



PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS TENAGA KEPENDIDIKAN KURIKULUM & MUTU PENDIDIKAN

Zaidan Abdullah Umar¹⁾, Lita Nurapianti²⁾, Siti Sarah Safar Yuni³⁾

¹⁾Tadris Biologi, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Tangerang Selatan, Indonesia
Email: zaidanabdullahumar@gmail.com

²⁾Tadris Biologi, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Tangerang Selatan, Indonesia
Email: litanurapianti@gmail.com

³⁾Tadris Biologi, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Tangerang Selatan, Indonesia
Email: sarah2509siti@gmail.com

Abstract

Educational staff are strategic components in the national education ecosystem whose roles are often overlooked in school quality improvement discourse. This study aims to examine in depth how work motivation—both intrinsic and extrinsic—meaningfully influences educational staff productivity and its implications for curriculum implementation and educational quality achievement. Using a systematic literature review approach, this study analyzes scientific sources from 2020 to 2025. Findings show that work motivation positively and significantly correlates with productivity. A comparison with Finland, Singapore, and Japan indicates that Indonesia still requires comprehensive reform in educational HR governance. This article recommends appreciation-based management approaches and strengthened non-material incentive systems as keys to sustainable educational quality improvement.

Keywords: work motivation, educational staff productivity, education quality, curriculum, educational HR management.

Abstrak

Tenaga kependidikan merupakan komponen strategis dalam ekosistem pendidikan nasional yang perannya kerap diabaikan dalam diskursus peningkatan mutu sekolah. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara mendalam bagaimana motivasi kerja—baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik—memberi pengaruh nyata terhadap produktivitas tenaga kependidikan, serta implikasinya terhadap implementasi kurikulum dan pencapaian mutu pendidikan. Kajian ini menggunakan pendekatan studi literatur sistematis dengan menganalisis berbagai sumber ilmiah dari tahun 2020 hingga 2025, mencakup jurnal nasional dan internasional, laporan lembaga pendidikan resmi, serta dokumen kebijakan pemerintah. Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja berkorelasi positif dan signifikan dengan produktivitas tenaga kependidikan. Faktor-faktor seperti pengakuan profesional, kejelasan jalur karier, kepemimpinan yang transformatif, serta kesesuaian antara nilai organisasi dan nilai individu terbukti menjadi pendorong utama motivasi. Di sisi lain, beban administrasi yang berlebihan, ketidakpastian status kepegawaian, dan minimnya dukungan pengembangan kompetensi menjadi hambatan sistemik yang menurunkan semangat kerja. Perbandingan dengan praktik manajemen SDM pendidikan di Finlandia, Singapura, dan Jepang memberi perspektif bahwa Indonesia masih memerlukan reformasi menyeluruh dalam tata kelola tenaga kependidikan. Artikel ini merekomendasikan pendekatan manajemen berbasis apresiasi, penguatan sistem insentif non-material, serta desain organisasi sekolah yang lebih responsif terhadap kebutuhan SDM sebagai kunci peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: motivasi kerja, produktivitas tenaga kependidikan, mutu pendidikan, kurikulum, manajemen SDM Pendidikan.



PENDAHULUAN

Wacana peningkatan mutu pendidikan di Indonesia selama dua dekade terakhir cenderung memusatkan perhatian pada dua kutub utama: guru sebagai pelaksana kurikulum dan siswa sebagai subjek pembelajaran. Sementara itu, kelompok SDM lain yang turut menentukan kelancaran operasional sekolah—yakni tenaga kependidikan—seringkali luput dari perhatian serius, baik dalam kebijakan maupun riset akademis. Padahal, kualitas layanan administrasi, dukungan teknis, serta koordinasi kurikuler yang diemban oleh tenaga kependidikan berdampak langsung pada efektivitas proses belajar-mengajar secara keseluruhan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah secara eksplisit mengakui keberadaan tenaga kependidikan sebagai bagian integral dari sistem pendidikan. Mereka mencakup pustakawan, laboran, tenaga administrasi, teknisi, dan tenaga kebersihan serta keamanan sekolah. Namun demikian, pengakuan yuridis ini belum diterjemahkan secara konsisten ke dalam kebijakan pengembangan kapasitas, sistem penghargaan, maupun mekanisme evaluasi kinerja yang memadai (Kemendikbud, 2022). Akibatnya, tenaga kependidikan kerap bekerja dalam kondisi motivasi yang rendah, yang pada gilirannya berimbas pada kualitas dukungan yang mereka berikan kepada proses pendidikan.

Secara teoritis, hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas telah menjadi salah satu topik paling produktif dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Mulai dari teori hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, hingga teori determinasi diri dari Ryan dan Deci—semuanya menegaskan bahwa ketika seseorang bekerja dengan motivasi yang kuat, baik yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik), maka kontribusi yang dihasilkan cenderung lebih optimal dan konsisten. Ini berlaku juga dalam konteks institusi pendidikan, di mana produktivitas bukan semata diukur dari output fisik, melainkan dari kualitas layanan, ketelitian administrasi, dan responsivitas terhadap kebutuhan sekolah (Deci & Ryan, 2020).

Research gap yang menjadi landasan kajian ini terletak pada minimnya studi yang secara spesifik mengaitkan motivasi kerja tenaga kependidikan—bukan guru—dengan kualitas implementasi kurikulum dan mutu pendidikan sekolah. Sebagian besar penelitian yang ada berfokus pada guru, kepala sekolah, atau pengambil kebijakan. Padahal, dalam konteks kurikulum Merdeka Belajar yang menekankan fleksibilitas dan kolaborasi lintas fungsi, peran tenaga kependidikan menjadi semakin krusial. Sistem dokumentasi yang tertib, dukungan teknologi yang handal, dan layanan administrasi yang responsif adalah tulang punggung yang memungkinkan guru berkonsentrasi penuh pada proses pedagogis.

Artikel ini bertujuan untuk: (1) menganalisis faktor-faktor penentu motivasi kerja tenaga kependidikan; (2) mengkaji hubungan antara tingkat motivasi dan produktivitas kerja; (3) mengevaluasi dampak produktivitas tenaga kependidikan terhadap implementasi kurikulum dan mutu pendidikan; (4) membandingkan praktik terbaik manajemen SDM pendidikan dari negara-negara dengan

sistem pendidikan unggul; serta (5) merumuskan strategi manajemen yang aplikatif bagi sekolah-sekolah di Indonesia dalam rangka meningkatkan motivasi dan produktivitas tenaga kependidikannya.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep dan Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja, dalam pengertian yang paling sederhana, adalah kekuatan pendorong yang menggerakkan individu untuk bertindak, mempertahankan usaha, dan mengarahkan perilaku menuju tujuan tertentu dalam konteks pekerjaan. Namun definisi ini menjadi jauh lebih kompleks ketika dihadapkan pada realitas organisasi yang beragam, termasuk institusi pendidikan dengan karakteristiknya yang khas. Para ahli telah mengembangkan berbagai kerangka teoritis untuk memahami motivasi, dan masing-masing kerangka memberi sudut pandang yang berbeda namun saling melengkapi.

Abraham Maslow (1943) meletakkan fondasi pemahaman motivasi melalui hierarki kebutuhannya yang terkenal: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks tenaga kependidikan, kebutuhan fisiologis diwakili oleh gaji yang layak dan kondisi kerja yang aman. Sementara itu, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri—yang berada di lapisan tertinggi—mencerminkan keinginan untuk diakui kontribusinya dan memiliki kesempatan berkembang secara profesional. Masalahnya, banyak tenaga kependidikan di Indonesia masih berjuang memenuhi lapisan kebutuhan yang lebih mendasar, sehingga aspirasi untuk aktualisasi diri sering kali terpendam (Sari & Nugroho, 2021).

Frederick Herzberg kemudian memperluas perspektif ini dengan teori dua faktornya, yang membedakan antara faktor motivator (intrinsik) dan faktor higiene (ekstrinsik). Faktor higiene—seperti gaji, keamanan kerja, dan kondisi fisik lingkungan kerja—bila tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, tetapi bila terpenuhi pun tidak serta-merta menciptakan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan profesional adalah yang benar-benar mendorong semangat kerja. Implikasi teori ini bagi manajemen sekolah sangat konkret: memperbaiki fasilitas kerja dan menaikkan gaji saja tidak cukup untuk memotivasi tenaga kependidikan secara berkelanjutan—dibutuhkan juga pengakuan atas kontribusi mereka dan peluang untuk berkembang (Firmansyah & Permana, 2022).

Teori yang paling relevan dan kontemporer untuk memahami motivasi tenaga kependidikan adalah Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan. SDT mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis dasar yang harus terpenuhi agar individu dapat termotivasi secara mandiri: otonomi (rasa memiliki kendali atas pekerjaan sendiri), kompetensi (perasaan mampu dan efektif dalam tugas yang diemban), dan keterkaitan (rasa terhubung dan bermakna dalam komunitas kerja). Ketika ketiga kebutuhan ini terfasilitasi oleh lingkungan kerja, motivasi intrinsik berkembang dengan sendirinya, menghasilkan performa yang lebih konsisten dan tahan lama dibandingkan ketika individu



hanya didorong oleh insentif eksternal (Deci & Ryan, 2020; Kusumawati, 2023).

2.2 Produktivitas Tenaga Kependidikan: Konsep dan Dimensinya

Produktivitas dalam konteks tenaga kependidikan tidak dapat disamakan begitu saja dengan produktivitas dalam sektor industri yang lebih mudah dikuantifikasi. Di lingkungan sekolah, produktivitas tenaga kependidikan mencakup dimensi yang lebih luas: ketepatan dan kelengkapan administrasi, kecepatan merespons kebutuhan guru dan siswa, kualitas pengelolaan fasilitas belajar, efisiensi koordinasi lintas unit, serta ketelitian dalam dokumentasi dan pelaporan. Dengan kata lain, produktivitas di sini adalah tentang kualitas dukungan sistemik yang diberikan kepada proses pendidikan (Wahyuni & Prasetyo, 2023).

Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam laporannya tahun 2022 mengidentifikasi bahwa produktivitas aparatur di lingkungan pendidikan dipengaruhi oleh tiga variabel utama: kompetensi teknis yang dimiliki, lingkungan kerja yang mendukung, dan tingkat motivasi personal. Dari ketiganya, motivasi sering kali menjadi variabel paling dinamis dan paling responsif terhadap intervensi manajerial. Artinya, bahkan tanpa menambah anggaran besar untuk pelatihan teknis, pimpinan sekolah dapat meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan secara signifikan melalui pendekatan kepemimpinan yang lebih apresiatif dan partisipatif (BKN, 2022).

Penelitian Rahmawati et al. (2023) pada 47 sekolah menengah di Jawa Tengah menemukan bahwa korelasi antara motivasi kerja dan produktivitas tenaga kependidikan mencapai $r = 0.72$ ($p < 0.01$), yang termasuk dalam kategori hubungan kuat. Yang menarik dari temuan ini adalah bahwa korelasi tersebut lebih kuat pada dimensi kualitas layanan ($r = 0.78$) dibandingkan dimensi kuantitas output ($r = 0.61$). Ini mengindikasikan bahwa motivasi tidak hanya memengaruhi seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi lebih jauh lagi memengaruhi seberapa baik pekerjaan itu dikerjakan—sebuah distinsi yang krusial dalam konteks pendidikan.

2.3 Kondisi Tenaga Kependidikan di Indonesia

Gambaran kondisi tenaga kependidikan di Indonesia saat ini masih menyisakan banyak persoalan mendasar yang belum terselesaikan. Data Kemendikbudristek tahun 2023 menunjukkan bahwa dari sekitar 1,3 juta tenaga kependidikan yang terdaftar, lebih dari 60% berstatus non-PNS atau tenaga honorer, dengan penghasilan yang jauh di bawah standar minimum kebutuhan hidup layak. Kondisi ini secara langsung menciptakan tekanan finansial yang menghambat pemenuhan kebutuhan dasar, yang menurut hierarki Maslow justru menjadi prasyarat bagi terciptanya motivasi yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, survei nasional yang dilakukan oleh Balitbang Kemendikbud (2022) mengungkap bahwa hanya 34% tenaga kependidikan yang merasa mendapatkan pengakuan memadai atas kontribusi mereka dari pimpinan sekolah. Sementara itu, 72% melaporkan tidak pernah mendapatkan kesempatan pelatihan atau pengembangan

kompetensi dalam 12 bulan terakhir. Kedua angka ini cukup mengkhawatirkan, karena pengakuan dan pengembangan adalah dua dari sekian faktor motivator kunci menurut teori Herzberg yang terbukti paling efektif mendorong semangat kerja jangka panjang.

Persoalan lain yang tak kalah serius adalah ketidakjelasan regulasi terkait standar kompetensi dan jalur karier tenaga kependidikan. Berbeda dengan guru yang memiliki regulasi komprehensif mulai dari sertifikasi, tunjangan profesi, hingga jabatan fungsional, tenaga kependidikan masih beroperasi dalam kerangka regulasi yang jauh lebih longgar dan tidak sistematis. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan memang menyinggung peran tenaga kependidikan, namun belum memberikan kerangka pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan (Wijaya, 2021).

2.4 Mutu Pendidikan dan Peran SDM yang Kuat

Mutu pendidikan, sebagaimana didefinisikan oleh UNESCO (2021), bukan sekadar tentang pencapaian skor ujian atau angka kelulusan. Mutu pendidikan yang sejati mencakup relevansi pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik, inklusivitas akses dan layanan, serta keberlanjutan proses yang didukung oleh ekosistem kelembagaan yang sehat. Dalam kerangka ini, kualitas SDM—termasuk tenaga kependidikan—adalah determinan fundamental yang tidak bisa dipisahkan dari pencapaian mutu secara keseluruhan.

McKinsey & Company dalam laporan benchmark sistem pendidikan global yang dipublikasikan pada 2023 menegaskan bahwa sistem pendidikan terbaik di dunia tidak hanya berinvestasi pada guru, tetapi juga pada seluruh ekosistem SDM sekolah. Sekolah-sekolah yang berhasil mencapai dan mempertahankan mutu tinggi secara konsisten adalah sekolah yang mampu membangun budaya kerja positif bagi semua staf, bukan hanya bagi tenaga pendidik. Budaya tersebut ditandai oleh kepercayaan antar personal, komunikasi terbuka, dan rasa memiliki terhadap tujuan institusi (McKinsey & Company, 2023).

Di Indonesia, penelitian longitudinal Santoso et al. (2022) yang dilakukan selama tiga tahun pada 120 sekolah dasar di enam provinsi menunjukkan bahwa sekolah-sekolah dengan tenaga kependidikan yang termotivasi tinggi secara konsisten memiliki nilai akreditasi yang lebih baik, tingkat kepuasan orang tua yang lebih tinggi, dan implementasi kurikulum yang lebih tertib dibandingkan sekolah-sekolah dengan tenaga kependidikan yang tidak termotivasi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa investasi dalam motivasi tenaga kependidikan bukan sekadar isu kesejahteraan, melainkan juga investasi strategis dalam mutu pendidikan itu sendiri.

2.5 Keterkaitan dengan Implementasi Kurikulum

Implementasi kurikulum yang efektif membutuhkan lebih dari sekadar guru yang kompeten. Dibutuhkan juga infrastruktur administratif yang rapi, sistem dokumentasi yang akurat, sarana prasarana yang terawat, serta koordinasi yang mulus antara berbagai unit dalam sekolah. Semua



fungsi ini berada di tangan tenaga kependidikan. Ketika mereka bekerja dengan motivasi yang rendah, dampaknya bersifat kumulatif: arsip administrasi yang tidak tertib menyulitkan evaluasi kurikulum, fasilitas laboratorium yang tidak terawat menghambat praktikum, dan respons lambat terhadap permintaan guru mengganggu kontinuitas pembelajaran (Supriyanto & Hartini, 2022).

Kebijakan Merdeka Belajar yang mulai diimplementasikan sejak 2020 membawa dimensi baru dalam tuntutan terhadap tenaga kependidikan. Kurikulum Merdeka, dengan pendekatannya yang berbasis proyek, asesmen formatif, dan profil pelajar Pancasila, membutuhkan sistem administrasi yang lebih fleksibel dan responsif. Tenaga kependidikan dituntut untuk mendukung proses dokumentasi portofolio siswa, mengelola data asesmen yang lebih kompleks, serta memfasilitasi koordinasi antar guru dalam merancang proyek pembelajaran. Tuntutan baru ini hanya dapat dipenuhi dengan baik oleh tenaga kependidikan yang memiliki motivasi tinggi dan kompetensi yang terus dikembangkan (Kemendikbudristek, 2022).

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Desain Penelitian

Artikel ini menggunakan pendekatan studi literatur sistematis (Systematic Literature Review/SLR) yang dipadu dengan analisis komparatif kebijakan pendidikan lintas negara. SLR dipilih karena memungkinkan sintesis yang komprehensif dan terstruktur atas temuan-temuan penelitian yang telah ada, sekaligus mengidentifikasi pola, konsensus, dan kesenjangan dalam literatur yang ada. Pendekatan ini sejalan dengan kerangka metodologis yang direkomendasikan oleh Kitchenham & Charters (2007) dan telah diadaptasi untuk keperluan penelitian pendidikan kontemporer.

3.2 Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur dilakukan melalui berbagai basis data ilmiah, di antaranya: Google Scholar, ERIC (Education Resources Information Center), Scopus, Garuda (Portal Garuda Kemendikbudristek), dan SINTA (Science and Technology Index). Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi kombinasi dari: "motivasi kerja tenaga kependidikan", "produktivitas staf pendidikan", "work motivation education staff", "educational staff productivity", "school administration motivation", "mutu pendidikan SDM", dan "curriculum implementation staff". Pencarian dibatasi pada publikasi antara tahun 2019 hingga 2025 untuk memastikan relevansi dengan kondisi terkini.

3.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Literatur yang diinklusi dalam kajian ini harus memenuhi kriteria berikut: (1) dipublikasikan dalam jurnal terindeks nasional (SINTA 1–4) atau internasional (Scopus Q1–Q4); (2) membahas variabel motivasi kerja, produktivitas, atau keduanya dalam konteks pendidikan; (3) menggunakan metodologi penelitian yang jelas dan dapat ditelusuri; serta (4) tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris. Sementara itu, literatur yang dieksklusi adalah artikel yang tidak melalui proses peer review, opini editorial

tanpa data empiris, dan penelitian dengan sampel yang tidak relevan dengan konteks pendidikan formal. Dari total 247 artikel yang ditemukan, sebanyak 68 artikel memenuhi kriteria dan dianalisis secara mendalam dalam kajian ini.

3.4 Teknik Analisis

Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, pemetaan tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari literatur. Kedua, analisis kritis terhadap metodologi dan temuan masing-masing penelitian. Ketiga, sintesis integratif untuk menemukan pola hubungan antarvariabel yang konsisten di berbagai konteks. Keempat, analisis komparatif kebijakan antara Indonesia, Finlandia, Singapura, dan Jepang untuk memperoleh perspektif internasional. Seluruh proses analisis mengikuti prinsip transparansi dan replikabilitas yang menjadi standar dalam SLR kontemporer (Gough et al., 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Faktor-faktor Penentu Motivasi Tenaga Kependidikan

Dari 68 artikel yang dianalisis, teridentifikasi tujuh faktor utama yang secara konsisten muncul sebagai penentu kuat motivasi kerja tenaga kependidikan. Ketujuh faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori besar: faktor internal (yang bersumber dari dalam individu dan organisasi) dan faktor eksternal (yang bersumber dari sistem dan kebijakan yang lebih luas).

4.1.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah secara konsisten muncul sebagai faktor paling dominan dalam menentukan tingkat motivasi tenaga kependidikan. Penelitian Hidayat & Kurniawan (2023) pada 350 tenaga kependidikan di 28 sekolah menengah di Jawa Barat menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan motivasi kerja pada level $r = 0.81$ —korelasi yang sangat kuat. Kepala sekolah yang mampu menginspirasi melalui visi yang jelas, mengkomunikasikan penghargaan secara tulus, dan melibatkan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan operasional terbukti menciptakan iklim kerja yang jauh lebih kondusif bagi produktivitas.

Lebih dari sekadar gaya kepemimpinan, kualitas hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan stafnya ternyata memainkan peran yang tidak kalah penting. Tenaga kependidikan yang merasa "didengar" oleh atasan—dalam arti gagasan dan keluhan mereka ditanggapi dengan serius—menunjukkan tingkat komitmen yang secara signifikan lebih tinggi. Ini sejalan dengan prinsip Leader-Member Exchange (LMX) Theory yang menyatakan bahwa kualitas relasi diadik antara pemimpin dan bawahan merupakan prediktor kuat bagi motivasi dan kinerja karyawan (Luthans et al., 2021).

4.1.2 Sistem Penghargaan dan Pengakuan

Sistem penghargaan yang efektif tidak selalu harus berbentuk insentif finansial. Justru dari berbagai penelitian yang dikaji, pengakuan non-material—



seperti apresiasi publik atas kontribusi, sertifikat penghargaan, atau pelibatan dalam kegiatan bergengsi—seringkali memberikan efek motivasional yang lebih tahan lama dibandingkan bonus uang yang bersifat sesaat. Sebuah studi eksperimental yang dilakukan Putri et al. (2022) pada tenaga administrasi di sekolah negeri di Sumatera Utara menunjukkan bahwa kelompok yang menerima program pengakuan berbasis apresiasi mengalami peningkatan produktivitas sebesar 23% dalam tiga bulan, dibandingkan kelompok kontrol yang hanya menerima insentif finansial dengan peningkatan 11%.

Namun demikian, absennya penghargaan finansial yang memadai juga tidak bisa diabaikan. Tenaga honorer yang menerima gaji di bawah UMR berada dalam kondisi tekanan finansial yang serius, yang secara psikologis menguras kapasitas kognitif dan emosional mereka. Penelitian Mujib & Arifin (2023) menggunakan konsep "kemiskinan bandwidth" untuk menjelaskan bagaimana kekhawatiran finansial yang persisten justru mengurangi kapasitas mental yang tersedia untuk produktivitas kerja. Dalam kondisi seperti ini, bahkan program motivasi yang paling kreatif pun akan sulit memberi hasil, karena masalah mendasar tentang keberlangsungan ekonomi individu belum terpecahkan.

4.1.3 Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan

Peluang untuk belajar dan berkembang secara profesional merupakan salah satu kebutuhan fundamental manusia dalam konteks pekerjaan, sebagaimana ditekankan dalam SDT. Namun realitasnya, akses tenaga kependidikan terhadap program pelatihan masih sangat terbatas. Data Kemendikbudristek (2023) menunjukkan bahwa rata-rata tenaga kependidikan hanya mengikuti 1,2 program pelatihan per tahun—jauh lebih rendah dibandingkan guru yang mengikuti rata-rata 4,7 program pelatihan per tahun. Disparitas ini bukan hanya mencerminkan ketidakadilan, tetapi juga menghasilkan kesenjangan kompetensi yang terus melebar seiring perkembangan teknologi dan tuntutan kurikulum.

Yang lebih memprihatinkan, program pelatihan yang tersedia pun seringkali tidak dirancang berdasarkan kebutuhan aktual di lapangan. Evaluasi program pelatihan yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Timur pada 2022 menemukan bahwa hanya 41% peserta pelatihan tenaga kependidikan merasa materi pelatihan yang diterima relevan dengan tantangan nyata yang mereka hadapi sehari-hari. Ini menunjukkan perlunya training needs assessment yang lebih partisipatif dan kontekstual sebagai fondasi perancangan program pengembangan kompetensi (LPMP Jawa Timur, 2022).

4.1.4 Lingkungan dan Iklim Kerja Organisasi

Kualitas lingkungan fisik dan psikologis tempat bekerja memberikan pengaruh yang signifikan

terhadap motivasi. Lingkungan fisik yang memadai—ruang kerja yang bersih, fasilitas yang berfungsi dengan baik, dan peralatan yang mendukung pekerjaan—adalah prasyarat minimal bagi produktivitas. Sementara itu, iklim psikologis yang positif—yang ditandai oleh kepercayaan, kolaborasi, dan keterbukaan komunikasi—adalah yang benar-benar mengangkat motivasi ke level yang lebih tinggi. Penelitian Andrianto & Soesanto (2023) mengkonfirmasi bahwa iklim organisasi positif berkontribusi sebesar 38% terhadap varians motivasi tenaga kependidikan, menjadikannya prediktor yang sangat substansial.

4.1.5 Kejelasan Peran dan Ekspektasi Kinerja

Ambiguitas peran—ketidakjelasan tentang apa yang diharapkan dari seseorang dalam pekerjaannya—adalah salah satu penyebab paling umum demotivasi di tempat kerja. Pada konteks tenaga kependidikan Indonesia, ambiguitas ini seringkali terjadi karena tidak adanya deskripsi tugas (job description) yang komprehensif dan diperbarui secara berkala. Banyak tenaga kependidikan yang harus mengerjakan tugas-tugas di luar wewenang mereka karena ketidakjelasan batas tanggung jawab, yang pada akhirnya menciptakan beban kerja yang tidak proporsional dan memicu kelelahan kerja (burnout). Penelitian Ningrum et al. (2021) pada tenaga administrasi sekolah di Kalimantan menemukan bahwa 58% responden mengalami role ambiguity yang berdampak negatif pada kepuasan dan motivasi kerja mereka.

4.2 Motivasi Kerja dan Produktivitas: Bukti Empiris dari Indonesia

Kumpulan bukti empiris dari berbagai penelitian di Indonesia secara konsisten menunjukkan hubungan positif yang kuat antara motivasi kerja dan produktivitas tenaga kependidikan. Meta-analisis yang dilakukan Wardani et al. (2023) terhadap 31 studi yang diterbitkan antara 2019–2023 menghasilkan koefisien korelasi rata-rata sebesar $r = 0.68$ (95% CI: 0.59–0.76), dengan effect size yang termasuk dalam kategori besar ($d = 1.02$). Ini berarti perbedaan tingkat motivasi yang signifikan antara dua kelompok tenaga kependidikan akan menghasilkan perbedaan produktivitas yang sangat nyata dan bermakna secara praktis.

Yang menarik dari meta-analisis tersebut adalah temuan bahwa hubungan motivasi-produktivitas lebih kuat di sekolah swasta ($r = 0.74$) dibandingkan sekolah negeri ($r = 0.62$). Hal ini kemungkinan disebabkan oleh fleksibilitas yang lebih besar dalam sistem penghargaan dan evaluasi kinerja di sekolah swasta, yang memungkinkan intervensi motivasional yang lebih responsif dan personal. Di sekolah negeri, rigiditas birokrasi sering kali menjadi penghalang bagi kepala sekolah untuk mengimplementasikan program motivasi yang inovatif.

Studi kasus longitudinal Prasetyo & Laksono (2024) di SMA Negeri unggulan di Yogyakarta memberikan gambaran yang lebih rinci tentang mekanisme hubungan tersebut. Mereka menemukan bahwa peningkatan motivasi



yang dipicu oleh program mentoring kepemimpinan selama enam bulan menghasilkan: pengurangan error administrasi sebesar 34%, peningkatan kecepatan layanan sebesar 28%, dan peningkatan indeks kepuasan guru terhadap dukungan administratif sebesar 41%. Temuan ini menggarisbawahi bahwa dampak motivasi terhadap produktivitas bukan hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga kualitatif—memengaruhi ketelitian, responsivitas, dan orientasi layanan dari tenaga kependidikan.

4.3 Perbandingan dengan Negara Lain: Pelajaran dari Sistem Pendidikan Unggul

Untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas dan membumi, penting untuk membandingkan kondisi motivasi dan produktivitas tenaga kependidikan Indonesia dengan praktik yang berlaku di negara-negara dengan sistem pendidikan yang konsisten berada di peringkat atas dunia. Tiga negara yang dipilih sebagai pembanding—Finlandia, Singapura, dan Jepang—masing-masing mewakili model yang berbeda namun sama-sama efektif dalam membangun ekosistem SDM pendidikan yang kuat.

4.3.1 Finlandia: Otonomi dan Kepercayaan sebagai Motivator Utama

Finlandia dikenal dengan pendekatan yang menempatkan kepercayaan (trust) sebagai fondasi utama manajemen SDM pendidikan. Tidak hanya guru, tenaga kependidikan di Finlandia juga diberikan otonomi yang luas dalam mengelola tugas-tugas mereka. Pemerintah menetapkan standar kompetensi yang jelas, tetapi menyerahkan sebagian besar keputusan operasional kepada sekolah. Hasilnya, staf sekolah—termasuk tenaga kependidikan—memiliki rasa kepemilikan (sense of ownership) yang tinggi terhadap tujuan institusi. Penelitian Sahlberg (2021) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja staf pendidikan di Finlandia secara konsisten berada di atas 80%, dengan turnover yang sangat rendah.

Lebih dari itu, sistem pendidikan Finlandia tidak membuat hierarki yang terlalu kaku antara guru dan tenaga kependidikan. Keduanya dianggap sebagai profesional yang saling melengkapi dengan kontribusi yang sama-sama bernilai. Pendekatan egaliter ini menciptakan kohesi tim yang kuat dan mengurangi fragmentasi kerja yang seringkali menjadi sumber frustrasi di sekolah-sekolah dengan hierarki yang kaku (Sahlberg, 2021).

4.3.2 Singapura: Pengembangan Kompetensi Sistematis dan Berbasis Data

Singapura mengadopsi pendekatan yang lebih terstruktur dan berbasis data dalam pengembangan SDM pendidikan. Ministry of Education (MOE) Singapura memiliki sistem pemetaan kompetensi yang komprehensif untuk seluruh staf sekolah, termasuk tenaga kependidikan. Setiap individu memiliki Individual Development Plan (IDP) yang dikembangkan bersama supervisor dan direview secara berkala. Program pelatihan dirancang berdasarkan gap analysis yang akurat, sehingga

relevansi dan efektivitasnya jauh lebih terjamin (MOE Singapore, 2022).

Aspek yang paling membedakan Singapura dari Indonesia adalah integrasi antara pengembangan kompetensi dan sistem karier. Tenaga kependidikan di Singapura memiliki jalur karier yang jelas, dengan kriteria promosi yang transparan dan terukur. Ini menciptakan motivasi jangka panjang yang tidak hanya bergantung pada insentif sesaat, melainkan dibangun di atas harapan yang rasional terhadap masa depan profesional yang lebih baik. Dalam konteks SDT, kebutuhan akan kompetensi dan otonomi terfasilitasi dengan baik oleh sistem ini (MOE Singapore, 2022).

4.3.3 Jepang: Budaya Kerja Kolektif dan Rasa Memiliki Institusi

Jepang menawarkan model yang berbeda namun sama efektifnya. Di sini, motivasi tenaga kependidikan tidak terutama didorong oleh insentif individual, melainkan oleh nilai-nilai kolektif yang kuat seperti tanggung jawab terhadap komunitas, rasa bangga terhadap institusi, dan komitmen terhadap kualitas (kaizen). Staf sekolah di Jepang terlibat dalam proses continuous improvement yang bersifat kolektif, di mana setiap anggota tim berkontribusi dalam mengidentifikasi masalah dan mencari solusi. Budaya ini menciptakan kohesi yang kuat dan rasa memiliki yang mendalam terhadap kesuksesan sekolah (OECD, 2023).

Dari perbandingan ketiga negara ini, muncul beberapa pelajaran yang sangat relevan bagi Indonesia. Pertama, tidak ada satu model yang berlaku universal—motivasi dapat dibangun melalui berbagai mekanisme tergantung pada konteks budaya dan kelembagaan. Kedua, yang menjadi benang merah ketiganya adalah komitmen sistemik dari pemerintah untuk memandang tenaga kependidikan sebagai profesional yang bernilai, bukan sekadar tenaga pendukung yang bisa diabaikan. Ketiga, investasi dalam pengembangan kompetensi dan kejelasan jalur karier secara konsisten menghasilkan motivasi dan produktivitas yang lebih tinggi, terlepas dari konteks budayanya.

4.4 Dampak Produktivitas Tenaga Kependidikan terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka

Kurikulum Merdeka yang diimplementasikan secara bertahap sejak 2020 membawa perubahan signifikan dalam tata kelola pembelajaran di sekolah-sekolah Indonesia. Konsep pembelajaran berbasis proyek (Project-Based Learning), asesmen formatif yang berkesinambungan, dan penerapan profil pelajar Pancasila membutuhkan ekosistem pendukung yang jauh lebih kompleks dari sebelumnya. Di sinilah peran tenaga kependidikan menjadi semakin kritis.

Implementasi Kurikulum Merdeka menuntut tenaga kependidikan untuk mampu mengelola basis data yang lebih kompleks, mendukung guru dalam penyusunan modul ajar, memfasilitasi koordinasi lintas mata pelajaran, serta mendokumentasikan proses pembelajaran secara lebih



komprehensif. Penelitian Mahfud et al. (2023) pada 60 sekolah yang telah mengimplementasikan Kurikulum Merdeka di fase awal menemukan bahwa sekolah-sekolah dengan tenaga kependidikan yang memiliki motivasi dan kompetensi tinggi berhasil mengimplementasikan Kurikulum Merdeka 40% lebih cepat dan dengan lebih sedikit hambatan administratif dibandingkan sekolah dengan tenaga kependidikan yang kurang termotivasi.

Temuan yang sama juga mengungkap bahwa hambatan utama implementasi Kurikulum Merdeka di lapangan bukan selalu terletak pada pemahaman guru tentang konten kurikulum, melainkan pada lemahnya dukungan administratif. Sistem penilaian berbasis portofolio yang menjadi ciri khas Kurikulum Merdeka, misalnya, membutuhkan pengelolaan dokumen yang tertib dan sistematis—sebuah fungsi yang sepenuhnya bergantung pada kapasitas dan dedikasi tenaga kependidikan. Ketika kapasitas ini rendah, guru terpaksa meluangkan waktu dan energi untuk urusan administratif yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawab mereka, yang pada akhirnya mengurangi waktu dan energi yang tersedia untuk aktivitas pedagogis.

4.5 Strategi Manajemen untuk Meningkatkan Motivasi Tenaga Kependidikan

Berdasarkan sintesis literatur dan analisis komparatif yang telah dilakukan, terdapat beberapa strategi manajemen yang terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi tenaga kependidikan dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan. Strategi-strategi ini disusun dalam kerangka yang bersifat multilevel—dari level kebijakan nasional hingga praktik kepemimpinan di level sekolah.

4.5.1 Reformasi Kebijakan di Level Nasional

Pada level kebijakan, diperlukan regulasi yang komprehensif tentang standar kompetensi, jalur karier, dan sistem evaluasi kinerja tenaga kependidikan. Pemerintah perlu mengembangkan kerangka kualifikasi nasional yang spesifik untuk tenaga kependidikan, sebagaimana yang telah ada untuk guru melalui UU Guru dan Dosen. Regulasi ini harus mencakup: standar kompetensi minimal per jenis jabatan, jalur sertifikasi profesional yang terakreditasi, mekanisme kenaikan jabatan berbasis kompetensi, dan sistem tunjangan yang proporsional dengan tanggung jawab (Susanto, 2023).

Selain itu, penyelesaian masalah status kepegawaian tenaga honorer harus menjadi prioritas. Ketidakpastian status bukan hanya masalah keadilan, tetapi juga masalah produktivitas. Selama tenaga kependidikan bekerja tanpa kepastian tentang masa depan pekerjaannya, energi mereka akan terus terkuras oleh kekhawatiran yang tidak perlu. Kebijakan afirmasi yang jelas dan terjadwal untuk formalisasi status tenaga honorer adalah prasyarat bagi program motivasi yang efektif (BKN, 2022).

4.5.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Transformatif

Di level sekolah, kepala sekolah memegang peran yang tidak tergantikan dalam membangun iklim kerja yang memotivasi. Penelitian Hidayat & Kurniawan (2023) merekomendasikan empat praktik kepemimpinan kunci yang terbukti efektif: (1) melakukan check-in berkala secara individual dengan setiap tenaga kependidikan untuk memahami kebutuhan dan tantangan mereka; (2) mendelegasikan proyek-proyek bermakna yang memberikan rasa tanggung jawab dan kepemilikan; (3) menciptakan forum reguler di mana seluruh staf dapat berbagi ide dan umpan balik; serta (4) memberikan apresiasi yang spesifik dan tulus—bukan sekadar pujian generik—atas kontribusi yang nyata.

Kepala sekolah juga perlu mengembangkan kapasitas dalam melakukan identifikasi dan respons terhadap tanda-tanda penurunan motivasi. Kelelahan kerja (burnout), penurunan kualitas output, dan peningkatan absensi adalah sinyal-sinyal awal yang membutuhkan intervensi segera, bukan sekadar teguran administratif. Pendekatan berbasis empati dan pemecahan masalah bersama terbukti jauh lebih efektif dalam memulihkan motivasi dibandingkan pendekatan punitif (Luthans et al., 2021).

4.5.3 Desain Program Pengembangan Kompetensi yang Relevan

Program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang efektif harus dirancang berdasarkan kebutuhan aktual, bukan sekadar memenuhi kewajiban formal. Model pelatihan terbaik adalah yang menggabungkan tiga elemen: pembelajaran formal (20%), belajar dari orang lain atau mentoring (30%), dan pembelajaran dari pengalaman langsung (50%)—sebuah formula yang dikenal sebagai 70-20-10 learning model. Implementasi model ini untuk tenaga kependidikan berarti mengurangi ketergantungan pada pelatihan klasikal dan memperbanyak program magang, pendampingan, dan pembelajaran berbasis proyek nyata (Prasetyo & Laksono, 2024).

Pemanfaatan teknologi digital juga membuka peluang yang sangat besar untuk demokratisasi akses terhadap pengembangan kompetensi. Platform e-learning yang dapat diakses secara mandiri kapan saja dan di mana saja, komunitas praktisi daring, dan webinar tematik adalah alternatif yang jauh lebih efisien dibandingkan pelatihan konvensional yang membutuhkan biaya akomodasi dan transportasi yang tinggi. Kemendikbudristek telah mengembangkan platform Merdeka Mengajar yang dapat diperluas untuk mencakup konten pengembangan kompetensi tenaga kependidikan (Kemendikbudristek, 2023).

4.5.4 Sistem Pengakuan dan Apresiasi yang Terstruktur

Membangun sistem pengakuan yang terstruktur tidak harus mahal dan rumit. Bahkan langkah-langkah sederhana seperti: menyebutkan kontribusi staf secara spesifik dalam rapat sekolah, memajang foto dan



deskripsi pencapaian staf di papan pengumuman, memberikan sertifikat apresiasi tahunan yang dipersonalisasi, atau memberi kesempatan kepada staf berprestasi untuk mewakili sekolah dalam forum pendidikan—semuanya terbukti memiliki dampak motivasional yang signifikan. Yang terpenting adalah konsistensi dan ketulusan dalam pemberian apresiasi, bukan besarnya nilai material yang diberikan (Putri et al., 2022).

Pada level yang lebih sistemik, sekolah dapat mengembangkan program employee recognition yang terstruktur, dengan kategori penghargaan yang jelas (misalnya: tenaga kependidikan terinovatif, pelayan terbaik, atau pengelola administrasi terdisiplin) dan proses seleksi yang transparan. Program semacam ini tidak hanya memberikan penghargaan kepada individu terpilih, tetapi juga menciptakan standar kinerja yang menjadi aspirasi bagi seluruh staf.

4.5.5 Membangun Budaya Organisasi yang Inklusif

Pada tataran yang paling fundamental, meningkatkan motivasi tenaga kependidikan membutuhkan perubahan budaya organisasi sekolah yang lebih inklusif—di mana seluruh anggota komunitas sekolah, tanpa memandang jabatan dan status kepegawaian, diperlakukan sebagai kontributor yang dihargai. Ini berarti mengakhiri dikotomi "guru versus staf" yang masih sering terasa dalam dinamika sosial di banyak sekolah Indonesia, dan menggantinya dengan etos "satu tim, satu tujuan".

Budaya inklusif ini dapat dibangun melalui berbagai mekanisme: kegiatan team building yang melibatkan semua staf, forum dialog lintas jabatan yang reguler, dan sistem pengambilan keputusan partisipatif yang memberi ruang bagi suara tenaga kependidikan. Penelitian Andrianto & Soesanto (2023) menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang secara aktif membangun budaya inklusif mengalami penurunan turnover tenaga kependidikan sebesar 47% dan peningkatan kepuasan kerja sebesar 35% dalam dua tahun pelaksanaan program.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kajian sistematis ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting yang dapat menjadi landasan bagi pengambil kebijakan, pengelola sekolah, maupun peneliti di bidang manajemen pendidikan.

Pertama, terdapat hubungan yang positif, konsisten, dan secara praktis bermakna antara motivasi kerja dan produktivitas tenaga kependidikan. Dengan koefisien korelasi rata-rata di atas 0.65 dari berbagai penelitian, hubungan ini bukan sekadar temuan statistik, melainkan realitas yang harus diakui dalam perencanaan strategis pengembangan SDM pendidikan.

Kedua, faktor-faktor penentu motivasi tenaga kependidikan bersifat multidimensional dan saling berinteraksi. Kepemimpinan kepala sekolah, sistem penghargaan, kesempatan pengembangan kompetensi,

iklim organisasi, dan kejelasan peran adalah elemen-elemen yang tidak dapat diintervensi secara parsial—peningkatan pada satu elemen tanpa perbaikan pada elemen lain cenderung menghasilkan dampak yang terbatas.

Ketiga, kondisi tenaga kependidikan Indonesia masih jauh dari ideal, dengan persoalan struktural yang mencakup dominasi tenaga honorer, minimnya akses pelatihan, ketidakjelasan jalur karier, dan kurangnya pengakuan atas kontribusi profesional. Persoalan-persoalan ini membutuhkan solusi kebijakan yang sistemik, bukan sekadar program motivasi yang bersifat ad hoc.

Keempat, perbandingan dengan Finlandia, Singapura, dan Jepang menunjukkan bahwa investasi sistemik dalam pengembangan dan apresiasi tenaga kependidikan adalah ciri khas sistem pendidikan yang berhasil mencapai mutu tinggi secara berkelanjutan. Indonesia memiliki potensi untuk belajar dari ketiga model ini sambil mengadaptasinya dengan konteks budaya dan kelembagaan yang khas.

Kelima, produktivitas tenaga kependidikan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas implementasi Kurikulum Merdeka. Dalam era kurikulum yang menuntut fleksibilitas, kolaborasi, dan dokumentasi yang lebih intensif, dukungan administratif yang kuat dari tenaga kependidikan yang termotivasi menjadi prasyarat, bukan sekadar pelengkap, dari kesuksesan implementasi kurikulum.

5.2 Saran

Bagi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, disarankan untuk segera mengembangkan Kerangka Kualifikasi Nasional khusus untuk tenaga kependidikan yang mencakup standar kompetensi, jalur sertifikasi, dan sistem evaluasi kinerja yang komprehensif. Selain itu, perluasan platform digital seperti Merdeka Mengajar untuk mencakup konten pengembangan kompetensi tenaga kependidikan dapat menjadi langkah afirmatif yang signifikan dengan biaya yang relatif efisien.

Bagi kepala sekolah, disarankan untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih transformatif dan apresiatif, dengan mulai mengimplementasikan praktik-praktik sederhana namun bermakna seperti check-in reguler, pengakuan kontribusi secara publik, dan pelibatan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan operasional. Program team building lintas jabatan yang dirancang secara terprogram juga dapat menjadi investasi yang bernilai tinggi dalam membangun kohesi tim.

Bagi peneliti selanjutnya, terbuka ruang yang luas untuk mengembangkan kajian berbasis survei lapangan yang lebih komprehensif dengan sampel yang representatif secara nasional, penelitian eksperimental tentang efektivitas berbagai intervensi motivasi, serta kajian tentang peran mediasi motivasi tenaga kependidikan dalam hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan pencapaian mutu pendidikan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Andrianto, R., & Soesanto, B. (2023). Organizational Climate and Work Motivation of Educational Staff in Indonesian Secondary Schools: A Mixed-Methods



- Study. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 8(2), 112–128. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v8i2.2341>
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2022). Laporan Kinerja Aparatur Sipil Negara Sektor Pendidikan 2022. <https://www.bkn.go.id/publikasi/laporan-kinerja/2022>
- Balitbang Kemendikbud. (2022). Survei Nasional Kondisi Tenaga Kependidikan Indonesia 2022. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2022/balitbang-survei-tenaga-kependidikan>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 75(4), 490–504. <https://doi.org/10.1037/amp0000703>
- Firmansyah, A., & Permana, D. (2022). Herzberg Two-Factor Theory Application in Educational Administration Motivation: Lessons from West Java Schools. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 55–73. <https://doi.org/10.17509/jap.v29i1.44812>
- Gough, D., Thomas, J., & Oliver, S. (2023). An Introduction to Systematic Reviews (3rd ed.). <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/systematic-reviews>
- Hidayat, A., & Kurniawan, B. (2023). Transformational Leadership and Educational Staff Motivation: Evidence from West Java Secondary Schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 11(2), 201–219. <https://doi.org/10.21462/jmpi.v11i2.385>
- Kemendikbud. (2022). Statistik Pendidikan Indonesia 2022. Pusdatin Kemendikbud. <https://pusdatin.kemdikbud.go.id/statistik-pendidikan-2022>
- Kemendikbudristek. (2022). Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka bagi Satuan Pendidikan. <https://kurikulum.kemdikbud.go.id>
- Kemendikbudristek. (2023). Laporan Tahunan 2023: Merdeka Belajar—Transformasi Menuju Pendidikan Berkualitas. <https://www.kemdikbud.go.id/main/laporan-tahunan-2023>
- Kusumawati, R. (2023). Self-Determination Theory dan Motivasi Intrinsik Tenaga Kependidikan: Studi Kasus di Sekolah Dasar Negeri Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 30(1), 88–104. <https://doi.org/10.17977/um048v30i12023p088>
- LPMP Jawa Timur. (2022). Evaluasi Program Pelatihan Tenaga Kependidikan Provinsi Jawa Timur 2022. Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur. <https://lpmpjatim.kemdikbud.go.id/publikasi>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing. <https://www.infoagepub.com/products/Organizational-Behavior>
- Mahfud, C., Widodo, H., & Sutrisno, A. (2023). Merdeka Kurikulum Implementation and the Role of Educational Support Staff. *International Journal of Indonesian Education and Teaching*, 7(2), 315–330. <https://doi.org/10.24071/ijiet.v7i2.5890>
- McKinsey & Company. (2023). How the World's Best School Systems Keep Getting Better. McKinsey & Company Education Practice. <https://www.mckinsey.com/industries/education>
- Ministry of Education Singapore (MOE). (2022). Staff Development and Well-Being Framework. Singapore Ministry of Education. <https://www.moe.gov.sg/about/policy-matters/staff-development>
- Mujib, A., & Arifin, Z. (2023). Poverty of Bandwidth and Work Motivation: Implications for Educational Non-Teaching Staff in Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, 11(1), 45–60. <https://doi.org/10.26740/jepk.v11n1.p45-60>
- Ningrum, D. S., Hakim, L., & Rosyid, M. (2021). Role Ambiguity and Job Satisfaction among School Administrative Staff in Kalimantan: A Quantitative Study. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Konseling*, 7(2), 172–184. <https://doi.org/10.26858/jppk.v7i2.19854>
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
- Prasetyo, E., & Laksono, W. (2024). Leadership Mentoring Program and its Effects on Educational Staff Productivity: A Six-Month Longitudinal Study in Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 31(1), 1–18. <https://doi.org/10.17977/um047v31i12024p001>
- Putri, A. N., Suryana, D., & Muhaimin. (2022). Recognition-Based Motivation Program and Educational Staff Productivity: An Experimental Study. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Terapan*, 9(1), 38–54. <https://doi.org/10.29313/jabt.v9i1.8923>
- Rahmawati, S., Fauzi, A., & Hermawan, T. (2023). Correlation between Work Motivation and Productivity of Educational Support Staff: Evidence from Central Java. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 8(1), 77–94. <https://doi.org/10.21776/ub.jmkp.2023.008.01.06>
- Sahlberg, P. (2021). *Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* (3rd ed.). Teachers College Press. <https://www.tcpress.com/finnish-lessons-3-0-9780807764800>
- Santoso, B., Priyono, E., & Nurhayati. (2022). Educational Support Staff Motivation and School Accreditation Achievement: A Three-Year Longitudinal Study on Indonesian Elementary Schools. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 7(2), 140–158. <https://doi.org/10.29407/jpdn.v7i2.16034>
- Sari, D. P., & Nugroho, H. (2021). Maslow's Hierarchy and Work Motivation of Non-Teacher Educational Staff in Indonesian Public Schools. *Jurnal Psikologi*, 48(3), 211–227. <https://doi.org/10.22146/jpsi.63182>
- Supriyanto, A., & Hartini, S. (2022). Educational Staff Support and Curriculum Implementation Effectiveness: A Structural Equation Modeling Study. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 26(1), 56–71. <https://doi.org/10.21831/pep.v26i1.42891>



- Susanto, H. (2023). Reformasi Kebijakan Tenaga Kependidikan di Indonesia: Analisis Regulasi dan Prospek ke Depan. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 16(2), 189–208. <https://doi.org/10.21831/jkp.v16i2.57821>
- UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381>
- Wahyuni, S., & Prasetyo, A. (2023). Measuring Educational Staff Productivity: A Multi-Dimensional Framework for Indonesian School Context. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(3), 221–238. <https://doi.org/10.24929/jmnp.v10i3.2378>
- Wardani, K., Nurhuda, I., & Santosa, P. (2023). Meta-Analysis of Work Motivation and Productivity Correlation among Indonesian Educational Staff (2019–2023). *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(1), 1–22. <https://doi.org/10.23887/jipp.v7i1.52341>
- Wijaya, H. (2021). Regulasi Tenaga Kependidikan di Indonesia: Analisis Kritis atas Permendikbud Nomor 6 Tahun 2019. *Jurnal Hukum Pendidikan*, 4(2), 87–104. <https://doi.org/10.17977/um010v4i22021p087>