

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN *JOB ENRICHMENT/JOB ENLARGEMENT* TERHADAP *PROFESSIONAL CAPITAL* GURU DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI (SMKN) KOTA SURABAYA

Diki Darmawan¹, Aditya Chandra Setiawan²

¹ Universitas Negeri Surabaya; diki.22041@mhs.unesa.ac.id

² Universitas Negeri Surabaya; adityasetiawan@unesa.ac.id

INFO ARTIKEL

Kata kunci:

Work-Life Balance;
Job Enrichment/Job
Enlargement;
Professional Capital

Riwayat artikel:

Diterima 2026-01-28

Direvisi 2026-01-28

Diterima 2026-01-29

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan *Job Enrichment/Job Enlargement* terhadap *Professional Capital* guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dengan populasi terdiri dari guru di 11 SMKN Surabaya, dengan jumlah sampel sebanyak 287 responden yang dipilih menggunakan teknik proporsional *random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berbasis skala *Likert*, dan analisis data menggunakan program SPSS versi 22 melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, dan regresi linier sederhana serta berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Professional Capital* dengan kontribusi sebesar 39,1%. *Job Enrichment/Job Enlargement* juga berpengaruh signifikan terhadap *Professional Capital* dengan kontribusi sebesar 38,9%. Secara simultan, kedua variabel tersebut memberikan pengaruh signifikan terhadap *Professional Capital* guru sebesar 72,3%. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta penerapan desain kerja yang memperkaya dan memperluas tanggung jawab, memiliki peran penting dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMKN Kota Surabaya.

Penulis yang sesuai:

Diki Darmawan

Universitas Negeri Surabaya; diki.22041@mhs.unesa.ac.id

1. PERKENALAN

Pendidikan berkualitas merupakan salah satu sasaran utama UNESCO (2017), yang dituangkan dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs) nomor 4, yang memiliki tujuan agar meningkatkan kualitas pendidikan secara inklusif. Peran strategis guru sebagai pendidik profesional sangat menentukan keberhasilan proses pendidikan, karena guru adalah komponen utama dalam mewujudkan tujuan pembelajaran di sekolah (Dirsa dkk., 2022). Agar peran tersebut berjalan optimal, guru memerlukan dukungan terhadap kinerja profesional mereka. Salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas kinerja profesional guru adalah *Work-Life Balance*, karena strategi yang efektif terbukti dapat meningkatkan kesejahteraan pribadi sekaligus performa mereka di ruang kelas (Palanca, 2025). Menurut survei terhadap lebih dari 9.000 pekerja, sebanyak 65% pencari kerja di Inggris pada 2021 lebih mementingkan keseimbangan kerja-hidup dibandingkan gaji dan tunjangan (Randstad 2021). Terdapat data global dari Remote (2024), yang menyatakan bahwa Indonesia posisi ke 43 dari 60 negara yang mendapat indeks *Work-Life Balance* hanya mencapai 39,36 poin dari indeks maksimal 100 poin.

Studi yang dilakukan oleh Lolita dan Mulyana (2022), di salah satu SMK di Kota Surabaya, menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja guru walaupun masih ditemukan gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, waktu istirahat yang tidak utuh, dan beban kerja tinggi tanpa dukungan SDM yang memadai. Sedangkan dalam penelitian Rilowati dkk. (2023), kepuasan kerja berpengaruh terhadap profesionalisme guru sebesar 63,5%. Ketidakpuasan kerja akibat stres tinggi dan kurangnya dukungan berdampak pada turunnya semangat dan profesionalitas guru (Luscombe, 2024). Selain memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, *Work-Life Balance* juga berpengaruh signifikan terhadap *psychological well-being* guru di sebuah sekolah menengah kejuruan di Kota Surabaya (Hernanda dkk., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* di sekolah menengah kejuruan Kota Surabaya memang sudah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap beberapa aspek.

Kemudian berdasarkan Permendikdasmen No. 11 Tahun 2025, guru antar jenjang pendidikan memiliki jenis beban kerja yang beragam. Adapun guru jenjang SMK mendapat tugas tambahan, diantaranya yaitu ketua program keahlian, kepala unit produksi/*teaching factory*, kepala bengkel atau laboratorium, pembimbing Praktik Kerja Lapangan (PKL), penanggung jawab Bursa Kerja Khusus (BKK), dan pengelola Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). Tugas ini tidak dimiliki oleh guru SD, SMP, atau SMA, dan bisa dikonversi menjadi jam ekuivalen tatap muka. Tugas-tugas tambahan tersebut bisa disebut dengan *Job Enrichment/Job Enlargement*. Menurut penelitian Suparman dan Wirayudha (2023), jenis beban kerja yang tinggi juga membuat tingkat kepuasan kerja menurun, yang dikhawatirkan dapat mengganggu profesionalisme dalam bekerja. Adapun menurut Awan dkk. (2023), *Job Enrichment/Job Enlargement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Meskipun guru secara formal memiliki beban kerja yang setara, yaitu sekitar 37,5 jam per minggu, namun dalam praktiknya, jenis beban kerja guru sering kali melampaui angka tersebut. Menurut laporan Aprianto dalam Jawa Pos (2023), jam mengajar guru di Surabaya telah melebihi batas ideal, yang menandakan adanya kelebihan jenis beban kerja.

Tingkat profesionalitas yang dimiliki guru berperan penting dalam mendorong tercapainya kompetensi siswa yang lebih tinggi serta dalam membangun suasana pembelajaran yang berkualitas (Wijaya, 2023). Namun masih ditemukan beberapa permasalahan mengenai *Professional Capital* guru di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Surabaya. Pada penelitian Efendi dan Winarsih (2022), masih ditemukan permasalahan *human capital* guru, diantaranya beberapa guru yang belum mampu

menggunakan perangkat pembelajaran berbasis teknologi secara optimal, masih ditemukan guru yang belum memiliki pengalaman kerja, dan kualitas kerja sebagian guru dinilai kurang optimal. Temuan serupa juga ditemukan oleh Hafidzulloh (2022), pada semua guru dibawah naungan suatu lembaga, yang menyatakan bahwa indikator paling rendah dalam pengembangan profesi adalah indikator pengembangan kurikulum. Hal ini tidak sejalan dengan teori Hargreaves dan Fullan (2012), yang menjelaskan *human capital* mencakup kualitas individu guru berupa pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang terbentuk dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

Permasalahan juga ditemukan dalam aspek *decisional capital*, yaitu pada penelitian Efendi dan Winarsih (2022), di salah satu SMK di Surabaya yang menyebutkan adanya jam kosong karena guru tidak hadir atau tidak masuk kelas tepat waktu, yang menunjukkan lemahnya pengambilan keputusan personal. Penelitian Khasanah dan Panduwinata (2023), juga mengemukakan bahwa sebesar 60% gaya mengajar guru yang digunakan pada salah satu SMK di Surabaya menggunakan gaya mengajar klasik yang mengindikasikan guru lebih dominan dibandingkan siswa, serta cenderung tidak menggunakan media pembelajaran yang variatif dan interaktif. Menurut Hargreaves dan Fullan (2012), *decisional capital* menekankan pada pengambilan keputusan reflektif berbasis pengalaman dan profesionalitas dalam konteks kompleksitas pembelajaran.

Kemudian rendahnya *sosial capital* guru juga tampak dari penelitian Efendi dan Winarsih (2022), yang menunjukkan bahwa guru cenderung tidak saling menegur saat terjadi pelanggaran seperti ketidaktepatan waktu masuk kelas, yang mencerminkan lemahnya budaya kerja kolektif. Dalam pandangan Hargreaves dan Fullan (2012), *social capital* dibangun melalui kolaborasi, kepercayaan, dan tanggung jawab bersama antar guru untuk meningkatkan mutu pendidikan secara kolektif.

Merujuk pada uraian sebelumnya, penelitian yang secara khusus meneliti pengaruh dari *Work-Life Balance* maupun *Job Enrichment/Job Enlargement* terhadap *Professional Capital* guru masih sangat terbatas. Adapun penelitian ini dilakukan pada SMK Negeri karena guru sekolah negeri memiliki beban kerja administratif dan tanggung jawab publik yang lebih tinggi karena keterikatan dengan sistem birokrasi pemerintah (Aulia dan Nasution, 2021). Guru di sekolah negeri juga sering kali mengalami persepsi beban kerja yang lebih tinggi dan sumber stres yang berbeda dibanding guru di sekolah swasta (Brady dan Judith, 2020).

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Subjek penelitian adalah guru aktif di SMKN se-Kota Surabaya dengan total populasi 1.020 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik proporsional *random sampling* dengan metode Slovin, sehingga diperoleh 287 responden. Pengumpulan data dilaksanakan pada 3 November hingga 10 Desember 2025 menggunakan kuesioner berskala Likert 4 poin, , yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Setuju, dan 4 = Sangat Setuju.

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator teoritis yang relevan. Variabel *Work-Life Balance* diukur berdasarkan teori Fisher dkk. (2009), dengan empat dimensi utamanya yaitu WIPL (*Work Interference With Personal Life*), PLIW (*Personal Life Interference With Work*), PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*), dan WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*). Variabel *Job Enrichment/Job Enlargement* melalui lima dimensi utama yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* (Robbins dan Judge, 2015). Sedangkan variabel *Professional Capital* dari Hargreaves dan Fullan (2012), disusun berdasarkan konsep yang mencakup pembangunan dan integrasi sistematis dari tiga dimensi modal, yaitu *human capital*, *sosial capital*, dan *decisional capital* dalam profesi pengajaran.

Sebelum penyebaran kuesioner ke responden yang dijadikan sampel, terlebih dahulu dilakukan validitas isi (konstrak) dan uji validitas butir pertanyaan (Sugiyono, 2023). Setelah data sampel utama terkumpul, dapat dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu sebelum dilakukan analisis regresi sederhana dan regresi berganda untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3. TEMUAN DAN DISKUSI

3.1. Temuan

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil perolehan kuesioner, responden dari SMKN 13 Surabaya berjumlah 6 orang (2,1%), SMKN 5 Surabaya 30 orang (10,5%), SMKN 10 Surabaya 32 orang (11,1%), SMKN 7 Surabaya 26 orang (9,1%), SMKN 8 Surabaya 19 orang (6,6%), SMKN 1 Surabaya 36 orang (12,5%), SMKN 2 Surabaya 30 orang (10,5%), SMKN 3 Surabaya 24 orang (8,4%), SMKN 4 Surabaya 15 orang (5,2%), SMKN 6 Surabaya 32 orang (11,1%), dan SMKN 12 Surabaya 37 orang (12,9%).

Kemudian responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 107 orang (37,3%), sedangkan responden perempuan berjumlah 180 orang (62,7%). Jika ditinjau dari status kepegawaian, responden dengan status kepegawaian PNS berjumlah 142 orang (49,5%), P3K berjumlah 106 orang (36,9%), Honorer berjumlah 37 (12,9%), dan sisanya status kepegawaian kontrak dan PW P3K berjumlah masing-masing 1 orang (0,3%). Adapun jika berdasarkan masa kerja, maka responden dengan masa kerja 1-3 tahun berjumlah 64 orang (22,3%), masa kerja 4-6 tahun berjumlah 45 orang (15,7%), masa kerja 7-10 tahun berjumlah 30 (10,5%), dan masa kerja > 10 tahun berjumlah 148 orang (51,6%).

Statistik Deskriptif

Tabel 1. Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	Rendah		Sedang		Tinggi		Total
	F	%	F	%	F	%	N
<i>Work-Life Balance</i> (X1)	25	8.71%	127	44.25%	135	47.04%	287
<i>Job Enrichment/Job Enlargement</i> (X2)	6	2,09%*	106	36.93%	175	60.98%	287
<i>Professional Capital</i> (Y)	15	5.23%	179	62.37%	93	32.40%	287

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada **Tabel 1.** diatas, diketahui *Work-Life Balance* berada pada kategori tinggi dengan 135 responden (47,04%). Kemudian untuk variabel *Job Enrichment/Job Enlargement* juga berada pada kategori tinggi dengan 175 responden (60.98%). Namun, untuk variabel *Professional Capital* berada pada kategori sedang dengan 179 responden (62,37%).

Hasil Uji Asumsi

1) Uji Normalitas

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		287
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,42947147
Most Extreme Differences	Absolute	,039
	Positive	,036
	Negative	-,039
Test Statistic		,039
Asymp.Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Berdasarkan **Tabel 2.** diatas, hasil uji normalitas *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* diketahui nilai signifikansi $0,200 > 0,05$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas Variabel X1 ke Y

ANOVA Table						
			Sum of Squares	Df	Mean Square	Sig.
Professional Capital* Work-Life Balance	Between Groups	(combined)	5743,619	40	143,590	,000
		Linearity	4785,778	1	4785,778	,000
		Deviation from Linearity	957,841	39	24,560	,932
	Within Groups		6482,841	246	26,353	
	Total		12226,460	286		

Berdasarkan **Tabel 3.** diatas, hasil uji linearitas didapatkan nilai *Deviation from Linearity* senilai $0,590 > 0,05$. Maka hubungan antara variabel *Work-Life Balance* (X1) dan *Professional Capital* (Y) dinyatakan linear.

Tabel 4. Hasil Uji Linearitas Variabel X2 ke Y

ANOVA Table						
			Sum of Squares	Df	Mean Square	Sig.
Professional Capital* Job Enrichment/Job Enlargement	Between Groups	(combined)	5879,573	40	146,989	,000
		Linearity	4761,587	1	4761,587	,000
		Deviation from Linearity	1117,986	39	28,666	,310
	Within Groups		6346,887	246	25,800	
	Total		12226,460	286		

Berdasarkan **Tabel 4.** diatas, didapatkan uji linearitas *Deviation from Linearity* sebesar $0,310 > 0,05$. Maka hubungan antara variabel *Job Enrichment/Job Enlargement* (X2) dan *Professional Capital* (Y) dinyatakan linear.

3) Uji Multikolineritas

Tabel 5. Hasil Uji Multikolineritas Variabel Independen

Coefficients ^a			
Model		Collinearity statistics	
		Tolerance	VIF
1	Work-Life Balance	,994	1,006
	Job Enrichment/Job Enlargement	,994	1,006

Berdasarkan **Tabel 5.** diatas, uji multikolineritas diperoleh nilai *Tolerance* untuk variabel *Work-Life Balance* (X1) sebesar $0,994 > 0,10$ dan nilai $VIF = 1,006 < 10$, serta nilai *Tolerance* untuk variabel *Job Enrichment/Job Enlargement* (X2) sebesar $0,994 > 0,10$ dan $VIF = 1,006 < 10$. Dengan demikian, kedua variabel independen tersebut dinyatakan tidak mengalami gejala multikolineritas.

4) Uji Heteroskedastisitas

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	2,332	1,028		2,269

	Work-Life Balance	,000	,012	,002	,035	,972
	Job Enrichment/Job Enlargement	,007	,012	,033	,552	,581

Berdasarkan **Tabel 6.** diatas, hasil uji heteroskedastisitas diperoleh nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel *Work-Life Balance* (X1) sebesar $0,972 > 0,05$ dan untuk variabel *Job Enrichment/Job Enlargement* (X2) sebesar $0,581 > 0,05$. Karena seluruh nilai Sig. $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini.

Hasil Analisis Data

1) Analisis Regresi Sederhana

a. Pengaruh *Work-Life Balance* (X1) terhadap *Professional Capital* (Y)

Tabel 7. Hasil Koefisien Regresi Variabel X1 terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,219	1,869		20,985	.000
	Work-Life Balance	,397	,029	,626	13,539	.000
a. Dependent Variable: Professional Capital						

Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi Variabel X1 terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	,626 ^a	,391	,389	5,110
a. Predictors: (Constant), Work-Life Balance				
b. Dependent Variable: Professional Capital				

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana pada **Tabel 7.** di atas, diperoleh nilai t hitung sebesar 13,539 dan t tabel sebesar 1,968 (dengan df = 284 dan taraf signifikansi 0,05). Karena t hitung sejumlah $13,539 > t$ tabel 1,968 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 tidak ditolak. Artinya, variabel *Work-Life Balance* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Professional Capital* (Y). Selain itu pada **Tabel 8.** diatas, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,391. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* (X1) mampu menjelaskan 39,1% variasi perubahan pada variabel *Professional Capital* (Y).

b. Pengaruh *Job Enrichment/Job Enlargement* (X2) terhadap *Professional Capital* (Y)

Tabel 9. Hasil Koefisien Regresi Variabel X2 terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37,399	2,010		18,606	.000
	Job Enrichment/Job Enlargement	,418	,031	,624	13,483	.000
a. Dependent Variable: Professional Capital						

Tabel 10. Hasil Koefisien Determinasi Variabel X2 terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	,624 ^a	,389	,387	5,118
a. Predictors: (Constant), Job Enrichment/Job Enlargement				
b. Dependent Variable: Professional Capital				

Berdasarkan **Tabel 9.** di atas, hasil analisis regresi sederhana diperoleh nilai t hitung sebesar 13,483, sedangkan t tabel 1,968 (dengan df = 284 dan taraf signifikansi 0,05). Karena nilai t hitung $13,483 > t$ tabel 1,968 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 tidak ditolak.

Artinya, variabel *Job Enrichment/Job Enlargement* (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap *Professional Capital* (Y). Selain itu pada **Tabel 10.** diatas, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,389. Artinya, variabel *Job Enrichment/Job Enlargement* (X2) mampu menjelaskan 38,9% variasi perubahan pada *Professional Capital* (Y).

2) Analisis Regresi Berganda

Tabel 11. Hasil Uji Anova Variabel X1 dan X2 terhadap Y

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8862,735	2	4431,368	374,141	.000 ^b
	Residual	3363,725	284	11,844		
	Total	12226,460	286			
a. Dependent Variable: Professional Capital						
b. Predictors: (Constant), Job Enrichment/Job Enlargement, Work-Life Balance						

Tabel 12. Hasil Koefisien Determinasi Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.851 ^a	.725	.723	3,442
a. Predictors: (Constant), Job Enrichment/Job Enlargement, Work-Life Balance				
b. Dependent Variable: Professional Capital				

Berdasarkan **Tabel 11.** di atas, hasil analisis regresi berganda diperoleh nilai F hitung sebesar 374,141, sedangkan nilai F tabel dengan $df_1 = 2$ dan $df_2 = 284$ ($\alpha = 0,05$) adalah 3,03. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ 3,03 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 tidak ditolak. Artinya, variabel *Work-Life Balance* (X1) dan *Job Enrichment/Job Enlargement* (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Professional Capital* (Y). Selain itu pada **Tabel 12.** diatas, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,723. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* (X1) dan *Job Enrichment/Job Enlargement* (X2) secara bersama-sama mampu menjelaskan 72,3% variasi perubahan pada variabel *Professional Capital* (Y).

3.1 Diskusi

Tingkat Work-Life Balance Guru di SMKN Kota Surabaya

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada **Tabel 1.**, diketahui bahwa sebagian besar guru berada pada kategori tinggi sebanyak 135 responden (47,04%), diikuti oleh kategori sedang sebanyak 127 responden (44,25%), dan rendah sebanyak 25 responden (8,71%). Temuan ini memperkuat bahwa mayoritas guru di SMKN Kota Surabaya telah mampu menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara efektif. Temuan tersebut tidak terlepas dari karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian, di mana mayoritas guru berstatus PNS (49,5%) dan P3K (36,9%). Stabilitas pekerjaan dan jaminan kesejahteraan terbukti menjadi faktor utama pendukung keseimbangan hidup guru (Sahay dan Lall, 2025).

Kondisi kerja di sekolah berperan penting dalam mendukung keseimbangan kerja-kehidupan (*Work-Life Balance*) pada guru. Pada suatu penelitian ditemukan bahwa kebijakan sekolah yang menyediakan fleksibilitas jadwal kerja, dukungan bagi pengembangan profesional, dan program kesejahteraan turut mendukung terciptanya kondisi kerja yang sehat dan seimbang bagi guru (Siahaan dan Rohman, 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian *Work-Life Balance* di SMKN Kota Surabaya ini, di mana stabilitas lingkungan kerja memberi ruang bagi guru untuk mengelola waktu secara efektif dan tetap fokus dalam menjalankan tugas profesionalnya tanpa terganggu urusan pribadi.

Kemampuan guru dalam memisahkan urusan pribadi dan pekerjaan juga dapat dipahami melalui karakteristik jenis kelamin responden, di mana guru perempuan mendominasi responden penelitian ini dengan 180 orang (62,7%). Meskipun perempuan sering dihadapkan pada peran ganda antara pekerjaan dan kehidupan domestik, dominasi responden perempuan dalam kategori *Work-Life Balance* yang tinggi menunjukkan adanya kemampuan adaptasi dan pengelolaan peran yang baik.

Tingkat Job Enrichment/Job Enlargement Guru di SMKN Kota Surabaya

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada **Tabel 1.**, diketahui bahwa sebagian besar guru berada pada kategori tinggi sebanyak 175 responden (60,98%), diikuti oleh kategori sedang sebanyak 106 responden (36,93%), dan rendah sebanyak 6 responden (2,09%). Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat *Job Enrichment/Job Enlargement* guru di SMK Negeri Kota Surabaya secara umum termasuk dalam kategori tinggi, menandakan bahwa guru memiliki kesempatan luas untuk mengembangkan potensi diri, memperluas tanggung jawab, dan berpartisipasi aktif dalam perencanaan maupun pelaksanaan pekerjaan mereka.

Tingginya tingkat *Job Enrichment/Job Enlargement* tersebut tidak terlepas dari karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian dan masa kerja. Mayoritas responden dalam penelitian ini berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (49,5%) dan PPPK (36,9%), yang umumnya memiliki kepastian peran, kejelasan struktur kerja, serta peluang lebih besar untuk menerima pengayaan maupun perluasan tugas secara formal dari pimpinan sekolah. Menurut Reichard dan Schröter (2021), sistem kepegawaian publik di negara dengan model birokrasi Weberian (termasuk PNS) ditandai dengan sistem karier yang jelas, kepastian peran, dan struktur kerja formal. Kondisi ini menjadikan guru memperoleh penugasan tambahan maupun pendalaman tanggung jawab secara terencana, sehingga mendukung implementasi *Job Enrichment/Job Enlargement* secara optimal.

Selain itu, dominasi responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (51,6%) menunjukkan bahwa sebagian besar guru telah memiliki pengalaman profesional yang memadai. Guru dengan masa kerja panjang cenderung dipercaya untuk mengelola tugas yang lebih kompleks, menerima tanggung jawab tambahan, serta terlibat dalam berbagai peran strategis di sekolah. Pengalaman panjang membantu mereka mengelola kompleksitas pekerjaan dan membimbing rekan sejawat (Zamoras dan Semblante, 2025).

Tingkat Professional Capital Guru di SMKN Kota Surabaya

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada **Tabel 1.**, diketahui bahwa sebagian besar guru berada pada kategori sedang sebanyak 179 responden (62,37%), diikuti oleh kategori tinggi sebanyak 93 responden (32,4%), dan kategori rendah sebanyak 15 responden (5,23%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian guru telah memiliki kompetensi profesional yang baik, walaupun masih tergolong kategori sedang.

Distribusi ini dapat dipahami dengan mempertimbangkan status kepegawaian responden yang mayoritas merupakan PNS dan P3K, di mana kepastian status kerja dan akses terhadap pengembangan profesional berkontribusi pada terbentuknya *Professional Capital* yang relatif stabil, meskipun belum seluruhnya berada pada kategori tinggi. Iklim kerja yang aman secara institusional dan kepemimpinan yang mendukung, memperkuat *human capital* guru melalui peningkatan kesempatan belajar profesional dan rasa aman dalam pekerjaan (Belay dkk., 2022).

Kondisi ini juga tidak terlepas dari karakteristik responden yang didominasi oleh guru dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, yang secara profesional telah memiliki pengalaman panjang dalam membangun relasi kerja, kepercayaan, serta jejaring di lingkungan sekolah. Guru dengan masa kerja

panjang berkontribusi besar terhadap pengembangan *Professional Capital* melalui hubungan interpersonal harmonis dan kolaborasi lintas sekolah (Zhang dkk., 2024). Temuan ini selaras dengan teori *Professional Capital* oleh Hargreaves dan Fullan (2012), yang menegaskan bahwa kerja sama dan hubungan profesional antar guru merupakan elemen kunci dalam membangun *social capital* yang berdampak positif pada kualitas pembelajaran. Kapital sosial guru (*teacher social capital*) juga berhubungan secara signifikan dengan peningkatan profesionalisme, kepuasan kerja, retensi guru, dan keberhasilan implementasi perubahan pendidikan (Demir, 2021).

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Professional Capital Guru di SMKN Kota Surabaya

Nilai *R Square* sebesar 0,391 menunjukkan bahwa 39,1% variasi perubahan pada *Professional Capital* dapat dijelaskan oleh variabel *Work-Life Balance*, sedangkan 60,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sisa 60,9% tersebut dapat dijelaskan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang mempengaruhi profesionalisme guru. Menurut Wahab dkk. (2024), beban kerja yang berlebihan menurunkan profesionalisme guru, terutama dalam aspek persiapan pembelajaran. Selain itu, menurut Huang dan Wang (2021), iklim sekolah dan *psychological capital* berpengaruh terhadap pembelajaran profesi guru, yang merupakan bagian dari *Professional Capital*. Kemudian kepala sekolah juga berperan penting dalam keputusan profesional guru, melalui pelatihan, kolaborasi dan budaya sekolah yang mendukung (Berhanu, 2025). Profesionalisme guru juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan dukungan organisasi (Ingaran dkk., 2025).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *Professional Capital* guru di SMKN Kota Surabaya. Pengaruh tersebut tercermin dari konsistensi persepsi guru dalam mengelola peran, waktu, dan energi secara efektif, khususnya pada dimensi *Personal Life Interference With Work* (PLIW) dan *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW). Rendahnya tingkat PLIW menunjukkan bahwa guru mampu menjaga kualitas pembelajaran meskipun memiliki tanggung jawab keluarga, sehingga tetap siap mengambil keputusan profesional secara mandiri. Kondisi ini berkaitan langsung dengan penguatan *decisional capital*, yaitu kemampuan guru dalam menentukan keputusan yang tepat.

Selain itu, tingginya skor pada dimensi PLEW mengindikasikan bahwa kehidupan pribadi yang tertata dengan baik memberikan kontribusi positif terhadap kesiapan fisik dan mental guru dalam menjalankan tugas pedagogis. Kemampuan mengelola waktu dan peran tersebut mendorong guru hadir di kelas dengan kondisi yang lebih optimal, sehingga lebih cermat dalam menilai situasi pembelajaran dan menentukan strategi mengajar yang sesuai. Temuan ini menegaskan bahwa *Work-Life Balance* yang terkelola secara adaptif tidak hanya mengurangi konflik peran, tetapi juga memperkaya kapasitas profesional guru melalui penguatan *decisional capital*. Dengan demikian, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam membentuk kematangan *Professional Capital* guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lolita dan Mulyana, (2022), serta Hernanda dkk. (2022), yang menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis guru SMK di Surabaya. Meskipun penelitian tersebut tidak secara langsung mengkaji *Professional Capital*, temuan mereka mendukung peran *Work-Life Balance* sebagai fondasi penting bagi stabilitas profesional guru. Kemudian, penelitian Wibowo dan Munir (2023), Isnaeni dkk. (2023), serta Rifa'i dkk. (2023), menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *employee engagement*, kebahagiaan, dan kinerja guru. Variabel-variabel tersebut merepresentasikan penguatan *human capital* dan *social capital* dalam kerangka *Professional Capital*. Penelitian internasional oleh Ünal dan Dulay (2022), McBrayer dkk. (2022), serta Bakracheva dkk. (2024), juga menegaskan bahwa *Work-*

Life Balance berkaitan erat dengan stres, kelelahan, efektivitas mengajar, dan kualitas relasi profesional guru. Temuan ini memperkuat posisi *Work-Life Balance* sebagai prasyarat penting dalam pengembangan *Professional Capital* guru secara berkelanjutan.

Pengaruh Job Enrichment/Job Enlargement terhadap Professional Capital Guru di SMKN Kota Surabaya

Nilai *R Square* sebesar 0,389, yang berarti bahwa 38,9% variasi perubahan pada *Professional Capital* dapat dijelaskan oleh variabel *Job Enrichment/Job Enlargement*, sedangkan sisanya 61,1% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Sisa 61,1% tersebut dapat dijelaskan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang mempengaruhi profesionalisme guru. Menurut penelitian Belay dkk., (2022), menunjukkan bahwa pembelajaran profesional dan kepuasan kerja berpengaruh 68,3% secara signifikan terhadap profesionalisme. Perilaku *job crafting* juga berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan keterlibatan guru dalam pekerjaan mereka, yang secara tidak langsung menguatkan profesionalisme guru (Aslam dkk., 2025). Kemudian pemberdayaan guru (*empowerment*) berdampak positif terhadap profesionalisme melalui penguatan kepercayaan antar rekan dan komitmen afektif dalam lingkungan sekolah (Yao dkk., 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Enrichment/Job Enlargement* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *Professional Capital* guru di SMKN Kota Surabaya. Pengaruh tersebut tercermin dari variasi persepsi responden pada indikator utama, khususnya *feedback* dan *task significance*. Tingginya kontribusi indikator *feedback* menunjukkan bahwa ketersediaan umpan balik yang cepat dan jelas dari rekan kerja memungkinkan guru melakukan refleksi berkelanjutan dan perbaikan kinerja secara mandiri. Kondisi ini berkaitan langsung dengan penguatan *decisional capital*, yaitu kemampuan guru dalam mengambil keputusan secara tepat meskipun tanpa pedoman formal, sebagaimana tercermin dalam praktik reflektif dan adaptif terhadap situasi pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan *Job Characteristics Model* yang menempatkan *feedback* sebagai elemen penting dalam memberikan informasi langsung mengenai kualitas kinerja individu (Robbins dan Judge, 2015).

Selain itu, indikator *task significance* menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap kebermaknaan peran dalam pencapaian tujuan sekolah turut memperkuat *Professional Capital*. Ketika guru memandang pekerjaannya berdampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi sekolah, mereka terdorong untuk lebih cermat dalam mengamati kondisi kelas dan menentukan strategi pembelajaran yang sesuai. Persepsi akan makna pekerjaan tersebut memperkuat *decisional capital* melalui peningkatan tanggung jawab profesional, kepekaan pedagogis, dan ketepatan pengambilan keputusan. Dengan demikian, *Job Enrichment/Job Enlargement* yang ditandai oleh keberadaan umpan balik dan pemaknaan peran kerja berkontribusi langsung pada kematangan modal profesional guru dalam menjalankan praktik pembelajaran yang berkualitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan peran strategis *Job Enrichment/Job Enlargement* dalam meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalitas tenaga pendidik. Penelitian Setiawan dkk. (2022), menunjukkan bahwa *Job Enrichment/Job Enlargement* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, khususnya melalui peningkatan kompetensi, tanggung jawab, dan efektivitas kerja. Meskipun penelitian tersebut belum secara eksplisit mengkaji *Professional Capital*, temuan tersebut relevan dalam menjelaskan penguatan *human capital* melalui peningkatan kapasitas dan keterampilan. Selanjutnya, penelitian Nwokonko (2023), menegaskan bahwa strategi *job enrichment*, seperti pengembangan kapasitas, lingkungan kerja yang kondusif, dan pemberian tanggung jawab yang lebih luas, terbukti meningkatkan kinerja tugas instruksional guru secara konsisten dalam praktik profesional.

Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Job Enrichment/Job Enlargement* terhadap *Professional Capital* Guru di SMKN Kota Surabaya

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,723 menunjukkan bahwa 72,3% variasi perubahan pada *Professional Capital* dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh *Work-Life Balance* dan *Job Enrichment/Job Enlargement*, sedangkan 27,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Sisa 27,7% tersebut dapat dijelaskan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang mempengaruhi profesionalisme guru. Menurut Wahab dkk. (2024), beban kerja yang berlebihan menurunkan profesionalisme guru, terutama dalam aspek persiapan pembelajaran. Selain itu, menurut Huang dan Wang (2021), iklim sekolah dan *psychological capital* berpengaruh terhadap pembelajaran profesi guru, yang merupakan bagian dari *Professional Capital*. Kemudian kepala sekolah juga berperan penting dalam keputusan profesional guru, melalui pelatihan, kolaborasi dan budaya sekolah yang mendukung (Berhanu, 2025). Profesionalisme guru juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan dukungan organisasi (Ingaran dkk., 2025). Menurut penelitian Belay dkk., (2022), menunjukkan bahwa pembelajaran profesional dan kepuasan kerja berpengaruh 68,3% secara signifikan terhadap profesionalisme. Perilaku *job crafting* juga berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan keterlibatan guru dalam pekerjaan mereka, yang secara tidak langsung menguatkan profesionalisme guru (Aslam dkk., 2025). Kemudian pemberdayaan guru (*empowerment*) berdampak positif terhadap profesionalisme melalui penguatan kepercayaan antar rekan dan komitmen afektif dalam lingkungan sekolah (Yao dkk., 2024).

Work-Life Balance dalam penelitian ini dipahami sebagai konstruk multidimensional yang mencakup *Work Interference With Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference With Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) sebagaimana dikemukakan oleh Fisher dkk. (2009). Keempat dimensi tersebut merepresentasikan dinamika hubungan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dapat bersifat mengganggu maupun saling memperkaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan *Work-Life Balance* dan *Job Enrichment/Job Enlargement* memberikan pengaruh yang kuat terhadap *Professional Capital* guru. Pada variabel *Work-Life Balance*, tingginya skor pada indikator PLIW dan PLEW mengindikasikan bahwa kemampuan guru dalam mengelola tuntutan keluarga sekaligus mempersiapkan diri secara optimal sebelum bekerja berkontribusi pada meningkatnya energi, fokus, dan kesiapan pedagogis. Kondisi ini berkaitan erat dengan penguatan *decisional capital*, yang tercermin dari kemampuan guru dalam menilai kondisi kelas dan mengambil keputusan secara tepat meskipun tanpa pedoman formal.

Selain itu, *Job Enrichment/Job Enlargement* dalam penelitian ini merujuk pada karakteristik pekerjaan yang memperkaya dan memperluas peran guru, meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (Robbins dan Judge, 2015). Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik tersebut turut berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *Professional Capital* guru. Tingginya skor pada indikator *feedback* dan *task significance* menegaskan bahwa lingkungan kerja yang memberikan umpan balik yang memadai serta pemaknaan peran guru sebagai bagian penting dari pencapaian tujuan sekolah mampu meningkatkan kualitas refleksi pembelajaran dan kepercayaan diri profesional. Kondisi ini berimplikasi langsung pada penguatan *decisional capital*, khususnya dalam kemampuan guru menganalisis situasi kelas dan mengambil keputusan pedagogis secara mandiri. Dengan demikian, implementasi *Job Enrichment/Job Enlargement* yang berjalan baik mendorong kematangan modal profesional guru dalam menjalankan praktik pembelajaran yang berkualitas.

Kombinasi antara *Work-Life Balance* dan *Job Enrichment/Job Enlargement* menunjukkan bahwa penguatan *Professional Capital* tidak hanya ditentukan oleh kondisi internal guru, tetapi juga oleh desain pekerjaan yang mendukung. Teori Fisher dkk. (2009), menegaskan bahwa keseimbangan peran memungkinkan individu bekerja secara optimal tanpa konflik peran yang berlebihan. Sementara Robbins dan Judge (2015), menekankan bahwa pekerjaan yang diperkaya akan meningkatkan tanggung jawab dan keterlibatan. Kedua kondisi tersebut menjadi prasyarat berkembangnya *decisional capital*, yang merupakan bagian dari *Professional Capital*.

Temuan ini didukung oleh berbagai studi yang menempatkan *Work-Life Balance* sebagai fondasi kesejahteraan, kepuasan kerja, dan efektivitas profesional yang memperkuat *human capital* (Palanca, 2025; Herrera dan Proff, 2023; Lolita dan Mulyana, 2022; Hernanda dkk. 2022). Keseimbangan ini juga terbukti memicu *engagement* dan kinerja yang relevan dengan penguatan *social capital* (Wibowo dan Munir, 2023; Isnaeni dkk., 2023; Rifa'i dkk., 2023).

Sementara itu, penerapan *Job Enrichment/Job Enlargement* berkontribusi pada pengembangan kapasitas dan kinerja instruksional yang mencerminkan penguatan *human* dan *decisional capital* (Setiawan dkk., 2022; Nwokonko, 2023). Desain kerja yang efektif juga menciptakan iklim kolaboratif yang harmonis, selaras dengan pembentukan *social capital* (Listiawaty dkk., 2024; Saad dan Ghonem, 2022).

4. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian tentang Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Job Enrichment/Job Enlargement* terhadap *Professional Capital* Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) Kota Surabaya, didapatkan sejumlah poin kesimpulan yaitu:

- Terdapat pengaruh signifikan sebesar 39,1% antara variabel *Work-Life Balance* terhadap *Professional Capital* guru di SMKN Kota Surabaya. Aspek *Work-Life Balance* yang memberikan kontribusi kuat adalah PLIW (*Personal Life Interference With Work*) dan PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*).
- Terdapat pengaruh signifikan sebesar 38,9% antara variabel *Job Enrichment/Job Enlargement* terhadap *Professional Capital* guru di SMKN Kota Surabaya. Aspek *Job Enrichment/Job Enlargement* yang memberikan kontribusi kuat adalah *feedback* dan *task significance*.
- Terdapat pengaruh simultan, sebesar 72,3% antara variabel *Work-Life Balance* dan *Job Enrichment/Job Enlargement* terhadap *Professional Capital* guru di SMKN Kota Surabaya. Aspek *Work-Life Balance* yang memberikan kontribusi kuat adalah PLIW (*Personal Life Interference With Work*) dan PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*). Sedangkan dari variabel *Job Enrichment/Job Enlargement* yang memberikan kontribusi kuat adalah *feedback* dan *task significance*.

Ucapan Terima Kasih: Penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dan memberikan kontribusi dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih secara khusus penulis ucapkan kepada dosen pembimbing, Bapak Aditya Chandra Setiawan, S.Pd., M.Pd., atas bimbingan, arahan, dan saran berharga yang telah diberikan selama proses penyusunan penelitian ini.

Konflik Kepentingan: Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses dalam penelitian ini dilakukan secara objektif dan independen serta tidak dipengaruhi pihak manapun yang dapat mempengaruhi interpretasi hasil penelitian.

REFERENSI

- Aprianto, D. N. (2023). *Jam Mengajar Guru Overload, Pemkot Surabaya Usulkan Tambah Tenaga Pengajar*. JawaPos.com.
- Aslam, A., Kamran, M., & Siddiqui, S. (2025). Job crafting and teachers' well-being: a case of private school teachers. *BMC Public Health Article in Press* <https://doi.org/10.1186/s12889-025-25945-6>, 0–23.
- Aulia, M., & Nasution, D. (2021). Workload and Job Satisfaction of Public and Private Teachers in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 8(2), 123–134.
- Awan, R.-N., Anwar, M. N., & Tariq, R. (2023). Effect of Job Enrichment and Job Enlargement on Teacher's Performance as Mediated by Motivation at University Level. *Journal of Interdisciplinary Educational Studies*, 5 (3)(1), 45–51.
- Bakracheva, M., Sofronieva, E., & Tsenov, M. (2024). Work-life balance of university teachers after two years of telework during the COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 43, 1–13. <https://doi.org/10.3233/hsm-230089>
- Belay, S., Melese, S., & Seifu, A. (2022). Elevating Teachers' Professional Capital : Effects of Teachers' Engagement in Professional Learning and Job Satisfaction , Awi District , Ethiopia. *SAGE Open*, 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440221094592>
- Berhanu, K. Z. (2025). The school principals' role in developing the professional capital of teachers : evidence from principals and teachers. *Journal of Professional Capital and Community*, 10(3), 352–370. <https://doi.org/10.1108/JPCC-11-2023-0077>
- Brady, & Judith. (2020). *Workload, Accountability and Stress: A Comparative Study of Teachers' Working Conditions in State and Private Schools in England*. 10.17863/CAM.55847.
- Demir, E. K. (2021). The Role of Social Capital for Teacher Professional Learning and Student Achievement : A Systematic Literature Review. *Educational Research Review*, 33(March), 100391. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100391>
- Dirsa, A., Anggreni BP, S., Diananseri, C., & Setiawan, I. (2022). Teacher Role as Professional Educator in School Environment. *International Journal of Science Education and Cultural Studies*, 1(1), 32–41. <https://doi.org/10.58291/ijsecs.v1i1.25>
- Efendi, M. N., & Winarsih, T. (2022). Analisis Peningkatan Kinerja Guru Pada Sekolah SMK Antartika Surabaya. *Edunomika*, 06(02), 112.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Hafidzulloh, H. (2022). Analisis Pengembangan Profesionalisme Guru SMK. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 19(2), 138. <https://doi.org/10.30651/blc.v19i2.13451>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital : Transforming Teaching in Every School*.
- Hernanda, I., Sofiah, D., & Muslikah, E. D. (2022). Kesejahteraan psikologis pada tenaga pengajar : Menguji peranan rasa syukur dan keseimbangan kehidupan-kerja. *INNER: Journal of Psychological Research*, 2(3), 221–231.
- Herrera, B. T. N., & Proff, A. (2023). Three Keys to Retaining Talented Teachers in the UAE : Leadership , Community , and Work-Life Balance – A Phenomenological Case Study in the Emirate of Ras Al Khaimah. *Athens Journal of Education*, 10(3), 433–446.
- Huang, X., & Wang, C. (2021). Factors affecting teachers' informal workplace learning : The effects of school climate and psychological capital. *Teaching and Teacher Education*, 103, 103363. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103363>
- Ingaran, A. V., Madriaga, E. B., Cagatao, P. P. S., & Bautista, R. G. (2025). Factors Affecting Teacher Professionalism and Ethical Considerations in West Cluster of Schools, Division of Santiago City, Philippines. *American Journal of Educational Research*, 13(2), 46–51.
- Isnaeni, N., Parimita, W., & Rahmadania, R. F. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kebahagiaan Yang Dimediasi Oleh Self-Esteem Pada Guru SMK Swasta Di Kecamatan Mampang Prapatan. *Indonesia Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance*, 3.
- Khasanah, R., & Panduwinata, L. F. (2023). Pengaruh Lingkungan Sekolah dan Gaya Mengajar Guru terhadap Minat Belajar Siswa SMK IPIEMS Surabaya. *Edunusa: Journal of Economics and Business*

- Education*. <https://journal.inspirasi.or.id/index.php/edunusa>
- Listiawaty, L., Saryani, F., Juni, A., Priliani, D., & Nurlaili, L. (2024). Organizational Behaviour Analysis: Job Design in Managerial Implications as an Approach in Human Resource Management to Create a Harmonious Work Environment. *FMDB Transactions on Sustainable Technoprise Letters*, 2(3), 122–140.
- Lolita, C., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan Antara Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Guru SMK X Surabaya. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9. [http://files/21286/2022_lolita-mulyana_hubungan antara work life.pdf](http://files/21286/2022_lolita-mulyana_hubungan%20antara%20work%20life.pdf)
- Luscombe, B. (2024). *It's Even Bleaker for Teachers Than You Thought*. <https://time.com/6962460/teachers-pew-report-dissatisfaction-stress>.
- McBrayer, J. S., Pannell, S., Sasser, A., Fallon, K., & Evans, K. (2022). School Leadership Assessment of Teachers' Work-Life Balance: Perceptions and Professional Learning Needs during a Global Health Pandemic. *School Leadership Review*, 17(1). <https://ezproxy.lib.uconn.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1367453&site=ehost-live>
- Peraturan Menteri Pendidikan Dasar Dan Menengah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2025 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, 6 (2025). <https://www.city.kawasaki.jp/500/page/0000174493.html>
- Morgan, K. (2023). *BBC News Indonesia*. <https://www.bbc.com/indonesia/articles/cd10xwkdqe1o>.
- Nwokonko, R. N. (2023). Job Enrichment Strategies For Teachers' Instructional Task Performance in Public Secondary Schools in Abia State. *International Journal of Educational Research and Policy Making*, 6(1), 1195–1206. <https://doi.org/10.13140/ijerpm.05.01.1213>
- Palanca, S. M. H. (2025). Work-Life Balance Strategies on Personal Well- Being and Professional Effectiveness Among Teachers. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 7(1), 1–80.
- Randstad. (2021). in a world of change some constants remain. *employer brand research, global report*.
- Reichard, C., & Schröter, E. (2021). *Civil Service and Public Employment*. 205–223.
- Remote. (2024). *Global Life-Work Balance Index 2024*. <https://remote.com/resources/research/global-life-work-balance-index>.
- Rifa'i, F. A., Lestari, S. P., & Wibawa, G. R. (2023). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Survei Pada Guru SMPN 1 Kersamanah). *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 1(4), 01–12.
- Rilowati, I., Miyono, N., & Haryati, T. (2023). Pengaruh Supervisi Akademik, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Kedungtuban Kabupaten Blora. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 2129–2140.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior. In *Prentice Hall* (Vol. 15, Nomor 2).
- Saad, N. F., & Ghonem, N. M. E.-S. (2022). Quality of Work Life (QWL) and its Influence on Work Engagement among Academic Staff at Nursing Faculties: A comparative Study Keywords: Academic staff , Nursing Faculties , Quality of work life & Work Engagement Introduction Significance of the study. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 150–159. <https://doi.org/10.21608/ASNJ.2022.159453.1426>
- Sahay, P. R., & Lall, S. B. (2025). Work-Life Balance and Job Satisfaction among College Teachers in Bihar: A Comparative Study of Public and Private Institutions. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 03(03 March 2025), 439–443.
- Setiawan, A. C., Khamidi, A., Hariyati, N., Katerina, E. I., & Wijaksono, C. F. (2022). Kompetensi Information and Communication Technology Utilization dan Job Enrichment/Job Enlargement Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 7, 8–17. <https://core.ac.uk/download/pdf/542910730.pdf>
- Siahaan, A., & Rohman, F. (2024). Manajemen Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MAS Al-Washliyah. *JIMPIS*, 5(5), 1843–1856.
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Penerbit ALFABETA* (Vol. 5,

- Nomor 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Suparman, Z. A., & Wirayudha, A. (2023). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 122–130. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v3i2.2907>
- Ünal, I., & Dulay, S. (2022). Teachers' Work-Life Balance in Emergency Remote Teaching during the COVID-19 Pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 17(2), 89–108.
- UNESCO. (2017). Education for Sustainable Development Goals: learning objectives. In *Education for Sustainable Development Goals: learning objectives*. <https://doi.org/10.54675/cgba9153>
- Wahab, N. Y. A., Rahman, R. A., Mahat, H., Hudin, N. S., Ramdan, M. R., Razak, M. N. A., & Yadi, N. N. M. (2024). Impacts of Workload on Teachers ' Well-Being : A Systematic Literature Review. *TEM Journal*, 13(3), 2544–2556. <https://doi.org/10.18421/TEM133>
- Wibowo, M. A., & Munir, A. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMK Swasta Kota Salatiga. *Excellent*, 10(1), 67–86. <https://doi.org/10.36587/exc.v10i1.1490>
- Wijaya, L. (2023). Peran Guru Profesional Untuk Meningkatkan Standar Kompetensi Pendidikan. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(6), 1222–1230. <https://doi.org/10.58344/jmi.v2i6.273>
- Yao, H., Ma, L., & Duan, S. (2024). Unpacking the Effect of Teacher Empowerment on Professionalism: The Mediation of trust in Colleagues and Affective Commitment. *Teaching and Teacher Education*, 141.
- Zamoras, K. A., & Semblante, R. J. B. (2025). From Educators to Leaders : A Multiple Case Study on the Transition of Teachers Into School Management Roles. *Psychology And Education: A Multidisciplinary Journal*, 47(2), 249–307. <https://doi.org/10.70838/pemj.470209>
- Zhang, M., Qian, H., & Walker, A. (2024). Developing teacher professional capital: A case study of Master Teacher Studios in Zhejiang province, China. *BERJ:British Educational Research Journal*, 51(1), 133–153.