadir bukan sebagai kondisi keterpaduan yang menempatkan keempat dimensi dalam satu kesatuan yang bermakna. Produktivitas guru merupakan hasil dari interaksi dinamis antara fondasi materiil, mediator internal, moderator karir dan sosial, serta orientasi holistik yang memberi arah dan tujuan.

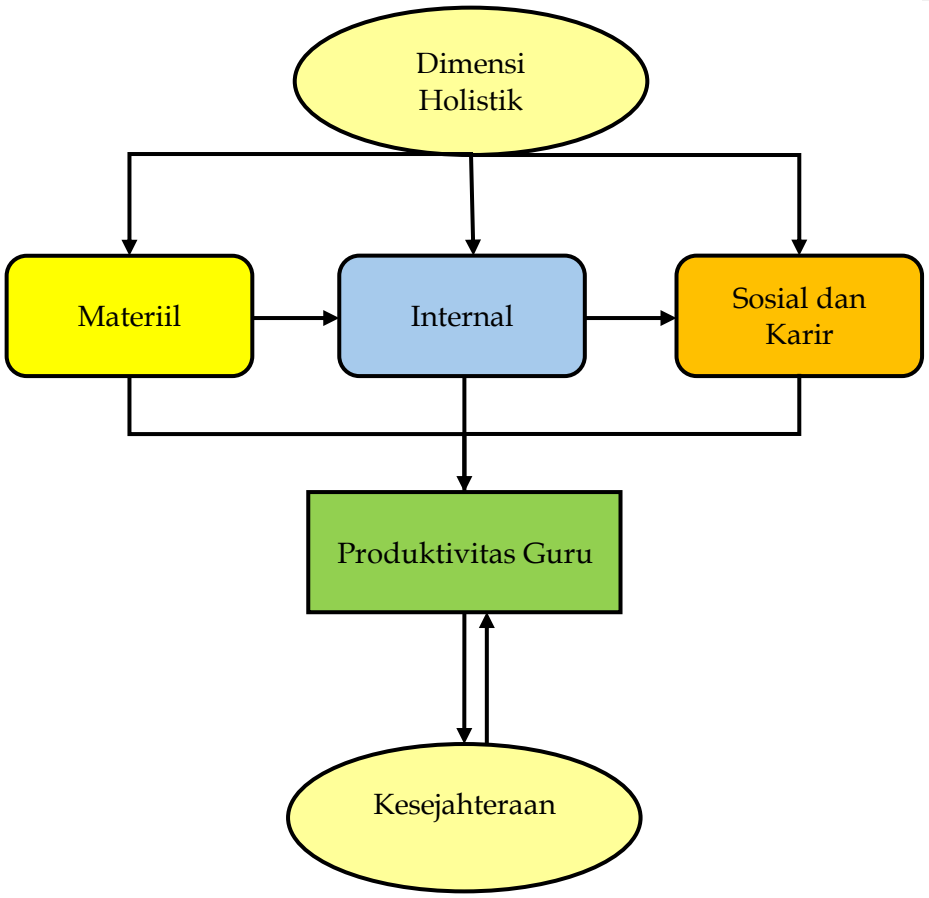
Dimensi holistik dalam sintesis ini dipahami sebagai cara pandang yang

menempatkan kesejahteraan guru sebagai satu kesatuan utuh. Dimensi materiil menyediakan rasa aman. Dimensi internal menyediakan rasa mampu dan berdaya. Dimensi sosial menyediakan rasa dipercaya dan didukung. Dimensi karier menyediakan rasa dihargai dan diakui. Keempatnya tidak dapat dipisahkan karena guru menghayati kesejahteraan sebagai pengalaman yang terpadu. Guru yang menerima gaji memadai tetapi merasa tidak dihargai akan mengalami kesejahteraan yang timpang. Guru yang memiliki hubungan sosial yang baik tetapi merasa tidak kompeten akan kehilangan dorongan untuk produktif. Dimensi holistik adalah kondisi keseimbangan yang memungkinkan keempat dimensi tersebut saling memperkuat. Kondisi inilah yang oleh (Vo et al., 2024) diidentifikasi sebagai perspektif guru yang menempatkan rasa aman, dihargai, dipercaya, dan didukung sebagai komponen paling sentral dari kesejahteraan. Ketika keseimbangan tercapai, guru tidak hanya terhindar dari ketidakpuasan, tetapi juga terdorong untuk mengajar dengan sepenuh hati.

Pembahasan

Mendialogkan seluruh temuan secara simultan mengarahkan pada pemahaman bahwa mekanisme kontribusi kesejahteraan terhadap produktivitas guru bersifat interaksional. Setiap dimensi telah diteliti secara terpisah dalam literatur yang ada. Keterbatasan kepuasan kerja sebagai prediktor kualitas pembelajaran (Jerrim, 2024). Kekuatan keyakinan diri mampu mengurangi kelelahan kerja (An & Tao, 2024). Peran kepercayaan sebagai moderator hubungan antara beban kerja dan kesejahteraan (Tsuyuguchi, 2023). Guru memprioritaskan aspek relasi di atas aspek materiil (Vo et al., 2024). Namun, tidak satu pun dari penelitian tersebut yang secara sendiri-sendiri mampu menjelaskan keseluruhan mekanisme. Model interaksional yang terbangun dari sintesis ini menghubungkan keempat dimensi tersebut dalam satu alur yang logis. Dimensi materiil menyediakan fondasi. Dimensi internal menerjemahkan fondasi menjadi dorongan produktif. Dimensi sosial dan karier menentukan sejauh mana dorongan tersebut terwujud dalam tindakan. Dimensi holistik memastikan bahwa keempatnya bekerja dalam keseimbangan yang bermakna bagi guru.

Pandangan yang mengemuka dari sintesis ini adalah bahwa kebijakan kesejahteraan guru memerlukan pendekatan yang terpadu. Kebijakan yang memisahkan dimensi-dimensi kesejahteraan ke dalam program-program yang tidak saling terhubung akan menghasilkan efektivitas yang terbatas. Kenaikan gaji yang tidak disertai penguatan keyakinan diri akan berhenti pada pencegahan ketidakpuasan. Pelatihan kompetensi yang tidak memperhatikan tahap karier akan kehilangan relevansi bagi sebagian guru. Perbaikan iklim kerja yang tidak menyentuh kebutuhan akan pengakuan profesional akan menjadi formalitas tanpa makna. Model interaksional menuntut agar perbaikan pada satu dimensi disertai dengan perhatian terhadap dimensi lainnya secara simultan. Dinamika timbal balik memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa kesejahteraan dan produktivitas saling memengaruhi dalam siklus yang berkelanjutan (Lei et al., 2024). Guru yang produktif mengalami peningkatan rasa berdaya dan dihargai, yang pada gilirannya memperkuat produktivitas di masa depan. Sebaliknya, guru yang terus-menerus mengalami kegagalan tanpa dukungan akan mengalami penurunan motivasi yang berdampak pada produktivitas selanjutnya. Intervensi pada satu titik dalam siklus ini akan menimbulkan efek yang menyebar ke seluruh sistem. Model konseptual yang merepresentasikan interaksi antardimensi ini secara visual digambarkan dibawah.



Gambar 2. Model Interaksional

Model yang disajikan pada gambar 2 merupakan kerangka konseptual yang mengundang pengujian empiris lebih lanjut dalam konteks Indonesia. Kerangka ini menawarkan arah bagi penelitian selanjutnya untuk menguji interaksi antardimensi secara kuantitatif maupun mengeksplorasi penghayatan guru secara kualitatif di berbagai konteks geografis dan jenjang pendidikan. Kerangka ini juga membuka ruang bagi perumusan kebijakan yang lebih menyeluruh, di mana perbaikan gaji, pengembangan profesional, penguatan iklim sekolah, dan pengakuan terhadap makna profesional guru dirancang sebagai satu kesatuan. Produktivitas guru di Indonesia akan meningkat secara berkelanjutan jika kebijakan kesejahteraan bergerak melebihi logika linear dan mengadopsi pemahaman interaksional yang menghormati kompleksitas dan keutuhan pengalaman profesional guru.

KESIMPULAN

Kesejahteraan guru berkontribusi terhadap produktivitas melalui mekanisme yang multidimensional. Kesejahteraan materiil berfungsi sebagai fondasi untuk mengurangi ketidakpuasan, sedangkan faktor internal seperti *self-efficacy*, *work engagement*, komitmen, dan antusiasme mengajar menjadi penghubung menuju perilaku produktif. Efektivitas mekanisme multidimensional dipengaruhi hubungan sosial, kepercayaan, otonomi, serta tahap karier, sementara dimensi holistik menunjukkan bahwa kesejahteraan guru juga terkait rasa aman, dihargai, didukung, dan kebermaknaan kerja. Penelitian ini menyumbangkan keilmuan dalam bentuk sintesis integratif dengan memperkuat temuan bahwa kesejahteraan penting, sekaligus menggugat asumsi bahwa peningkatan kesejahteraan materiil secara otomatis meningkatkan produktivitas. Integrasi teori dua faktor dan *Self-Determination Theory* menghasilkan model interaksional yang menempatkan kesejahteraan materiil sebagai fondasi, faktor internal

sebagai mediator, serta faktor sosial dan karier sebagai kondisi kontekstual. Kekuatan penelitian terletak pada sintesis lintas negara dan penggabungan bukti empiris melaului konteks Indonesia. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada menghasilkan data sekunder, sehingga generalisasi proposisi bergantung pada cakupan literatur yang dianalisis. Penelitian lanjutan perlu menguji model *mixed methode* secara kuantitatif dan mengeksplorasi pengalaman guru secara kualitatif secara empiris pada berbagai jenjang, wilayah, jenis sekolah, dan tahap karier, serta menguji peran moderasi dalam konteks organisasi.

REFERENSI

Alsayed, A., Wigelsworth, M., & Murtagh, L. (2026). A novel categorization of teacher well-being interventions: Systematic framework mapping. *Teaching and Teacher Education*, *176*(November 2025), 105494. https://doi.org/10.1016/j.tate.2026.105494

Ambarawadi, N., Maunah, B., & Junaris, I. (2025). Strategi Peningkatan Kesejahteraan Guru Melalui Kompensasi Di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *10*(3), 1321–1330. https://doi.org/10.34125/jmp.v10i3.622

An, S., & Tao, S. (2024). English as a foreign language teachers' burnout: The predicator powers of self-efficacy and well-being. *Acta Psychologica*, *245*(March), 104226. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104226

Anwar, K., Syakur, A., Mahmudah, I., & Priyono, A. A. (2026). Structural Model of Teacher Work Productivity Based on Discipline and Compensation. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *11*(1), 163–175. ttps://doi.org/10.31538/ndhq.v11i1.375

Aryadi, & Supriyanto, A. (2026). Guru Sejahtera, Kelas Bahagia: Tinjaun Pustaka Sistematis Berdasarkan Kesejahteraan Guru Terhadap Efektivitas Pembelajaran Di Dalam Kelas. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *11*(4), 8367–8386. ttps://doi.org/10.31538/ndhq.v11i1.375

BPS. (2025). Cerita Data Statistik Untuk Indonesia: Tenaga Pendidik Indonesia Dalam Kesejahteraan, Kompetensi, Dan Capaian Pendidikan. In *Badan Pusat Statistik* (Vol. 2, Number 11). https://www.bps.go.id/id/publication/2025/11/28/c9bbcc1a267beca270f6c106/cerita-data-statistik-untuk-indonesia---tenaga-pendidik-indonesia-dalam-kesejahteraan--kompetensi--dan-capaian-pendidikan.html

Bürger, N., Engelmann, K., Schultze, L., Schlamelcher, M., & Wecker, C. (2026). The role of teacher characteristics for instructional quality: A meta-analysis. *Learning and Individual Differences*, *127*(September 2025), 102802. https://doi.org/10.1016/j.lindif.2025.102802

Carey, S., & Sutton, A. (2024). Early childhood teachers' emotional labour: The role of job and personal resources in protecting well-being. *Teaching and Teacher Education*, *148*(July), 104699. https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104699

Chiamo, S. N., Taiwe, G. S., Dzudie, A., & Tendongfor, N. (2025). Mental health indicators and job-related factors in primary, secondary and higher institution teachers in the Douala III municipality, Cameroon: a cross-sectional school-based study. *Journal of Affective Disorders Reports*, *22*(September), 100986. https://doi.org/10.1016/j.jadr.2025.100986

Curelaru, M., Huțul, T. D., & Zamfir, A. L. (2026). Burnout and job satisfaction among high school teachers: A structural equation modeling approach. *Teaching and Teacher Education*, *172*(May 2025), 105361. https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105361

Dilekçi, Ü., Limon, İ., Manap, A., Alkhulayfi, A. M. A., & Yıldırım, M. (2025). The association between teachers' positive instructional emotions and job performance: Work engagement as a mediator. *Acta Psychologica*, *254*(March). https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104880

Gámez-Genovart, M., Oliver-Trobat, M. F., & Rosselló-Ramon, M. R. (2025). Research on teacher well-being: a systematic review. *Teaching and Teacher Education*, *168*(September). https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105264

Gan, Y. (2025). Exploration of the factors influencing teachers' workload efficiency in junior high school: A super-efficiency DEA-Tobit model approach. *Acta Psychologica*, *261*(October), 105866. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105866

Guandalini, P., Vignoli, M., Pajic, S., & van der Heijden, B. I. J. M. (2026). Aging as a teacher: Effects of organizational practices on career sustainability in the later career stages in Italian schools. *Teaching and Teacher Education*, *175*(September 2025), 105450. https://doi.org/10.1016/j.tate.2026.105450

Hadush, A. Z., & Katheriyar, M. S. R. M. (2023). Effect of teachers' gender, poor income, and poor working condition on teacher turnover intention and its impact in Saharti District, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences and Humanities Open*, *8*(1), 100576. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100576

Haribowo, S. F., Soetjipto, B. E., & Wardana, L. W. (2021). Meneliti hubungan antara insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan: Tinjauan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *13*, 106–117. https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p106-117

Heckendorf, H., & Lehr, D. (2025). Efficacy of a Web-Based Stress Management Intervention for Beginning Teachers on Reducing Stress and Mechanisms of Change: Randomized Controlled Trial. *Journal of Medical Internet Research*, *27*. https://doi.org/10.2196/58475

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc. https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=KYhB-B6kfSMC&oi=fnd&pg=PP1&ots=nlXCYGPD1g&sig=qBDcv2aYSSmoCsTui5nVig3rFLM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Jerrim, J. (2024). Are satisfied teachers better teachers? International evidence from the TALIS video study. *Teaching and Teacher Education*, *148*(June), 104687. https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104687

Kemdikdasmen. (2025). *Protas 2025 : Capaian Program Pripritas Ditjen GTKPG*.

Kingsford-Smith, A. A., Collie, R. J., Loughland, T., & Nguyen, H. T. M. (2023). Teacher wellbeing in rural, regional, and metropolitan schools: Examining resources and demands across locations. *Teaching and Teacher Education*, *132*, 104229. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104229

Kirschning, H., Bernholt, A., Kauper, T., Möller, J., & Zimmermann, F. (2025). Navigate the start: Affective-motivational competence drives beginning teachers' instructional quality and occupational well-being. *Teaching and Teacher Education*, *168*(September). https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105217

Lei, Y., Pan, F., & Guo, Q. (2024). A longitudinal analysis of the reciprocal relationship between teacher job satisfaction, workplace climate, and early childhood teachers' turnover intention. *Acta Psychologica*, *251*(October), 104559. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104559

Ma, Y., & Liu, Z. (2024). Emotion regulation and well-being as factors contributing to lessening burnout among Chinese EFL teachers. *Acta Psychologica*, *245*(February), 104219. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104219

Maturana, G., & Nickerson, J. (2020). Real effects of workers' financial distress: Evidence from teacher spillovers. *Journal of Financial Economics*, *136*(1), 137–151. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.09.001

Meng, L. Y., & Briscioli, B. (2024). Teachers' professional journey: Charting achievement

recognition, career adaptability, and task performance. *Acta Psychologica*, *250*(October). https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104572

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=p0wXBAAAQBAJ

OECD. (2025). *Education at a Glance 2025: OECD Indicators*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en

Özbilen, U., Güven, A. Z., Yiğit, Ö., Kara, Ö. T., & Banaz, E. (2024). Meditating role of career sustainability in the relationship between teachers' self-efficacy and job satisfaction and subject well-being. *Heliyon*, *10*(18). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38120

Rahimi, H., Hejazi, S. Y., Lou, N. M., & Heidarzadeh, M. (2024). Are teachers with better quality of work life more innovative? The mediating roles of psychological empowerment and teaching mindsets. *Acta Psychologica*, *247*(March), 104315. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104315

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, *55*(1), 1–497. https://doi.org/10.4324/9780429052675

Suwarno, Said, I., & Nurkolis. (2025). Teacher Wellbeing Adalah "Sebuah Utopia Atau Realita"? *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar,* *10*(02), 2548–6950. https://doi.org/10.23969/jp.v10i02.23883

Tsuyuguchi, K. (2023). Analysis of the determinants of teacher well-being: Focusing on the causal effects of trust relationships. *Teaching and Teacher Education*, *132*, 104240. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104240

Vo, D. T., Allen, K. A., & Reupert, A. (2024). Australian teachers' conceptualisations of wellbeing at work: A prototype analysis. *Teaching and Teacher Education*, *147*(June 2023). https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104653

Wang, Q., Gao, Y., & Wang, X. (2024). The Relationships Between Burnout, Job Satisfaction, and Emotion Regulation Among Foreign Language Teachers: A Meta-Analytic Review. *Acta Psychologica*, *250*(July), 104545. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104545

Wibowo, S. B., Sirait, R. N., Oktarina, N., & Widodo, J. (2025). Otonomi Guru: Belajar Dari Negara Dengan Skor Pisa Tinggi Untuk Meningkatkan Pendidikan Di Indonesia. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar,* *10*(02), 2548–6950. https://doi.org/10.23969/jp.v10i02.26628

Zakšek, M., Pucelj, M., & Hunt, A. K. (2026). Intrinsic and extrinsic satisfaction of Kindergarten teachers in Kindergartens in Southeastern Slovenia. *Social Sciences and Humanities Open*, *13*(January). https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102394

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA