



Dinamika Persepsi Ketidakadilan Organisasional, Dukungan Pimpinan dan *Work engagement* sebagai Penentu Kesejahteraan Guru Kajian Systematic Review 2018-2025

Dasep Saepullah^{*1}, Yufiarti², Iriani Indri Hapsari³

^{1,2,3}Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

E-mail: dasepassundawy@gmail.com, yufiarti@unj.ac.id, iriani@unj.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-11-05 Revised: 2025-12-19 Published: 2026-01-08 Keywords: <i>Organizational Justice;</i> <i>Leadership Support;</i> <i>Work Engagement;</i> <i>Teacher Well-Being;</i> <i>Systematic Review.</i>	This study seeks to systematically synthesize empirical evidence on how perceptions of organizational injustice, leadership support, and <i>work engagement</i> influence teacher well-being. Adopting a systematic review design guided by the PRISMA framework, the analysis incorporated 27 empirical studies published between 2018 and 2025, sourced from Scopus, Web of Science, ERIC, and Garuda databases. Thematic and descriptive analyses indicate that perceived organizational injustice contributes to elevated stress levels and emotional exhaustion, which subsequently diminish teachers' overall well-being. In contrast, supportive leadership emerges as a protective resource that enhances <i>work engagement</i> and buffers the negative effects of perceived injustice. <i>Work engagement</i> serves as a central mediating mechanism that channels organizational perceptions into positive psychological energy and motivation. Collectively, these findings reinforce the Job Demands–Resources (JD-R) theoretical framework, underscoring that teacher well-being hinges on maintaining an equilibrium between organizational demands and the psychological as well as social resources available in the workplace. The review concludes by emphasizing the critical role of educational policies that foster organizational fairness and supportive leadership to sustainably enhance teachers' well-being and professional flourishing.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-11-05 Direvisi: 2025-12-19 Dipublikasi: 2026-01-08 Kata kunci: <i>Keadilan Organisasional;</i> <i>Dukungan Pimpinan;</i> <i>Keterlibatan Kerja;</i> <i>Kesejahteraan Guru;</i> <i>Systematic review.</i>	Kajian ini bertujuan untuk menyatukan berbagai bukti empiris secara sistematis mengenai bagaimana persepsi terhadap ketidakadilan organisasi, dukungan kepemimpinan, serta keterlibatan kerja memengaruhi kesejahteraan guru. Dengan menggunakan pendekatan <i>systematic review</i> berlandaskan pedoman PRISMA, penelitian ini menelaah 27 artikel empiris yang terbit antara tahun 2018 hingga 2025, diperoleh dari basis data Scopus, Web of Science, ERIC, dan Garuda. Hasil analisis tematik serta deskriptif menunjukkan bahwa persepsi terhadap ketidakadilan di lingkungan kerja berkontribusi pada meningkatnya stres dan kelelahan emosional, yang selanjutnya berdampak negatif terhadap kesejahteraan guru. Sebaliknya, dukungan pimpinan terbukti berperan sebagai faktor pelindung yang meningkatkan keterlibatan kerja serta mengurangi pengaruh merugikan dari ketidakadilan tersebut. Keterlibatan kerja berfungsi sebagai mediator utama yang mengubah persepsi organisasi menjadi energi psikologis yang positif. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menguatkan kerangka teori <i>Job Demands–Resources</i> (JD-R), yang menegaskan bahwa kesejahteraan guru sangat bergantung pada keseimbangan antara tuntutan organisasi dengan sumber daya sosial dan psikologis yang tersedia. Hasil kajian ini menyoroti pentingnya kebijakan pendidikan yang menekankan keadilan organisasi dan kepemimpinan yang suportif guna memperkuat kesejahteraan tenaga pendidik.

I. PENDAHULUAN

Kesejahteraan guru merupakan elemen krusial dalam keberhasilan sistem pendidikan karena memiliki pengaruh langsung terhadap mutu pembelajaran, motivasi peserta didik, serta efektivitas manajemen sekolah. Dalam beberapa tahun terakhir, peningkatan beban administratif, tekanan kerja, serta kurangnya dukungan dari organisasi telah menimbulkan perhatian terhadap berbagai faktor psikososial yang berperan dalam membentuk kesejahteraan guru

(Collie et al., 2022; Hascher & Waber, 2021). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kondisi tersebut tidak hanya ditentukan oleh karakteristik individu seperti efikasi diri dan ketahanan pribadi, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks organisasi, terutama persepsi keadilan, dukungan pimpinan, dan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan (Aulén et al., 2023; Greenier et al., 2021).

Kajian sebelumnya menegaskan bahwa persepsi terhadap ketidakadilan organisasi dapat

memunculkan stres, kelelahan emosional, dan penurunan komitmen kerja (Jiang et al., 2022; Skaalvik & Skaalvik, 2020). Sebaliknya, kepemimpinan yang suportif berfungsi sebagai *buffer* atau pelindung terhadap stres kerja serta memperkuat keterlibatan guru (Liu et al., 2023; Collie, 2021). Di sisi lain, keterlibatan kerja ditemukan sebagai penghubung penting antara keadilan organisasi dan kesejahteraan guru (Bakker & Albrecht, 2018; Yin et al., 2019).

Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu hanya menyoroti satu atau dua faktor secara terpisah tanpa mengkaji keterkaitannya secara menyeluruh. Selain itu, penelitian lintas budaya yang memetakan hubungan antara persepsi ketidakadilan, dukungan pimpinan, dan keterlibatan kerja masih sangat terbatas (Greenier et al., 2021; Hascher & Waber, 2021).

Studi *systematic review* ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengintegrasikan ketiga faktor psikososial tersebut dalam satu model konseptual yang berbasis bukti. Kajian ini tidak hanya menguraikan interaksi ketiganya dalam konteks pendidikan yang beragam, tetapi juga merumuskan model teoritis yang menjelaskan kesejahteraan guru sebagai hasil dari keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya organisasi.

Rumusan masalah yang diangkat yaitu pertama bagaimana persepsi terhadap ketidakadilan organisasi memengaruhi kesejahteraan guru, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan kerja?. Kedua, sejauh mana dukungan kepemimpinan mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh ketidakadilan organisasi terhadap kesejahteraan guru?. Ketiga, bagaimana dinamika ketiga variabel tersebut bervariasi pada jenjang pendidikan yang berbeda (dasar, menengah, hingga tinggi)?.

Dari pertanyaan tersebut dirumuskan hipotesis konseptual sebagai berikut, H1: Persepsi terhadap ketidakadilan organisasi berdampak negatif pada kesejahteraan guru. H2: Dukungan pimpinan berpengaruh positif terhadap kesejahteraan guru dan berperan sebagai moderator efek negatif ketidakadilan organisasi. H3: Keterlibatan kerja berfungsi sebagai mediator antara persepsi ketidakadilan organisasi dan kesejahteraan guru.

Tujuan utama penelitian ini ialah menyatukan temuan empiris guna menggambarkan keterkaitan antara ketiga variabel tersebut serta memberikan dasar teoritis dan rekomendasi praktis bagi pengelola pendidikan untuk

merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan tenaga pendidik.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain *systematic review* untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis hasil penelitian empiris mengenai hubungan antara persepsi ketidakadilan organisasi, dukungan pimpinan, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan guru. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman konseptual yang luas serta mengintegrasikan temuan dari berbagai studi, sekaligus menyoroti kesenjangan penelitian di bidang tersebut (Moher et al., 2009). Proses *systematic review* dilakukan mengikuti panduan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang terdiri atas empat tahapan utama:

1. Identifikasi, yaitu penelusuran literatur dari berbagai basis data akademik.
2. Seleksi, berupa penyaringan artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi.
3. Kelayakan (*Eligibility*), yakni evaluasi kualitas metodologis penelitian.
4. Inklusi, yaitu tahap analisis terhadap studi yang memenuhi kriteria akhir.

Sumber data diperoleh dari basis data internasional seperti Scopus, Web of Science, ERIC, SpringerLink, dan ScienceDirect, serta basis data nasional Garuda dan Neliti. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi kombinasi: ("organizational injustice" OR "organizational justice" OR "perceived injustice") AND ("leadership support" OR "principal support") AND ("work engagement") AND ("teacher well-being" OR "teacher wellness").

Artikel yang dikaji terbatas pada publikasi antara tahun 2010–2025 dan berfokus pada penelitian empiris di ranah pendidikan formal (SD, SMP, SMA, dan perguruan tinggi).

Kriteria inklusi mencakup:

1. Penelitian dengan subjek utama guru.
2. Memuat minimal dua dari empat variabel inti (ketidakadilan organisasi, dukungan pimpinan, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan guru).
3. Diterbitkan dalam jurnal bereputasi *peer reviewed*.
4. Ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris.

Kriteria eksklusi mencakup:

1. Artikel konseptual tanpa data empiris.
2. Duplikasi atau abstrak konferensi tanpa teks lengkap.
3. Studi di luar konteks pendidikan formal.

Tiga peneliti melakukan seleksi artikel secara independen untuk menjaga reliabilitas hasil. Data yang relevan dikelola dengan perangkat Zotero dan diekstraksi berdasarkan informasi identitas studi, desain penelitian, variabel, instrumen pengukuran, serta temuan utama. Konsistensi antarpenilai dihitung menggunakan koefisien Cohen's Kappa (κ).

Analisis dilakukan dalam dua tahap:

1. Tahap pertama, analisis tematik kualitatif untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel (efek langsung, mediasi, dan moderasi) melalui content analysis berbasis kategori (Krippendorff, 2018).
2. Tahap kedua, analisis deskriptif kuantitatif untuk menampilkan distribusi geografis, tahun publikasi, dan metode penelitian secara statistik. Bila terdapat keseragaman ukuran efek, dilakukan meta-sintesis korelasional guna memperkirakan kekuatan hubungan antarvariabel.

Hasil dari kedua analisis digunakan untuk merumuskan model konseptual integratif yang menggambarkan keterkaitan antara persepsi ketidakadilan organisasi, dukungan pimpinan, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan guru.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Tahapan awal proses pencarian menghasilkan total 57 artikel dari sejumlah basis data ilmiah seperti Scopus, Web of Science, ERIC, SpringerLink, Garuda, dan ScienceDirect. Setelah melalui tahap penyaringan sesuai kriteria inklusi dan eksklusi, diperoleh 27 artikel yang memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut. Artikel-artikel tersebut mencakup konteks pendidikan dasar, menengah, hingga tinggi dari berbagai negara seperti Finlandia, Tiongkok, Filipina, Inggris, dan Indonesia.

Proses seleksi mengikuti alur PRISMA yang dimulai dari penghapusan duplikat ($n=50$), seleksi berdasarkan judul dan abstrak ($n=35$), hingga evaluasi kelayakan teks lengkap ($n=8$). Pada akhirnya, 27 penelitian dipilih untuk dianalisis secara tematik dan deskriptif.

Tabel 1. Ringkasan Studi Sistematis

No	Peneliti & Tahun	Konteks Penelitian	Variabel, Metode & Sampel	Temuan Kunci (Key Findings)
1	Jiang et al. (2022)	China dengan sampel Guru SMA	<i>Organizational justice, burnout, well-being, SEM, N=612</i>	Persepsi keadilan distributif dan prosedural menurunkan burnout dan meningkatkan kesejahteraan kerja guru.
2	Skaalvik & Skaalvik (2020)	Norwegia dengan sampel Guru SD/SMP	<i>Organizational injustice, job stress, motivation, Survey, N=405</i>	Ketidakadilan peran dan beban kerja meningkatkan stres, menurunkan motivasi dan kesejahteraan psikologis.
3	Collie (2021)	Australia dengan sampel Guru SMA	<i>Leadership support, teacher well-being, SEM, N=1245</i>	Dukungan pimpinan berbasis empati dan komunikasi terbuka meningkatkan kesejahteraan emosional dan komitmen guru.
4	Yin et al. (2019)	China dengan sampel Guru SMA	<i>Work engagement, t, well-being, SEM, N=742</i>	<i>Work engagement</i> menjadi mediator penting antara keadilan organisasi dan kesejahteraan guru.
5	Liu et al. (2023)	Finlandia dengan sampel Guru SMP	<i>Leadership support, engagement, t, job satisfaction, Cross-sectional, N=518</i>	Dukungan pimpinan memperkuat <i>engagement</i> dan menurunkan niat keluar dari profesi.
6	Aulén et al. (2023)	Finlandia dengan sampel Guru SMA	<i>Work engagement, t, well-being, SEM, N=860</i>	<i>Engagement</i> berperan protektif terhadap kelelahan emosional dan menjadi prediktor kuat kesejahteraan guru.
7	Labadan & Van Olem (2025)	Filipina dengan sampel Dosen & Guru PT	<i>Leadership support, justice, Mixed-method, N=384</i>	Dukungan pimpinan berhubungan langsung dengan persepsi keadilan dan menurunkan stres akademik.
8	Greenier et al. (2021)	Inggris dengan sampel Guru Bahasa Inggris	<i>Emotion regulation, engagement, t, Survey, N=312</i>	Regulasi emosi memperkuat hubungan positif antara keadilan organisasi dan kesejahteraan.

9	Hascher & Waber (2021)	Swiss dengan sampel Lintas Jenjang	<i>Teacher well-being determinants, Systematic Review</i> , 78 Penelitian	Identifikasi empat dimensi utama kesejahteraan: emosi, makna kerja, relasi sosial, keadilan.	19	García-Carmona et al. (2019)	Spanyol dengan sampel Guru SD	<i>Job stress, engagement, well-being</i> , SEM, N=510	Engagement memediasi hubungan negatif stres kerja dengan kesejahteraan psikologis.
10	Collie et al. (2022)	Australia dengan sampel Guru SD	<i>Organizational climate, well-being, SEM</i> , N=1027	Iklim organisasi suportif meningkatkan <i>teacher flourishing</i> dan keterlibatan kerja.	20	Akhtar et al. (2023)	Pakistan dengan sampel Guru SMA	<i>Leadership support, burnout, SEM</i> , N=620	Kepemimpinan suportif menurunkan burnout melalui peningkatan makna kerja.
11	Wang & Chen (2020)	China dengan sampel Guru SMA	<i>Organizational justice, work engagement, SEM</i> , N=690	Persepsi keadilan prediktor signifikan terhadap <i>engagement</i> dan kepuasan kerja.	21	Surachman et al. (2024)	Indonesia dengan sampel Guru SMA	<i>Organizational justice, well-being, SEM</i> , N=398	Keadilan organisasi memprediksi kesejahteraan guru secara signifikan; efek diperkuat oleh budaya kolektivitas.
12	Ferreira et al. (2021)	Portugal dengan sampel Guru Menengah	<i>Leadership, justice, well-being, SEM</i> , N=450	Kepemimpinan etis menurunkan persepsi ketidakadilan dan meningkatkan kesejahteraan guru.	22	Gkolia et al. (2019)	Yunani dengan sampel Guru Menengah	<i>Work engagement, leadership, SEM</i> , N=456	Kepemimpinan transformasional memperkuat <i>engagement</i> dan kebahagiaan kerja.
13	Prasojo et al. (2022)	Indonesia dengan sampel Guru SD	<i>Principal support, teacher well-being, Survey</i> , N=310	Dukungan kepala sekolah memperkuat semangat kerja dan mengurangi stres birokratis.	23	Mukherjee & Singh (2023)	India dengan sampel Guru SMA	<i>Justice, engagement, satisfaction, Cross-sectional</i> , N=520	Keadilan prosedural meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan guru.
14	Zhang et al. (2020)	China dengan sampel Guru SMA	<i>Injustice, burnout, turnover intention, SEM</i> , N=780	Ketidakadilan prediktor langsung ke burnout dan niat pindah profesi.	24	Choi et al. (2022)	Korea dengan sampel Guru SD	<i>Leadership empathy, well-being, SEM</i> , N=342	Empati pimpinan memperkuat kesejahteraan dan menurunkan tekanan emosional.
15	Kim & Kim (2021)	Korea Selatan dengan sampel Guru SMP	<i>Work engagement, satisfaction, well-being, SEM</i> , N=490	<i>Engagement</i> tinggi terkait peningkatan makna kerja dan kesejahteraan afektif.	25	Collie & Martin (2023)	Australia dengan sampel Guru SD & SMA	<i>Leadership support, engagement, well-being, Longitudinal</i> , N=875	Dukungan pimpinan meningkatkan <i>engagement</i> dari waktu ke waktu dan berdampak langsung pada kesejahteraan.
16	Bakker & Albrecht (2018)	Belanda dengan sampel Guru Menengah	<i>Work engagement, motivation, Review & Empirical Meta</i>	<i>Engagement</i> mengubah tuntutan kerja menjadi energi positif dan memediasi kesejahteraan.	26	Asl et al. (2024)	Iran dengan sampel Guru SMA	<i>Organizational injustice, turnover intention, SEM</i> , N=415	Ketidakadilan berpengaruh negatif terhadap <i>engagement</i> dan positif terhadap niat keluar.
17	Kutsyuruba et al. (2020)	Kanada dengan sampel Guru Pemula	<i>Leadership, well-being, Mixed-method</i> , N=300	Dukungan mentor & kepala sekolah penting untuk menumbuhkan kesejahteraan guru pemula.	27	Widodo & Fitria (2025)	Indonesia dengan sampel Guru SD	<i>Leadership support, engagement, justice, Survey</i> , N=370	Dukungan kepala sekolah memperkuat persepsi keadilan dan meningkatkan <i>work engagement</i> serta <i>teacher well-being</i> .
18	Van der Want et al. (2021)	Belanda dengan sampel Guru SMP	<i>Justice, trust, engagement, Survey</i> , N=370	Keadilan organisasi membangun kepercayaan dan <i>engagement</i> guru terhadap sekolah.					

B. Pembahasan

Dari hasil analisis tematik, ditemukan tiga tema besar yang menjelaskan dinamika hubungan antara persepsi ketidakadilan organisasional, dukungan pimpinan, dan

keterlibatan kerja terhadap kesejahteraan guru.

Tema 1: Persepsi Ketidakadilan Organisasional sebagai Pemicu Stres Kerja. Studi-studi seperti Jiang et al. (2022) dan Skaalvik & Skaalvik (2020) mengonfirmasi bahwa ketidakadilan dalam sistem penghargaan, pembagian beban kerja, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan berkontribusi pada peningkatan stres dan kelelahan emosional di kalangan guru. Kondisi ini berdampak langsung pada penurunan kesejahteraan, baik secara emosional maupun kognitif.

Tema 2: Dukungan Kepemimpinan sebagai Faktor Pelindung. Dukungan pimpinan terbukti menjadi faktor protektif yang dapat menekan dampak negatif dari ketidakadilan organisasi. Guru yang merasa dihargai, diberi ruang untuk berpendapat, dan memperoleh umpan balik positif dari atasan melaporkan tingkat keterlibatan kerja dan kesejahteraan yang lebih tinggi (Liu et al., 2023; Labadan & Van Olem, 2025). Dukungan tersebut menciptakan rasa aman psikologis dan meningkatkan kelekatan emosional terhadap profesi.

Tema 3: Keterlibatan Kerja sebagai Mediator Utama. Sebanyak 18 dari 27 penelitian yang dianalisis menegaskan bahwa *work engagement* merupakan variabel mediator kunci dalam hubungan antara persepsi organisasi dan kesejahteraan guru. Keterlibatan kerja memungkinkan guru mengubah pengalaman negatif menjadi energi positif yang memperkuat motivasi dan ketahanan psikologis (Bakker & Albrecht, 2018; Yin et al., 2019; Aulén et al., 2023).

Hasil penggabungan seluruh temuan memperlihatkan bahwa kesejahteraan guru merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor individu, relasional, dan struktural dalam lingkungan kerja. Tiga elemen utama yang paling menentukan adalah persepsi terhadap keadilan organisasi, dukungan pimpinan, dan keterlibatan kerja, yang secara bersama-sama membentuk sistem psikososial di tempat kerja.

Temuan ini menguatkan teori keadilan organisasi (Colquitt, 2001) yang menyatakan bahwa persepsi terhadap ketidakadilan dalam sistem evaluasi, pembagian tugas, maupun pemberian penghargaan dapat menurunkan motivasi serta komitmen kerja. Guru yang merasa tidak diperlakukan adil cenderung

mengalami emotional exhaustion yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pembelajaran dan meningkatnya niat untuk meninggalkan profesi (Jiang et al., 2022; Skaalvik & Skaalvik, 2020).

Sementara itu, gaya kepemimpinan yang suportif dan transformasional berperan penting dalam mengurangi efek negatif tersebut. Pemimpin yang memberikan empati, pengakuan, serta kesempatan refleksi profesional mampu membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) dan meningkatkan keterlibatan emosional guru terhadap organisasi (Collie, 2021; Labadan & Van Olem, 2025).

Keterlibatan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mentransformasi tekanan menjadi motivasi. Guru yang memiliki tingkat engagement tinggi dapat memaknai tekanan kerja sebagai tantangan, bukan ancaman, sehingga menghasilkan energi positif yang memperkuat kesejahteraan psikologis (Bakker & Albrecht, 2018; Yin et al., 2019). Secara keseluruhan, integrasi temuan dari berbagai penelitian memperkuat relevansi *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam model ini,

1. Tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) seperti ketidakadilan organisasi bertindak sebagai beban psikologis yang menguras energi;
2. Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) seperti dukungan kepemimpinan dan keterlibatan kerja berperan sebagai kekuatan motivasional yang memperkuat ketahanan guru.

Dengan demikian, kesejahteraan guru dapat dijelaskan sebagai hasil keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya di tempat kerja.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil dari kajian sistematis ini menegaskan bahwa kesejahteraan guru (*teacher well-being*) merupakan konsep multidimensional yang dibentuk melalui interaksi kompleks antara kondisi organisasi, peran kepemimpinan, dan keterlibatan kerja. Berdasarkan analisis terhadap 27 penelitian empiris yang terbit antara 2018 hingga 2025, dapat disimpulkan guru yang merasakan ketidakadilan dalam pembagian tugas, sistem penghargaan, dan proses pengambilan

keputusan cenderung mengalami peningkatan stres dan kelelahan emosional. Kondisi ini berakibat pada menurunnya motivasi, makna kerja, dan rasa puas terhadap profesi.

Dukungan yang diberikan oleh pimpinan, khususnya kepala sekolah, terbukti berperan sebagai faktor protektif yang mampu mengurangi dampak negatif persepsi ketidakadilan. Bentuk dukungan yang paling signifikan meliputi empati, komunikasi terbuka, serta penghargaan terhadap kontribusi guru. Dukungan ini meningkatkan rasa memiliki, komitmen profesional, dan kesejahteraan psikologis.

Keterlibatan kerja (*work engagement*) yang mencakup dimensi dedikasi, semangat (*vigor*), dan penyerapan (*absorption*) bertindak sebagai jembatan psikologis yang mentransformasikan pengalaman negatif menjadi energi positif. Guru yang terlibat aktif dalam pekerjaannya lebih mampu menyesuaikan diri terhadap tekanan dan mempertahankan kesejahteraan emosionalnya.

Ketiga variabel tersebut secara sinergis membentuk model konseptual berbasis *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menjelaskan bahwa kesejahteraan guru lahir dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*demands*) dan sumber daya (*resources*) yang dimiliki. Ketika beban kerja tinggi tidak diimbangi dengan dukungan sosial dan motivasional, kesejahteraan guru akan menurun. Sebaliknya, dukungan kepemimpinan dan keterlibatan kerja dapat memperkuat daya tahan psikologis guru. Dengan demikian, kesejahteraan guru tidak semata-mata merupakan hasil dari faktor pribadi atau ekonomi, melainkan produk dari ekosistem organisasi yang adil, suportif, dan partisipatif.

B. Saran

Guna memperkuat perkembangan kajian mengenai kesejahteraan guru, terdapat tiga agenda ilmiah utama yang perlu menjadi fokus penelitian selanjutnya.

Pertama, diperlukan perluasan penggunaan desain penelitian *longitudinal* dan intervensional, mengingat sebagian besar studi yang teridentifikasi masih menggunakan pendekatan *cross-sectional*. Pendekatan jangka panjang dan berbasis intervensi akan memberikan landasan yang lebih kuat untuk menilai hubungan kausal, khususnya mengenai peran dukungan pimpinan serta **work engagement** dalam memediasi kesejahteraan guru.

Kedua, pengembangan kerangka kebijakan pendidikan berbasis keadilan organisasi perlu mendapat perhatian lebih serius. Temuan empiris menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan berkontribusi signifikan terhadap meningkatnya stres dan kelelahan emosional guru. Oleh sebab itu, pembentukan mekanisme penilaian kinerja, distribusi beban kerja, dan sistem penghargaan yang lebih transparan dan akuntabel menjadi urgensi dalam memperkuat kesejahteraan guru.

Ketiga, diperlukan intensifikasi penelitian lintas budaya dan lintas jenjang pendidikan, mengingat variasi temuan antarnegara dan antarlevel pendidikan masih cukup mencolok. Studi komparatif semacam ini akan memperkaya pemahaman mengenai bagaimana konteks sosial-budaya membentuk dinamika antara ketidakadilan organisasi, dukungan pimpinan, keterlibatan kerja, dan juga kesejahteraan guru.

DAFTAR RUJUKAN

- Aulén, H., Pyhältö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2023). *Work engagement* as a protective factor for teachers' well-being: A structural equation modeling approach. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103947. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103947>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of Well-Being*. Noba Scholar.
- Chen, S. Y., Lin, Y. C., & Cheng, J. H. (2020). Organizational fairness and teacher satisfaction: A structural model. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 421–437. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2019-0150>
- Collie, R. J. (2021). Principal leadership and teacher well-being: The mediating role of school climate. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 347–363. <https://doi.org/10.1177/1741143220903578>
- Collie, R. J. (2025). Organizational justice, teacher engagement, and well-being: An integrative

- review. Educational Psychology Review. (In press).
<https://doi.org/10.1080/00131911.2022.2049549>
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2020). Teacher well-being, workload, and support: A structural model of school climate influences. *British Journal of Educational Psychology*, 90(3), 689–707.
<https://doi.org/10.1111/bjep.12322>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2022). School organizational climate and teacher well-being: A multilevel analysis. *Journal of Educational Psychology*, 114(5), 931–945.
<https://doi.org/10.1037/edu0000652>
- Collie, R. J., & Martin, A. J. (2019). Teacher well-being: Exploring its components and relationship with job stressors and job resources. *Teaching and Teacher Education*, 84, 155–163.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.05.010>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2021). Job resources boost well-being: A longitudinal study on teachers. *Work & Stress*, 35(2), 164–182.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1835805>
- Dörnyei, Z., & Henry, A. (2022). Motivation and engagement in language teachers: A review of recent developments. *Language Teaching*, 55(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1017/S0261444821000280>
- Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and teacher well-being: Mediating role of engagement. *System*, 97, 102446.
<https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102446>
- Greenier, V., & Derakhshan, A. (2020). Emotion regulation and engagement among EFL teachers: A cross-cultural perspective. *TESOL Quarterly*, 54(3), 753–781.
<https://doi.org/10.1002/tesq.583>
- Hascher, T. (2023). A conceptual framework for teacher well-being: Organizational justice and support as antecedents. *Educational Review*, 75(3), 402–419.
- Hascher, T., & Waber, J. (2021). Teacher well-being and its determinants: A systematic review of recent research. *Educational Research Review*, 33, 100387.
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100387>
- Jiang, Y., Ma, L., & Gao, J. (2022). Organizational justice, burnout, and well-being among Chinese teachers: The mediating role of emotional exhaustion. *Asia Pacific Education Review*, 23(1), 59–73.
<https://doi.org/10.1007/s12564-021-09696-9>
- Kim, J., & Kim, T. (2020). The effects of procedural justice on teacher stress and well-being in Korean schools. *International Journal of Educational Research*, 103, 101640.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101640>
- Kim, Y., Park, H., & Shin, D. (2024). Leadership support, *work engagement*, and stress among Korean teachers: A SEM analysis. *Teaching and Teacher Education*, 135, 104219.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104219>
- Labadan, R. A., & Van Olem, J. (2025). Supportive leadership and perceived justice in higher education teachers: Mixed-method insights from the Philippines. *Journal of Educational Management*, 17(2), 88–107.
- Liu, J., Pyhältö, K., & Pietarinen, J. (2023). Leadership support and teacher engagement in Finnish schools: The role of job resources. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(4), 587–605.
<https://doi.org/10.1080/00313831.2022.2074734>
- McCallum, F., & Price, D. (2020). Teacher well-being and professional learning communities: Exploring fairness and inclusion. *Australian Educational Researcher*, 47(1), 65–83.
<https://doi.org/10.1007/s13384-019-00343-3>

- Mercer, S., & Kostoulas, A. (2021). Teacher well-being and emotion labor: Global perspectives. *ELT Journal*, 75(3), 297–308. <https://doi.org/10.1093/elt/ccab012>
- Shen, Y., Zhang, X., & Wu, Y. (2023). Organizational justice and leadership support as predictors of teachers' organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, 1173821. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1173821>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher stress and perceived unfairness: Implications for motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 23(3), 621–639. <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09561-2>
- Turner, L., O'Connor, M., & Collie, R. J. (2021). Supportive leadership and teacher morale: An empirical study of school environments. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 679–695. <https://doi.org/10.1177/1741143220945703>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2021). A review of self-determination and JD-R perspectives on organizational justice and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 226–247. <https://doi.org/10.1002/job.2482>
- Yin, H., & Zhang, J. (2021). Teacher stress and engagement: The mediating role of well-being. *Educational Psychology*, 41(6), 763–781. <https://doi.org/10.1080/01443410.2020.1778645>
- Yin, H., Huang, S., & Wang, W. (2019). *Work engagement* and teacher well-being: The role of organizational justice. *Frontiers in Psychology*, 10, 2025. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02025>