

Kepuasan Kerja Pengajar Pendidikan Nonformal: Pemetaan Sembilan Dimensi pada Organisasi Multiunit

Job Satisfaction among Non-Formal Education Instructors: Mapping Nine Dimensions in a Multiunit Organization

Erna Sinaga^{1*}, Yusuf Arifin¹

¹ Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

*Penulis korespondensi: ernaveronika20@gmail.com

Surel penulis: Yusuf Arifin — yusufarifin@unpas.ac.id

Abstrak

Kepuasan kerja pengajar terbentuk dari penilaian terhadap beragam aspek pekerjaan dan tidak selalu berkembang secara seragam pada setiap dimensinya. Penelitian ini bertujuan memetakan kondisi kepuasan kerja pengajar pada organisasi jasa pendidikan nonformal di Bandung Raya. Penelitian menggunakan survei potong lintang dengan pendekatan kuantitatif deskriptif. Sebanyak 156 pengajar dipilih melalui *proportionate stratified random sampling* dari populasi 255 pengajar yang tersebar pada 23 unit. Kepuasan kerja diukur menggunakan 27 butir yang mencakup kompensasi, promosi dan pengembangan karier, supervisi, tunjangan dan manfaat, penghargaan kinerja, prosedur operasional, rekan kerja, hakikat pekerjaan, serta komunikasi. Analisis menggunakan distribusi frekuensi, rata-rata, standar deviasi, rentang skor, dan reliabilitas internal. Hasil menunjukkan kepuasan kerja berada pada kategori cukup baik ($M = 3,304$; $SD = 0,389$; rentang = 2,915–3,693). Tunjangan dan manfaat memperoleh rata-rata tertinggi ($M = 3,372$), sedangkan komunikasi menjadi dimensi terendah ($M = 3,226$), diikuti penghargaan kinerja ($M = 3,229$) dan prosedur operasional ($M = 3,256$). Indikator terendah adalah kejelasan dasar pemberian penghargaan ($M = 3,135$). Temuan memperlihatkan bahwa evaluasi positif terhadap manfaat kerja belum sepenuhnya disertai kejelasan penghargaan, kemudahan prosedur, serta ketepatan arus informasi. Kontribusi penelitian terletak pada pemetaan diagnostik yang membantu organisasi menentukan prioritas perbaikan tanpa mengklaim hubungan sebab-akibat antarvariabel.

Kata kunci: kepuasan kerja; pengajar; pendidikan nonformal; komunikasi organisasi; penghargaan kinerja

Abstract

Instructors' job satisfaction develops from evaluations of multiple aspects of work and does not necessarily emerge uniformly across its dimensions. This study maps the job satisfaction of instructors in a non-formal education service organization in Greater Bandung, Indonesia. A descriptive quantitative approach with a cross-sectional survey design was employed. A total of 156 instructors were selected through proportionate stratified random sampling from a population of 255 instructors across 23 units. Job satisfaction was measured using 27 items covering compensation, promotion and career development, supervision, fringe benefits, performance recognition, operating procedures, coworkers, the nature of work, and communication. The analysis used frequency distributions, means, standard deviations, score ranges, and internal reliability. Overall job satisfaction was moderately favorable ($M = 3.304$; $SD = 0.389$; range = 2.915–3.693). Fringe benefits received the highest mean ($M = 3.372$), whereas communication was the lowest-rated dimension ($M = 3.226$), followed by performance recognition ($M = 3.229$) and operating procedures ($M = 3.256$). The lowest-rated indicator concerned the clarity of the basis on which recognition was granted ($M = 3.135$). The findings indicate that relatively favorable evaluations of benefits were not yet accompanied by comparable clarity in recognition, ease of procedures, and timely information flows. The study contributes a diagnostic map that can guide improvement priorities without making causal claims about relationships among variables.

Keywords: job satisfaction; instructors; non-formal education; organizational communication; performance recognition

1. Pendahuluan

Pengajar menempati posisi sentral dalam organisasi jasa pendidikan karena pengalaman peserta didik terbentuk melalui interaksi langsung selama proses pembelajaran. Kualitas penjelasan, kesiapan menghadapi pertanyaan, konsistensi pelayanan, dan kesediaan mendampingi kesulitan belajar bergantung pada kondisi profesional orang yang menjalankan peran tersebut. Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator yang membantu organisasi memahami bagaimana pengajar menilai pekerjaannya dan lingkungan tempat ia bekerja.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang bersifat multidimensional. Seseorang dapat merasa puas terhadap hakikat pekerjaannya, tetapi kurang puas terhadap komunikasi, penghargaan, kesempatan pengembangan, atau prosedur yang berlaku. Spector (2022) menempatkan kepuasan kerja sebagai penilaian terhadap berbagai faset pekerjaan, sedangkan Colquitt et al. (2023) menjelaskannya sebagai keadaan emosional yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja. Nilai rata-rata keseluruhan karenanya perlu dibaca bersama pola setiap dimensi agar area yang relatif kuat dan lemah tidak tertutup oleh satu skor agregat.

Literatur pendidikan menunjukkan bahwa kondisi kerja, dukungan organisasi, iklim kolaboratif, otonomi, kesempatan pengembangan, dan karakteristik karier berkaitan dengan kepuasan pengajar. Toropova et al. (2021) menemukan bahwa kondisi kerja sekolah dan karakteristik pengajar membantu menjelaskan variasi kepuasan kerja. Admiraal dan Kittelsen Røberg (2023) memperlihatkan bahwa iklim yang aman serta budaya kolaboratif dan partisipatif berperan sebagai sumber daya kerja, sedangkan hambatan pengembangan profesional dan tekanan kerja menjadi tuntutan yang menurunkan kepuasan. Penelitian lain menempatkan dukungan sosial, efikasi diri, rasa memiliki, dan kualitas relasi profesional sebagai bagian dari pengalaman kerja yang relevan (Marcionetti & Castelli, 2023; Skaalvik & Skaalvik, 2021; Stang-Rabrig et al., 2022).

Konteks pendidikan nonformal memiliki ciri yang berbeda dari sekolah atau perguruan tinggi. Pengajar dapat bekerja pada jadwal yang berubah mengikuti kebutuhan peserta didik, menjalankan layanan pada unit yang tersebar, menggunakan materi dan sistem akademik yang distandardisasi, serta berkoordinasi dengan pimpinan dan pengajar lain pada ritme kerja yang dinamis. Konsistensi komunikasi, prosedur, penghargaan, dan dukungan operasional menjadi relevan karena pengalaman kerja dapat berbeda antarunit meskipun berada dalam satu organisasi.

Sebagian penelitian kepuasan kerja pengajar menekankan pengujian hubungan antarvariabel atau konsekuensi kepuasan terhadap komitmen dan retensi (Fütterer et al., 2023; Xia et al., 2023; Zhang, 2022). Pendekatan tersebut berguna, tetapi organisasi juga membutuhkan pemetaan deskriptif yang menjawab pertanyaan lebih mendasar: aspek pekerjaan mana yang telah dinilai relatif baik dan aspek mana yang masih menjadi sumber ketidakpuasan. Pemetaan faset memberikan dasar praktis bagi keputusan manajerial karena intervensi terhadap komunikasi tentu berbeda dari intervensi terhadap kompensasi atau pengembangan karier.

Penelitian ini dibatasi pada satu pertanyaan: **bagaimana kondisi kepuasan kerja pengajar pendidikan nonformal jika dipetakan melalui sembilan dimensinya?** Tujuan penelitian ialah mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja, membandingkan pola antardimensi, dan mengidentifikasi indikator yang memerlukan perhatian. Artikel tidak menguji pengaruh, mediasi, atau mekanisme kausal sehingga hasilnya berfungsi sebagai diagnosis awal terhadap pengalaman kerja pengajar.

2. Metode

2.1 Desain dan konteks penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan desain survei potong lintang. Unit analisis adalah pengajar aktif pada sebuah perusahaan jasa pendidikan nonformal di Bandung Raya. Nama organisasi disamarkan menjadi PT XYZ demi menjaga kerahasiaan institusi. Organisasi menjalankan layanan bimbingan belajar melalui 23 unit yang memiliki standar akademik dan pelayanan yang sama.

2.2 Populasi dan sampel

Populasi penelitian terdiri atas 255 pengajar. Sampel berjumlah 156 orang dan dipilih melalui *proportionate stratified random sampling*. Setiap unit diperlakukan sebagai strata, sedangkan alokasi sampel ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah pengajar pada masing-masing unit.

Responden terdiri atas 101 perempuan (64,74%) dan 55 laki-laki (35,26%). Sebanyak 93 responden (59,62%) berusia di bawah 30 tahun. Responden berpendidikan S1 atau sedang menempuh S1 berjumlah 115 orang (73,72%), diikuti S2 sebanyak 38 orang (24,36%) dan S3 sebanyak tiga orang (1,92%). Masa kerja kurang dari tiga tahun dimiliki 91 responden (58,33%), sedangkan 46 responden (29,49%) telah bekerja sekurang-kurangnya sepuluh tahun. Karakteristik tersebut digunakan sebagai konteks deskriptif dan tidak dianalisis sebagai pembeda tingkat kepuasan.

2.3 Instrumen

Kepuasan kerja diukur melalui 27 butir pada skala Likert lima tingkat, dari 1 (*sangat tidak setuju*) sampai 5 (*sangat setuju*). Instrumen mencakup sembilan dimensi, masing-masing terdiri atas tiga butir: (1) kompensasi; (2) kesempatan promosi dan pengembangan karier; (3) supervisi atau pengawasan atasan; (4) tunjangan dan manfaat; (5) penghargaan kinerja; (6) prosedur operasional; (7) rekan kerja; (8) hakikat pekerjaan; dan (9) komunikasi.

Korelasi item-total berada pada rentang 0,539–0,778 dan seluruhnya melampaui kriteria 0,300. Skala menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik (Cronbach's $\alpha = 0,957$). Nilai alpha digunakan sebagai bukti konsistensi jawaban antarbutir, bukan sebagai satu-satunya bukti bahwa seluruh aspek konstruk telah terwakili.

2.4 Pengumpulan dan analisis data

Kuesioner disampaikan kepada pengajar setelah penjelasan mengenai tujuan penelitian, sifat sukarela partisipasi, anonimitas, dan penggunaan data secara agregat. Instrumen tidak meminta nama, nomor identitas, nomor telepon, atau alamat surel responden.

Analisis dibatasi pada distribusi frekuensi, rata-rata, standar deviasi, dan rentang skor. Rata-rata dihitung pada tingkat indikator, dimensi, dan variabel. Interpretasi mengikuti interval skor penelitian: nilai 2,61–3,40 dikategorikan cukup baik, sedangkan nilai 3,41–4,20 dikategorikan baik. Tidak dilakukan uji hubungan, perbedaan kelompok, regresi, ataupun mediasi.

2.5 Batas integritas publikasi

Artikel menggunakan bagian deskriptif dari basis data tesis dan hanya membahas kepuasan kerja. Variabel lain dalam tesis, model pengaruh langsung, serta jalur mediasi tidak dianalisis dan tidak ditafsirkan. Pembatasan ini menjaga pertanyaan ilmiah, hasil utama, dan kontribusi artikel tetap berbeda dari publikasi lain yang mungkin menggunakan basis data yang sama.

3. Hasil

3.1 Kondisi umum kepuasan kerja

Kepuasan kerja pengajar memperoleh rata-rata 3,304 dengan standar deviasi 0,389 dan rentang skor 2,915–3,693. Nilai rata-rata tersebut berada pada kategori cukup baik dan mendekati batas kategori baik sebesar 3,41. Hasil tersebut menunjukkan evaluasi yang cukup positif, tetapi belum memberikan dasar untuk menyatakan bahwa kebutuhan dan harapan kerja telah terpenuhi secara kuat pada seluruh aspek.

3.2 Pemetaan sembilan dimensi

Tabel 1. Pemetaan dimensi kepuasan kerja pengajar

Peringkat	Dimensi	Jumlah butir	Rata-rata	Interpretasi
1	Tunjangan dan manfaat	3	3,372	Cukup baik
2	Kompensasi	3	3,363	Cukup baik
3	Promosi/pengembangan karier	3	3,335	Cukup baik
4	Hakikat pekerjaan	3	3,331	Cukup baik
5	Supervisi/pengawasan atasan	3	3,327	Cukup baik
6	Rekan kerja	3	3,293	Cukup baik
7	Prosedur operasional	3	3,256	Cukup baik
8	Penghargaan kinerja	3	3,229	Cukup baik
9	Komunikasi	3	3,226	Cukup baik
—	Kepuasan kerja keseluruhan	27	3,304	Cukup baik

Tabel 1 memperlihatkan bahwa seluruh dimensi berada pada kategori yang sama, tetapi urutannya membentuk pola yang bermakna secara praktis. Tunjangan dan manfaat menjadi dimensi tertinggi ($M = 3,372$), disusul kompensasi ($M = 3,363$). Kedua skor belum melewati batas kategori baik, sehingga posisinya perlu dibaca sebagai kekuatan relatif, bukan sebagai kondisi yang telah optimal.

Komunikasi menjadi dimensi terendah ($M = 3,226$), hanya sedikit di bawah penghargaan kinerja ($M = 3,229$). Prosedur operasional juga berada pada kelompok bawah ($M = 3,256$). Selisih antara dimensi tertinggi dan terendah sebesar 0,146 menunjukkan bahwa pengalaman kepuasan tidak sepenuhnya seragam. Pengajar relatif lebih positif menilai manfaat yang diterima daripada kejelasan arus informasi, sistem penghargaan, dan prosedur kerja.

3.3 Indikator kekuatan dan prioritas perbaikan

Tabel 2. Indikator dengan skor relatif tertinggi dan terendah

Posisi	Indikator	Dimensi	Rata-rata
Tertinggi	Kesesuaian kompensasi dengan kontribusi kerja	Kompensasi	3,397
Tertinggi	Kepuasan terhadap tunjangan atau manfaat kerja	Tunjangan dan manfaat	3,391
Tertinggi	Kelayakan sistem pembayaran	Kompensasi	3,378
Tertinggi	Peluang peningkatan peran atau tanggung jawab	Promosi/pengembangan	3,378
Terendah	Kejelasan dasar pemberian penghargaan	Penghargaan kinerja	3,135
Terendah	Kemudahan memahami prosedur kerja	Prosedur operasional	3,199
Terendah	Ketepatan waktu dan kelengkapan informasi penting	Komunikasi	3,199

Posisi	Indikator	Dimensi	Rata-rata
Terendah	Kepuasan terhadap apresiasi atas kontribusi	Penghargaan kinerja	3,212
Terendah	Keterbukaan dan kelancaran komunikasi unit kerja	Komunikasi	3,218

Kesesuaian kompensasi dengan kontribusi kerja menjadi indikator tertinggi ($M = 3,397$), diikuti kepuasan terhadap tunjangan atau manfaat kerja ($M = 3,391$). Nilai keduanya tetap berada dalam kategori cukup baik karena belum mencapai 3,41. Kejelasan dasar pemberian penghargaan menjadi indikator terendah ($M = 3,135$). Dua indikator lain—kemudahan memahami prosedur kerja serta ketepatan waktu dan kelengkapan informasi—memperoleh rata-rata yang sama, yaitu 3,199.

4. Pembahasan

4.1 Kepuasan yang cukup baik tetapi belum merata

Rata-rata keseluruhan sebesar 3,304 menunjukkan bahwa pengajar memberikan evaluasi cukup positif terhadap pekerjaannya. Skor tersebut tidak dapat dibaca sebagai kepuasan yang kuat karena masih berada di bawah batas kategori baik. Pola antardimensi juga menunjukkan bahwa kepuasan merupakan pengalaman yang berlapis. Pengajar dapat menilai manfaat kerja relatif memadai, tetapi pada saat yang sama masih membutuhkan penghargaan yang lebih jelas, prosedur yang mudah dipahami, dan informasi yang tepat waktu.

Hasil tersebut sejalan dengan pendekatan faset yang memandang kepuasan kerja sebagai kumpulan evaluasi terhadap unsur-unsur pekerjaan (Spector, 2022). Penelitian pada pengajar di berbagai negara juga memperlihatkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh kombinasi kondisi kerja, sumber daya organisasi, karakteristik karier, dan pengalaman profesional (Admiraal & Kittelsen Røberg, 2023; Fütterer et al., 2023; Toropova et al., 2021). Satu skor global tetap berguna sebagai ringkasan, tetapi keputusan manajerial lebih tepat dibangun dari perbedaan antardimensi.

4.2 Manfaat dan kompensasi sebagai kekuatan relatif

Tunjangan dan manfaat serta kompensasi menempati dua posisi tertinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek imbalan bukan titik terlemah dalam pengalaman responden. Kesesuaian kompensasi dengan kontribusi kerja bahkan menjadi indikator tertinggi. Temuan tersebut tidak berarti sistem kompensasi telah mencapai kondisi optimal; seluruh skornya masih berada pada kategori cukup baik. Organisasi perlu mempertahankan ketepatan sistem pembayaran, menilai kesetaraan antara beban dan imbalan, dan menjelaskan komponen manfaat secara konsisten.

Kepuasan terhadap imbalan dapat berubah ketika tuntutan kerja, biaya hidup, struktur karier, atau pembanding eksternal berubah. Penilaian berkala tetap diperlukan agar kekuatan relatif tersebut tidak mengalami penurunan. Glaveli et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan pengajar perlu dibaca melalui beberapa kriteria sekaligus, sedangkan Colquitt et al. (2023) menekankan bahwa evaluasi kerja berkembang dari perbandingan antara pengalaman yang diterima dan nilai yang dianggap penting oleh pekerja.

4.3 Komunikasi, penghargaan, dan prosedur sebagai prioritas

Kelompok skor terendah membentuk pesan yang cukup konsisten. Komunikasi, penghargaan kinerja, dan prosedur operasional berhubungan dengan kejelasan cara organisasi menyampaikan informasi, mengakui kontribusi, dan mengatur pekerjaan. Ketidakjelasan pada ketiga bidang tersebut dapat menimbulkan pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, kapan perubahan berlaku, dan dasar apa yang digunakan organisasi dalam menilai kontribusi.

Kejelasan dasar pemberian penghargaan menjadi indikator terendah. Prioritas perbaikannya tidak harus dimulai dengan menambah jenis penghargaan. Langkah pertama yang lebih dekat dengan data ialah menjelaskan kriteria, proses penilaian, pihak yang mengambil keputusan, dan bentuk kontribusi yang memperoleh pengakuan. Transparansi tersebut membantu pengajar memahami hubungan antara usaha, hasil kerja, dan apresiasi organisasi.

Ketepatan serta kelengkapan informasi dan kemudahan memahami prosedur memperoleh skor yang sama rendahnya. Organisasi multiunit membutuhkan satu sumber informasi resmi, jadwal penyampaian yang jelas, penanggung jawab pembaruan, dan mekanisme konfirmasi saat terjadi perubahan. Prosedur akademik dan administratif perlu ditinjau dari sudut pandang pengajar sebagai pengguna. Dokumen yang lengkap belum tentu mudah digunakan apabila bahasanya rumit, alurnya panjang, atau informasi kuncinya tersebar.

Literatur mendukung arti sumber daya kerja tersebut. Sims (2020) menunjukkan hubungan antara kondisi kerja pengajar, kepuasan, dan mobilitas tempat kerja. Skaalvik dan Skaalvik (2021) mengaitkan budaya kolektif, otonomi, rasa memiliki, dan kepuasan kerja. Stang-Rabrig et al. (2022) memperlihatkan bahwa dukungan kolega, dukungan teknis, dan sumber daya personal berkaitan dengan kesejahteraan kerja pengajar. Pola dalam penelitian ini memperkuat kebutuhan membaca kepuasan sebagai pengalaman atas sistem kerja, bukan sebagai sikap yang semata-mata berasal dari karakter individu.

4.4 Pengembangan karier dan keragaman masa kerja

Promosi dan pengembangan karier menempati posisi ketiga dengan rata-rata 3,335, tetapi kesempatan pengembangan karier menjadi indikator terendah pada dimensinya ($M = 3,308$). Lebih dari separuh responden memiliki masa kerja kurang dari tiga tahun, sedangkan hampir sepertiga telah bekerja setidaknya sepuluh tahun. Komposisi tersebut mengisyaratkan kebutuhan pengembangan yang berbeda, meski penelitian ini tidak menguji perbedaan berdasarkan masa kerja.

Pengajar baru dapat memerlukan orientasi, umpan balik, pelatihan, dan gambaran jalur perkembangan yang konkret. Pengajar berpengalaman dapat lebih membutuhkan perluasan peran, pengakuan keahlian, kesempatan menjadi mentor, atau pelibatan dalam pengembangan mutu akademik. Fütterer et al. (2023) menunjukkan bahwa jalur masuk profesi dan kesiapan awal berhubungan dengan kepuasan pengajar, sementara Yoon dan Kim (2022) menemukan keterkaitan pola partisipasi pengembangan profesional dengan efikasi diri serta kepuasan kerja. Kebijakan pengembangan karier karenanya lebih tepat disusun secara bertahap daripada menggunakan satu bentuk program bagi seluruh pengajar.

4.5 Implikasi manajerial

Pemetaan menghasilkan tiga agenda praktis. Agenda pertama ialah transparansi penghargaan melalui kriteria tertulis, contoh kontribusi yang dinilai, periode evaluasi, dan mekanisme umpan balik. Agenda kedua ialah disiplin komunikasi melalui satu kanal resmi, standar waktu penyampaian informasi, dan ringkasan perubahan yang mudah dipahami. Agenda ketiga ialah penyederhanaan prosedur melalui peta alur, daftar periksa, serta pengujian dokumen bersama pengajar dari beberapa unit sebelum diterapkan secara luas.

Kebijakan tidak perlu mengabaikan dimensi yang memperoleh skor relatif tinggi. Kompensasi dan manfaat tetap perlu dipantau, terutama terkait kesetaraan beban, konsistensi pembayaran, dan relevansi fasilitas kerja. Supervisi, hubungan rekan kerja, serta hakikat pekerjaan juga perlu dipelihara sebagai bagian dari pengalaman kerja. Perbaikan sebaiknya diarahkan pada kesenjangan yang tampak tanpa menurunkan aspek yang telah dinilai lebih positif.

5. Simpulan

Kepuasan kerja pengajar pendidikan nonformal berada pada kategori cukup baik dengan rata-rata 3,304 dan standar deviasi 0,389. Tunjangan dan manfaat merupakan dimensi tertinggi, sedangkan komunikasi, penghargaan kinerja, dan prosedur operasional menempati tiga posisi terendah. Kejelasan dasar pemberian penghargaan menjadi indikator yang paling memerlukan perhatian, diikuti kemudahan memahami prosedur serta ketepatan dan kelengkapan informasi.

Temuan menghasilkan pemetaan prioritas yang sederhana: organisasi perlu mempertahankan kualitas kompensasi dan manfaat sambil memperbaiki transparansi penghargaan, disiplin komunikasi, dan kemudahan prosedur. Kesimpulan bersifat deskriptif dan tidak menunjukkan hubungan sebab-akibat. Penelitian berasal dari satu organisasi,

satu wilayah, dan data laporan diri pada satu waktu. Studi lanjutan dapat membandingkan unit, kelompok masa kerja, atau periode pengukuran berbeda, selama pertanyaan dan analisisnya dipisahkan secara jelas dari artikel ini.

Pernyataan Etik

Partisipasi responden bersifat sukarela dan anonim. Responden menerima penjelasan mengenai tujuan penelitian dan penggunaan data secara agregat sebelum menyatakan kesediaan berpartisipasi.

Kontribusi Penulis

Erna Sinaga: konseptualisasi, pengumpulan data, investigasi, analisis deskriptif, dan penyusunan draf awal. Yusuf Arifin: supervisi, validasi akademik, telaah metodologis, dan penyuntingan. Kedua penulis membaca serta menyetujui naskah akhir.

Pendanaan

Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal khusus

Konflik Kepentingan

Kedua penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan yang memengaruhi pelaksanaan dan pelaporan penelitian.

Ketersediaan Data

Data agregat yang mendukung temuan dapat diminta secara wajar kepada penulis korespondensi dengan mempertimbangkan persetujuan institusi dan perlindungan kerahasiaan responden.

Daftar Pustaka

- Admiraal, W., & Kittelsen Røberg, K.-I. (2023). Teachers' job demands, resources and their job satisfaction: Satisfaction with school, career choice and teaching profession of teachers in different career stages. *Teaching and Teacher Education*, 125, 104063. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104063>
- Bialowolski, P., & Weziak-Bialowolska, D. (2021). Longitudinal evidence for reciprocal effects between life satisfaction and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 22(3), 1287–1312. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00273-1>
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P. S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of School Psychology*, 44(6), 473–490. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2006.09.001>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2023). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (8th ed.). McGraw Hill.
- Fütterer, T., van Waveren, L., Hübner, N., Fischer, C., & Sälzer, C. (2023). I can't get no (job) satisfaction? Differences in teachers' job satisfaction from a career pathways perspective. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103942. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103942>
- Glaveli, N., Manolitzas, P., Tsourou, E., & Grigoroudis, E. (2024). Unlocking teacher job satisfaction during the COVID-19 pandemic: A multi-criteria satisfaction analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 1264–1285. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01124-z>
- Huang, S., Yin, H., & Lv, L. (2019). Job characteristics and teacher well-being: The mediation of teacher self-monitoring and teacher self-efficacy. *Educational Psychology*, 39(3), 313–331. <https://doi.org/10.1080/01443410.2018.1543855>
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741–756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>

- Malinen, O.-P., & Savolainen, H. (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study. *Teaching and Teacher Education*, 60, 144–152. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.08.012>
- Marcionetti, J., & Castelli, L. (2023). The job and life satisfaction of teachers: A social cognitive model integrating teachers' burnout, self-efficacy, dispositional optimism, and social support. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 23, 441–463. <https://doi.org/10.1007/s10775-021-09516-w>
- Mikhriani, Virsal, A. D., & Lada, S. (2025). Employee engagement, job satisfaction, organizational culture, and servant leadership as drivers of worker productivity. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 28(1), 221–246. <https://doi.org/10.24914/jeb.v28i1.12650>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sims, S. (2020). Modelling the relationships between teacher working conditions, job satisfaction and workplace mobility. *British Educational Research Journal*, 46(2), 301–320. <https://doi.org/10.1002/berj.3578>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2021). Collective teacher culture: Exploring an elusive construct and its relations with teacher autonomy, belonging, and job satisfaction. *Social Psychology of Education*, 24, 1389–1406. <https://doi.org/10.1007/s11218-021-09673-4>
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Stang-Rabrig, J., Brüggemann, T., Lorenz, R., & McElvany, N. (2022). Teachers' occupational well-being during the COVID-19 pandemic: The role of resources and demands. *Teaching and Teacher Education*, 117, 103803. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103803>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Veldman, I., van Tartwijk, J., Brekelmans, M., & Wubbels, T. (2013). Job satisfaction and teacher–student relationships across the teaching career: Four case studies. *Teaching and Teacher Education*, 32, 55–65. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2013.01.005>
- Xia, J., Wang, M., & Zhang, S. (2023). School culture and teacher job satisfaction in early childhood education in China: The mediating role of teaching autonomy. *Asia Pacific Education Review*, 24(1), 101–111. <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09734-5>
- Yan, T., Teo, E. W., Lim, B. H., & Lin, B. (2022). Evaluation of competency and job satisfaction by positive human psychology among physical education teachers at the university level: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1084961. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1084961>
- Yoon, I., & Kim, M. (2022). Dynamic patterns of teachers' professional development participation and their relations with socio-demographic characteristics, teacher self-efficacy, and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 109, 103565. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103565>
- Zhang, F. (2022). Toward the impact of job satisfaction and collective efficacy on EFL teachers' professional commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 938125. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938125>