

IMPLEMENTASI PEMBINAAN KESEJAHTERAAN GURU ASN DAN NON ASN DI SEKOLAH NEGERI



Rizki Fauzan¹, Anita Ema Ridiyawati², Herlinda³, Herry Erwanto⁴, Perdana Afif Luthfy⁵

*Korespondensi:

Email:
rizkifauzan997@gmail.com

Afiliasi Penulis:

1,2,3,4,5Universitas Persatuan
Guru Republik Indonesia
Semarang

Riwayat Artikel:

Penyerahan: 30 September
Revisi : 12 Oktober 2025
Diterima : 25 November 2025
Diterbitkan: 31 Desember 2025

Kata Kunci:

Kesejahteraan Guru, Kebijakan
Anggaran, Pembinaan
Profesional

Keywords:

Teacher Welfare, Budget Policy,
Professional Development

Abstrak

Adanya kesenjangan penggajian dan jaminan sosial antara guru ASN dan Non ASN di sekolah negeri menjadi problematika sampai sekarang. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis pembinaan kesejahteraan bagi guru ASN dan non-ASN pada sekolah negeri khususnya SD dan SMP. Metode yang digunakan adalah wawancara dengan 10 kepala sekolah yang dipilih secara *purposive sampling* pada tahun 2025, data direkam, ditranskripsikan, dan dianalisis secara kualitatif menggunakan pendekatan Miles dan Huberman dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil menunjukkan bahwa pembinaan bagi ASN lebih terstruktur karena adanya regulasi yang jelas seperti gaji, jaminan sosial, dan akses pelatihan yang mendukung jenjang karir, sedangkan bagi non-ASN pembinaan sangat bergantung pada alokasi RKAS atau BOS dalam hal penggajian, jaminan sosial yang bergantung pada kebijakan sekolah dan inisiatif sendiri, serta akses pelatihan yang belum berdampak pada jenjang karir. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesenjangan meliputi ketergantungan pada dana BOS, kapasitas fiskal sekolah, praktik rekrutmen yang variatif, frekuensi atau keterlambatan pembayaran honor, dan akses subsidi BPJS. Kepala sekolah berperan dalam pengambilan kebijakan namun bergantung pada regulasi dan anggaran. Disarankan standardisasi honor minimum di tingkat daerah, alokasi anggaran khusus pembinaan dan subsidi jaminan sosial, dan penguatan kapabilitas kepala sekolah dalam perencanaan anggaran dan pembinaan yang berkelanjutan.

Abstract

The gap in salaries and social security between ASN and non-ASN teachers in public schools remains a problem to this day. This study aims to describe and analyze welfare development for ASN and non-ASN teachers in public schools, especially elementary and junior high schools. The method used was interviews with 10 principals selected by purposive sampling in 2025. Data were recorded, transcribed, and analyzed qualitatively using the Miles and Huberman approach with data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results show that development for ASN is more structured due to clear regulations such as salaries, social security, and access to training that supports career paths, while for non-ASN development is highly dependent on the allocation of RKAS or BOS in terms of salaries, social security that depends on school policies and their own initiatives, and access to training that has not yet impacted career paths. Factors contributing to the gap include dependence on BOS funds, school fiscal capacity, varied recruitment practices, frequency or delays in honorarium payments, and access to BPJS subsidies. Principals play a role in policymaking but are dependent on regulations and budgets. It is recommended that minimum honorariums be standardized at the regional level, a dedicated budget allocated for social security development and subsidies, and principals' capabilities in budget planning and sustainable development be strengthened.

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada kualitas dan kesejahteraan tenaga kependidikan; beberapa studi menunjukkan bahwa kesejahteraan guru yang belum memadai berdampak pada motivasi, beban kerja ganda, dan kinerja mengajar sehingga berpotensi menurunkan hasil belajar peserta didik (Mansir, 2020). Selain itu, penelitian kuantitatif pada konteks Indonesia menyoroti bahwa tuntutan pekerjaan dan beban administratif yang tinggi turut memengaruhi *teacher well-being* dan risiko stres profesional (Dara et al., 2021). Di level sekolah negeri, ditemukan beberapa masalah inti, di antaranya (1) ketimpangan penggajian dan tunjangan antara guru ASN (PNS/PPPK) dan guru Non ASN sehingga kesejahteraan relatif rendah pada honorer; (2) kontrak kerja honorer jangka pendek dan kepastian status karier yang minim; (3) keterbatasan akses honorer pada pelatihan, evaluasi kinerja, dan jaminan sosial; (4) pengelolaan anggaran untuk kesejahteraan guru di tingkat sekolah misalnya pemanfaatan BOS/BOSDA untuk insentif yang belum standar; (e) peran kepala sekolah dan praktik manajerial yang sangat menentukan implementasi pembinaan, tetapi seringkali tidak diikuti payung hukum atau dukungan anggaran memadai. Fenomena ini dilaporkan secara kasus di beberapa studi lapangan (Rachmi et al., 2024; Dhobith, 2021; Aulia et al., 2023).

Implementasi pembinaan kesejahteraan guru ASN dan non – ASN di sekolah negeri dapat dipahami sebagai bagian dari pengamalan nilai – nilai keislaman dalam pengelolaan pendidikan, khususnya prinsip amanah, keadilan, dan maslahah. Pengelolaan keuangan sekolah yang profesional, transparan, dan berkeadilan mencerminkan amanah dalam menjaga hak – hak guru sebagai tenaga pendidik yang wajib dipenuhi secara proporsional (Untung & Afiqoh, 2023). Penguatan akuntabilitas melalui mekanisme pelaporan yang terbuka dan partisipatif sejalan dengan konsep hisab dalam Islam, yaitu pertanggungjawaban atas setiap pengelolaan sumber daya publik, sehingga dana sekolah yang dialokasikan untuk kesejahteraan guru dapat dikelola secara jujur dan bertanggung jawab (Fathurrahman et al., 2025). Selain itu, integrasi prinsip – prinsip keuangan Islam seperti adil, amanah, dan transparansi dengan praktik manajemen modern melalui penganggaran partisipatif, keterlibatan komite sekolah, serta pemanfaatan sumber daya masyarakat merefleksikan upaya mewujudkan *maslahah 'ammah* dalam konteks pendidikan, yakni peningkatan kesejahteraan guru ASN dan non – ASN sebagai prasyarat bagi terciptanya kinerja mengajar yang profesional dan bermutu (Rahmawati et al., 2025).

Beberapa studi empiris menunjukkan hubungan positif antara kesejahteraan guru dan kinerja pengajaran. (Ardhi, 2022) menemukan adanya kontribusi kesejahteraan terhadap kinerja guru di MI Kecamatan Pringgarata, hasil ini menggaris bawahi bahwa peningkatan kompensasi dan tunjangan berdampak pada fokus kerja guru. Demikian pula, (As'adi, 2023) melaporkan bahwa kesejahteraan dan komitmen organisasi secara simultan berkontribusi terhadap kinerja guru, menegaskan bahwa aspek organisasi misalnya manajemen sekolah juga krusial. Sejalan dengan temuan – temuan tersebut, kajian lapangan lain menunjukkan hasil konsisten misalnya studi korelasional di sekolah – sekolah swasta oleh (Tagela et al., 2023) yang mendokumentasikan korelasi signifikan antara *well-being* dan motivasi kerja guru pada SMA swasta. Analisis kebijakan yang dilakukan di beberapa wilayah menunjukkan adanya kesenjangan implementasi UU/PP misalnya UU No.14 tahun 2005, sehingga hak kesejahteraan guru tidak merata, khususnya bagi guru tidak tetap/honorer, temuan ini muncul pada kajian peran pemerintah daerah dan praktik penggajian di lapangan (Kulsum, 2023; Dhobith, 2021). Pendekatan kuantitatif pada SD/SMK juga memperlihatkan variasi besar dalam besaran honor dan akses tunjangan yang selaras dengan bukti empiris nasional, studi di SD Muhammadiyah menegaskan pengaruh positif kesejahteraan terhadap kinerja guru, dan hasil – hasil serupa

yang menelaah kondisi kesejahteraan guru di beberapa sekolah dasar/sekolah menengah (Hasanah & Zainuddin, 2024). Salah satu studi kasus daerah yang menyorot aspek kebijakan PPPK dan beban fiskal lokal adalah analisis kebijakan oleh (Piranggada et al., 2025) yang menguraikan hambatan anggaran, koordinasi antarlembaga, dan resistensi sosial dalam proses pengangkatan honorer menjadi PPPK.

Studi kasus di SMKN 1 Driyorejo menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah yang berkomitmen dapat mengurangi diskriminasi internal, masih dibutuhkan payung hukum, alokasi anggaran, dan mekanisme rekrutmen yang transparan untuk menjamin kesejahteraan jangka panjang (Rachmi et al., 2024). Temuan ini sejalan dengan hasil observasi pada beberapa SMK, di mana dapat disimpulkan bahwa dukungan kelembagaan internal dapat mereduksi dampak negatif ketidakpastian penggajian, temuan yang didukung oleh lapangan dan dokumentasi oleh (Noviana, 2018) terkait kondisi honorer dan mutu di SMK/SMK. Program pelatihan, dukungan kolega, dan kepemimpinan sekolah (*trust in colleagues*, kepemimpinan kepala sekolah) berkontribusi pada *teacher well-being* dan efektivitas pembinaan (Massalim, 2019; Mansir, 2020; Hutasuhut et al., 2025). Penelitian psikologi pekerjaan juga menekankan pentingnya aspek emosional pekerjaan dan kepercayaan antarrekan sebagai prediktor kesejahteraan guru (Dara et al., 2021).

Pendekatan kualitatif dan survei tentang dampak kesejahteraan terhadap motivasi dan kinerja mengajar menunjukkan pola serupa misalnya, laporan lapangan di SMAN/SD yang disusun oleh (Sari et al., 2025) menguatkan peran lingkungan kerja dan dukungan institusional dalam meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan guru. Kebaharuan dalam penelitian ini menggabungkan analisis kebijakan dengan menggunakan metode kualitatif terhadap praktik kepala sekolah sehingga dapat memetakan mekanisme implementasi pembinaan kesejahteraan secara holistik. Penelitian ini bermaksud menjawab celah–celah tersebut dengan menggabungkan data naratif kepala sekolah, kebijakan sekolah, dan analisis manajerial untuk menjelaskan secara empiris dan teoritis bagaimana pembinaan kesejahteraan diimplementasikan dalam ruang lingkup struktur kebijakan, mekanisme pendanaan, status kerja, program pembinaan, dan praktik kepemimpinan di sekolah negeri.

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan maka rumusan masalah penelitian yaitu bagaimana pembinaan kesejahteraan guru ASN dan non–ASN diimplementasikan dalam ruang lingkup struktur kebijakan, mekanisme pendanaan, status kerja, program pembinaan, dan praktik kepemimpinan di sekolah negeri. Sedangkan tujuan penelitian untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi pembinaan kesejahteraan guru ASN dan non–ASN dalam ruang lingkup struktur kebijakan, mekanisme pendanaan, status kerja, program pembinaan, dan praktik kepemimpinan di sekolah negeri. Hasil penelitian ini memberikan dasar empiris bagi rekomendasi kebijakan yang menghubungkan redistribusi anggaran, praktik rekrutmen yang transparan, dan program pembinaan berkelanjutan termasuk penyesuaian berbasis nilai manajemen pendidikan Islam seperti prinsip amanah, keadilan distributif, dan partisipasi komunitas untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja guru, khususnya tenaga honorer.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan wawancara kualitatif yang berlandaskan paradigma interpretivis. Pendekatan interpretivis dipilih untuk mengeksplorasi pengalaman dan tafsiran kepala sekolah terkait praktik mereka (Hatch, 2023). Serangkaian wawancara semi–terstruktur dilaksanakan dengan kepala sekolah untuk mengungkap bagaimana mereka, sebagai otoritas lokal, menilai guru, informasi empiris atau interpretasi spesifik dari kepala sekolah dipandang penting untuk diperoleh (Stake, 2010). Dengan

melakukan beberapa wawancara semi – terstruktur, penelitian ini memperoleh wawasan baru mengenai praktik penilaian guru yang dapat berimplikasi pada promosi dan pengembangan profesional guru. Dalam hal etika penelitian, kerahasiaan identitas informan dijaga dengan ketat nama diganti menggunakan kode atau inisial dan seluruh data hanya digunakan untuk keperluan ilmiah serta disimpan secara aman sesuai prosedur etika penelitian.

Dari 15 kepala sekolah yang dihubungi, 10 kepala sekolah bersedia menjadi partisipan (7 perempuan; 3 laki – laki). Para partisipan berusia antara 40 – 58 tahun, dan mayoritas berasal dari guru penggerak. Partisipan direkrut secara *purposive sampling* untuk studi kasus ini. Sebelum wawancara, mereka diminta mengisi formulir persetujuan dan diberi penjelasan singkat mengenai tujuan serta manfaat penelitian. Kriteria inklusi kepala sekolah meliputi: (1) telah bertugas sebagai kepala sekolah >4 tahun; (2) memiliki pelatihan yang memadai dalam manajemen pendidikan dan penilaian guru; dan (3) pengalaman memimpin sekolah negeri yang sumber dayanya baik maupun terbatas di bawah pengawasan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Pengambilan sampel *purposive* ini dimaksudkan menjaga kredibilitas temuan (Patton, 2014) menangkap persepsi kepala sekolah dari berbagai sudut guna memperoleh informasi rinci (Creswell & Poth, 2016). Para kepala sekolah memiliki pengalaman mengevaluasi guru pada jenjang sekolah dasar (SD) dan sekolah menengah pertama (SMP) di wilayah Kabupaten Pemalang (Jawa Tengah).

Setelah kepala sekolah menyetujui pelaksanaan wawancara, jadwal wawancara dinegosiasikan sesuai kenyamanan narasumber. Wawancara dilakukan secara online satu – per – satu untuk menggali secara mendalam bagaimana kepala sekolah menilai guru. Wawancara bersifat percakapan agar tercipta keakraban dan mengurangi jarak personal antara peneliti dan informan. Untuk mendapatkan kedalaman informasi, wawancara dilaksanakan dalam bahasa Indonesia dan menggunakan pertanyaan bersifat terbuka sehingga tercipta dialog yang lebih personal dan santai. Seluruh wawancara direkam audio (dengan izin) dan peneliti juga membuat catatan lapangan. Sebelum wawancara, kepala sekolah diminta membaca protokol wawancara yang memuat daftar pertanyaan pokok, pedoman wawancara ini disiapkan terlebih dahulu sebagai dasar untuk penggalian lanjutan (Patton, 2014). Berikut kisi – kisi pertanyaan wawancara disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Kisi – Kisi Pertanyaan Wawancara

Sub Fokus	Indikator
Payung kebijakan dan anggaran	Keberadaan kebijakan dan sumber dana untuk kesejahteraan guru
Penggajian dan jaminan sosial	Besaran honor, frekuensi pembayaran, akses BPJS
Status kerja dan rekrutmen	Jenis kontrak, transparansi rekrutmen, fasilitas PPPK/CPNS
Pembinaan profesional Kepemimpinan dan praktik manajerial	Akses pelatihan, evaluasi kinerja, mentoring Peran kepala sekolah, kebijakan internal, pengambilan keputusan

Sumber: (Rachmi et al., 2024); (Dhobith, 2021); Aulia et al., 2023).

Rekaman wawancara ditranskripsikan penuh untuk memungkinkan analisis tematik isi. Analisis dimaksudkan mengidentifikasi tema – tema yang muncul terkait pertanyaan penelitian (Patton, 2014). Proses analisis dimulai dengan penyortiran data (Miles et al., 2014) dan pengkodean berdasarkan makna yang terkandung dalam ucapan. Setelah esensi pernyataan ditangkap, kutipan – kutipan serupa dikelompokkan untuk menajamkan kategori dan generalisasi makna. Tahap akhir berupa penelaahan teori atas seluruh data

yang telah ditematiskan untuk melihat keterkaitan antar – tema. Interpretasi yang dihasilkan divalidasi oleh dua ahli di bidang manajemen pendidikan dan penelitian kualitatif melalui proses verifikasi partisipan (*member checking*), yaitu meminta partisipan menelaah dan memastikan apakah peneliti telah melaporkan persepsi mereka secara akurat (Koelsch, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Payung Kebijakan dan Anggaran

Analisis tematik terhadap jawaban kepala sekolah mengindikasikan bahwa payung kebijakan yang menjadi dasar pengelolaan kesejahteraan guru pada tingkat sekolah terutama bersumber dari petunjuk teknis Dana BOS, peraturan pengelolaan keuangan sekolah, dan Surat Keputusan (SK) Kepala Sekolah. Payung tersebut difungsikan sebagai acuan operasional dalam penyusunan RKAS dan penetapan prioritas alokasi anggaran; meskipun demikian, sifat regulasi yang bersifat administratif menyebabkan ruang kebijakan afirmatif untuk kesejahteraan guru honorer relatif terbatas. Seorang informan menjelaskan bahwa: "*Dasar kami mengelola kesejahteraan guru itu dari juknis BOS dan SK Kepala Sekolah. Semua pengeluaran untuk honor guru non ASN dicatat di RKAS dan disetujui dalam rapat bersama komite*", yang menegaskan peran sentral interpretasi kepala sekolah dan mekanisme musyawarah sekolah komite dalam menentukan kebijakan anggaran.

Dari sisi sumber pembiayaan, hasil wawancara menunjukkan dominasi Dana BOS Reguler sebagai sumber utama alokasi honor untuk guru Non – ASN, dukungan tambahan seperti BOSDA atau kontribusi komite muncul secara insidental dan bergantung pada ketersediaan fiskal daerah maupun inisiatif lokal. Sebagaimana dikemukakan salah satu informan: "*Sumber dana utama untuk honor guru Non-ASN berasal dari BOS Reguler, kadang dibantu BOSDA dari kabupaten kalau tersedia. Untuk ASN, gaji dari APBN sudah otomatis. Tapi untuk guru honorer, besarnya tergantung sisa alokasi BOS setelah kebutuhan pokok terpenuhi*". Ketergantungan semacam ini menghasilkan heterogenitas besaran dan frekuensi pembayaran antar sekolah serta menempatkan kesejahteraan guru honorer pada posisi yang rentan terhadap fluktuasi anggaran.

Mekanisme perencanaan yang mengedepankan penyusunan RKAS serta pembahasan bersama komite dan pelaporan berkala mencerminkan praktik transparansi internal yang dapat mengurangi risiko konflik alokasi. Namun, keterbatasan kapasitas fiskal sekolah tetap menjadi hambatan substantif terhadap keberlanjutan insentif. Seorang informan menegaskan komitmen terhadap tata kelola transparan: "*Kami mengupayakan kesejahteraan guru honorer lewat transparansi anggaran. Setiap tahun kami bahas di rapat sekolah. Meski belum ideal, setidaknya guru tahu sumber dan alur dananya*", yang menunjukkan upaya mitigasi namun sekaligus mengilustrasikan keterbatasan sumber daya.

Penggajian dan Jaminan Sosial

Analisis terhadap jawaban informan mengenai penggajian dan jaminan sosial menunjukkan adanya pola yang relatif beragam: besaran honor guru honorer cenderung berada pada kisaran yang rendah dan ditetapkan berdasarkan ketersediaan anggaran sekolah, sehingga tidak ada standar minimum yang baku antar sekolah. Beberapa kepala sekolah melaporkan rentang honor yang berbeda tergantung jumlah jam mengajar dan beban tugas tambahan; hal ini memunculkan disparitas kompensasi yang signifikan antar

tenaga Non – ASN. Salah satu informan menyatakan: "*Honor ditetapkan sesuai jam mengajar dan kemampuan anggaran sekolah, rata rata masih di bawah standar yang ideal sehingga guru sering mengeluhkan besarnya*". Frekuensi pembayaran honor juga bervariasi ada sekolah yang membayar honor secara bulanan, tetapi praktik keterlambatan pencairan cukup sering terjadi akibat proses administrasi dan pencairan dana BOS yang tidak selalu tepat waktu. Informan lain menggambarkan dinamika ini: "*Pembayaran biasanya kami usahakan tiap bulan, namun terkadang mengalami keterlambatan karena pencairan BOS yang terlambat atau pos pengeluaran mendesak lain di RKAS*". Variabilitas frekuensi dan keterlambatan pembayaran berimplikasi langsung pada stabilitas penghasilan guru honorer dan kesejahteraan rumah tangga mereka.

Akses kepada jaminan sosial, khususnya BPJS Kesehatan, dipandang sebagai kebutuhan mendesak namun implementasinya belum merata. Beberapa sekolah berhasil memfasilitasi pendaftaran kelompok bagi guru honorer dengan kontribusi iuran yang ditanggung bersama (sebagian oleh komite atau sebagian oleh guru), sementara sekolah lain belum memiliki mekanisme subsidi iuran akibat keterbatasan anggaran. Seorang informan menjelaskan: "*Kami pernah mendaftarkan beberapa guru honorer ke BPJS secara kolektif, namun iuran sepenuhnya ditanggung oleh guru karena anggaran sekolah tidak memungkinkan subsidi; ada juga sekolah yang membantu subsidi kecil bila dana komite tersedia*". Kondisi ini menunjukkan bahwa akses jaminan sosial sangat bergantung pada inisiatif lokal dan kapasitas fiskal sekolah.

Status Kerja dan Rekrutmen

Analisis tematik terhadap tanggapan kepala sekolah mengungkapkan bahwa status kerja guru honorer di berbagai sekolah cenderung bersifat kontraktual sementara dengan durasi yang beragam, seringkali diatur melalui Surat Keputusan Kepala Sekolah atau perjanjian kerja tidak tetap. Jenis kontrak yang bersifat temporer ini menimbulkan ketidakpastian pekerjaan dan membatasi akses guru honorer terhadap hak – hak administratif yang diperlukan untuk mengikuti seleksi pendidikan profesi guru dalam jabatan, sertifikasi, seleksi PPPK, seperti dokumen pendukung yang diakui secara resmi. Sebagai gambaran praktik, seorang informan menyatakan: "*Proses rekrutmen biasanya dilakukan berdasarkan kebutuhan sekolah; pengumuman singkat dan seleksi internal sering menjadi mekanisme yang digunakan, kemudian diikuti pengangkatan melalui SK sementara*". Pernyataan tersebut memperlihatkan karakter rekrutmen yang pragmatis namun tidak selalu memenuhi kaidah transparansi prosedural yang memadai.

Tingkat transparansi dalam proses rekrutmen menunjukkan variasi antar sekolah. Beberapa sekolah menerapkan prosedur yang lebih formal meliputi pengumuman terbuka, persyaratan administrasi, dan panel seleksi sementara sekolah lain cenderung mengandalkan rekomendasi internal atau seleksi *ad hoc* yang kurang terdokumentasi. Kekurangan dokumentasi ini berdampak pada akuntabilitas dan persepsi legitimasi pengangkatan honorer. Seorang informan menjelaskan: "*Kami berusaha mengumumkan lowongan dan menyertakan persyaratan jelas, tetapi keterbatasan sumber daya dan tenaga pengelola kadang membuat prosesnya tampak singkat dan kurang terdokumentasi*", yang menunjukkan kebutuhan untuk memperkuat mekanisme formal dan tata kelola rekrutmen.

Dalam hal fasilitasi akses PPPK/CPNS, peran sekolah bersifat suportif namun terbatas. Kepala sekolah umumnya memberikan rekomendasi, pembinaan administratif, atau informasi seleksi kepada guru honorer yang berminat untuk mengikuti seleksi PPPK/CPNS, namun dukungan yang bersifat intensif misalnya pembiayaan persiapan atau pelatihan intensif jarang disediakan akibat keterbatasan anggaran. Sebagaimana

disampaikan salah satu informan: "*Sekolah membantu guru honorer dengan surat rekomendasi dan informasi tentang seleksi, tetapi dukungan untuk biaya persiapan tidak memungkinkan karena anggaran sekolah prioritasnya untuk operasional*". Hal ini menandakan bahwa transformasi status kerja honorer menjadi ASN dipengaruhi oleh kapasitas dukungan lokal dan persyaratan administratif yang harus dipenuhi.

Pembinaan Profesional

Analisis tematik terhadap jawaban kepala sekolah menunjukkan bahwa akses terhadap program pembinaan profesional tersedia tetapi karakter akses tersebut bersifat terbatas dan heterogen antar sekolah. Kegiatan pembinaan seperti *In-House Training* (IHT) dan *workshop* pedagogis umumnya diselenggarakan secara terjadwal biasanya sekali sampai dua kali dalam setahun namun cakupan dan intensitasnya sangat bergantung pada alokasi anggaran sekolah. Misalnya, pos peningkatan mutu dalam RKAS serta dukungan komite sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh salah seorang informan: "*Kegiatan IHT satu tahun minimal 2 (dua) kali*", pernyataan yang menegaskan keteraturan namun juga ketergantungan pada kapasitas fiskal lokal.

Dalam hal evaluasi kinerja, temuan memperlihatkan dualisme praktik, guru ASN cenderung terikat pada mekanisme evaluasi formal melalui sistem administrasi dan supervisi yang terstruktur, sedangkan guru honorer lebih banyak mengalami evaluasi berbasis supervisi internal kepala sekolah dengan instrumen yang lebih sederhana. Evaluasi di tingkat sekolah berfungsi lebih dominan sebagai alat pengembangan profesional memberikan umpan balik dan tindak lanjut pembinaan ketimbang instrumen penentuan insentif finansial yang konsisten. Salah satu informan menyatakan: "*Melalui supervisi, guru didampingi oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih baik*", yang menggambarkan penekanan pada peran pengembangan daripada remunerasi.

Dimensi mentoring teridentifikasi sebagai aspek kunci pembinaan profesional, di mana kepala sekolah berperan sentral sebagai fasilitator dan mentor praktis bagi guru, sementara akses ke mentoring eksternal atau pelatihan lanjutan bergantung pada jejaring dinas pendidikan dan ketersediaan dana. Meskipun upaya pembinaan diperuntukkan bagi PNS dan honorer, skala dukungan termasuk pembiayaan mengikuti pelatihan eksternal seringkali kurang memadai bagi guru honorer. Seorang informan menegaskan: "*Kami memberikan pembinaan serupa untuk PNS dan honorer, namun akses eksternal dan dukungan biaya lebih terbatas bagi honorer*", yang mengindikasikan ketidakmerataan akses pembinaan.

Kepemimpinan dan Praktik Manajerial

Analisis tematik menunjukkan bahwa akses bagi guru Non – ASN menuju legalitas pekerjaan memiliki karakter administratif dan sangat bergantung pada fungsi fasilitatif kepala sekolah. Kepala sekolah berperan menyiapkan bukti administratif termasuk surat keterangan bertugas, SK penugasan sementara, dan pendataan pada Dapodik serta melakukan koordinasi verifikasi dengan instansi terkait agar guru honorer dapat memenuhi persyaratan administratif untuk mengikuti seleksi formal. Peran tersebut bersifat advokatif dalam batas kewenangan yang tersedia di tingkat sekolah, sehingga praktik fasilitasi ini menjadi prasyarat penting bagi akses formal namun tetap terbatas oleh regulasi struktural. Pernyataan informan menggambarkan hal tersebut: "*Kami tetap melakukan penugasan sementara untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran. Sekolah membantu dengan surat keterangan bertugas dan koordinasi agar data tersebut terverifikasi oleh Dinas Pendidikan*."

Kebijakan internal di tingkat sekolah cenderung muncul sebagai respons pragmatis terhadap pembatasan rekrutmen oleh otoritas yang lebih tinggi. Mekanisme penugasan sementara dan kontrak jangka pendek dipergunakan sebagai instrumen legitimasi operasional misalnya sebagai dasar pembayaran honor dan pengaturan beban mengajar namun tidak mengubah status kepegawaian yang menjadi kewenangan dinas atau instansi pusat. Praktik ini menjaga kontinuitas layanan pendidikan tetapi menimbulkan dilema berupa ketidakpastian hukum dan potensi beban fiskal jangka panjang apabila payung regulasi dan sumber pendanaan tidak disinergikan, salah seorang informan menegaskan batasan legal tersebut: "*Tidak bisa merekrut guru honorer di sekolah sesuai PP no 49 tahun 2018*".

Pengambilan keputusan pada level sekolah berfokus pada ranah mikro – manajerial penetapan redistribusi beban mengajar, penunjukan penugasan sementara, serta inisiatif pendampingan administratif untuk proses verifikasi data calon pegawai. Keputusan – keputusan tersebut umumnya bersifat kolegial dan terdokumentasi melalui SK lokal atau notulen rapat sebagai upaya mempertahankan transparansi dan akuntabilitas internal, meskipun kewenangan strategis terkait pengangkatan tetap berada di dinas atau instansi pusat. Praktik koordinatif dan prosedural ini tercermin dalam pernyataan: "*Ya melalui Dapodik dan SE kedinasan seperti dari BKD dan Dinas terkait*".

PEMBAHASAN

Payung Kebijakan dan Anggaran

Analisis tematik menunjukkan bahwa payung kebijakan yang menjadi basis pengelolaan kesejahteraan guru di tingkat sekolah terutama berupa petunjuk teknis Dana BOS, ketentuan pengelolaan keuangan sekolah (RKAS), dan Surat Keputusan kepala sekolah sebagai instrumen operasional. Temuan lapangan mengindikasikan bahwa instrumen – instrumen ini berfungsi sebagai rujukan prosedural dalam penyusunan prioritas anggaran, tetapi karena sifatnya administratif maka ruang kebijakan afirmatif untuk kesejahteraan guru non – ASN relatif terbatas sebuah kondisi yang juga dikemukakan dalam kajian tentang adaptabilitas sistem penganggaran pendidikan di Indonesia (Sumiyana & Effendi, 2024). Secara fiskal, dominasi Dana BOS Reguler sebagai sumber utama pembayaran honor menempatkan kesejahteraan guru honorer pada posisi rentan terhadap fluktuasi alokasi dan praktik penyusunan RKAS di setiap sekolah; ketergantungan pada "sisa alokasi" serta dukungan insidental seperti BOSDA atau kontribusi komite menghasilkan heterogenitas besaran dan frekuensi pembayaran antar sekolah, yang sesuai dengan pemaparan konsep *resource dependence* dan bukti empiris mengenai pola pembiayaan pendidikan daerah (Sumiyana & Effendi, 2024).

Dari perspektif tata kelola, praktik perencanaan berbasis RKAS dan mekanisme musyawarah dengan komite mencerminkan upaya transparansi yang dapat mereduksi konflik alokasi, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kapabilitas mikro – manajerial kepala sekolah termasuk kemampuan mengoperasionalkan *e-budgeting* dan mencatat alokasi secara akuntabel. Penelitian tentang implementasi *e-budgeting* (A'yun & Hartaman, 2021; Setiawati et al., 2022) memberikan bukti bahwa adopsi sistem berbasis *web* dapat meningkatkan akuntabilitas dan keterlacakan penggunaan dana, sehingga mengurangi risiko praktik *ad-hoc* yang berdampak pada ketidakpastian kesejahteraan guru honorer.

Secara kebijakan, temuan ini merekomendasikan dua arah intervensi: (1) penajaman pedoman penggunaan dana pada level daerah misalnya mekanisme penggunaan BOSDA dan standar honor minimum yang eksplisit serta standarisasi format SK penugasan

sementara untuk memperkecil ambiguitas legal; dan (2) penguatan kapabilitas kepala sekolah dan komite melalui pelatihan *e-budgeting* dan pedoman partisipatif dalam penyusunan RKAS agar diversifikasi sumber pendanaan dan verifikasi data menjadi lebih terstruktur. Rekomendasi ini selaras dengan tinjauan kebijakan kesejahteraan guru yang menekankan perlunya kombinasi standar nasional dan fleksibilitas daerah untuk menjamin kesejahteraan yang lebih merata (Busanwir & Shodiqin, 2025).

Penggajian dan Jaminan Sosial

Hasil penelitian secara eksplisit menunjukkan bahwa struktur penggajian guru honorer di tingkat sekolah bersifat parsial dan deterministik terhadap kapasitas fiskal sekolah, besaran honor ditetapkan menurut jam mengajar dan sisa alokasi dalam RKAS sehingga tidak ada standar minimum yang seragam antar wilayah. Temuan lapangan yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah mengkonfirmasi adanya disparitas kompensasi dan frekuensi pembayaran yang bervariasi serta *problem* keterlambatan pencairan karena alur administrasi BOS. Konstelasi ini sejalan dengan kajian yang menekankan ketergantungan sumber daya (*resource dependence*) sekolah terhadap alokasi terpusat dan variabilitas implementasi kebijakan anggaran di daerah (Simon & Niron, n.d.; Mukhlisi et al., 2024).

Dari perspektif jaminan sosial, akses terhadap skema BPJS Kesehatan bagi guru honorer terfragmentasi dan sangat bergantung pada inisiatif lokal sebagian sekolah memfasilitasi pendaftaran kolektif namun iuran umumnya ditanggung penuh oleh guru atau sebagian subsidi temporer oleh komite sehingga perlindungan sosial bersifat tidak universal. Dinamika ini konsisten dengan temuan penelitian mengenai tantangan perluasan kepesertaan jaminan kesehatan nasional di kalangan pekerja sektor informal dan non-formal (Dartanto et al., 2020; Mustikawati et al., 2024) yang menunjukkan bahwa hambatan ekonomi dan administrasi menjadi penghalang utama inklusi sosial. Implikasi kebijakannya adalah kebutuhan akan intervensi fiskal terstruktur dari pemerintah daerah untuk mengurangi ketergantungan mekanisme subsidi *ad hoc*.

Praktik manajerial di sekolah perlu berlandaskan nilai – nilai manajemen pendidikan Islam, khususnya prinsip amanah, keadilan, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya pendidikan, sebagaimana ditekankan dalam kajian pengelolaan keuangan pendidikan Islam yang menempatkan tanggung jawab moral dan pertanggungjawaban publik sebagai fondasi utama tata kelola lembaga pendidikan (Rahmawati et al., 2025). Penerapan prinsip – prinsip tersebut mendorong pengelolaan anggaran sekolah yang transparan, partisipatif, dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan serta efektivitas penggunaan dana pendidikan (Fathurrahman et al., 2025). Dalam konteks pembinaan kesejahteraan guru ASN dan non-ASN di sekolah negeri, nilai – nilai keislaman tersebut dapat menjadi landasan normatif dalam perumusan kebijakan sekolah yang berorientasi pada keadilan dan kemaslahatan, tanpa mengklaim secara langsung bentuk skema pendanaan atau mekanisme teknis tertentu di luar pembahasan artikel.

Analisis kritis menempatkan temuan dalam dua kerangka konseptual: (1) *resource dependence theory*, yang menjelaskan bagaimana sekolah sebagai organisasi mikro bergantung pada sumber eksternal sehingga kapasitas untuk memberikan kompensasi yang layak sangat terbatas bila aliran dana tidak stabil dan (2) *welfare-state/social protection framework*, yang menyoroti perlunya mekanisme kolektif dan regulasi untuk menjamin akses jaminan sosial bagi pekerja nonformal (Dartanto et al., 2020). Berdasarkan integrasi temuan empiris dan kajian pustaka, perlu direkomendasikan (a) penetapan standar honor minimum di tingkat kabupaten/provinsi untuk mengurangi disparitas

kompensasi; (b) mekanisme pencairan BOS yang lebih terpadu dan sinkron antar tingkat pemerintahan untuk meminimalkan keterlambatan; serta (c) skema subsidi iuran BPJS yang difasilitasi oleh pemerintah daerah (misalnya melalui pos BOSDA atau skema alokasi khusus), sehingga jaminan sosial tidak bergantung semata pada inisiatif lokal dan ketersediaan dana Komite Sekolah (Mukhlisi et al., 2024; Simon & Niron, n.d.).

Secara teoretis, temuan ini memperkuat argumen bahwa dalam konteks desentralisasi pendidikan, variabel mikro – organisasional (kapasitas manajerial kepala sekolah, peran Komite, dan praktik *e-budgeting*) menjadi variabel mediasi antara kebijakan nasional dan kesejahteraan individual guru honorer; oleh karena itu, teori desentralisasi perlu dimodifikasi untuk memasukkan kapabilitas fiskal lokal sebagai determinan utama efektivitas kebijakan kesejahteraan guru. Rekomendasi penelitian lebih lanjut meliputi analisis komparatif antar kabupaten untuk menilai efektivitas skema BOSDA dan model subsidi BPJS, serta kajian kuantitatif mengenai hubungan antara keteraturan pembayaran honor dan indikator kesejahteraan rumah tangga guru Non – ASN (Simon & Niron, n.d.).

Status Kerja dan Rekrutmen

Analisis tematik menegaskan bahwa status kerja guru honorer umumnya bersifat kontraktual dan temporer diumumkan dan diangkat berdasarkan kebutuhan sekolah melalui SK kepala sekolah atau perjanjian kerja tidak tetap yang memunculkan ketidakpastian pekerjaan dan membatasi akses administratif untuk seleksi formal. Temuan ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah yang menjelaskan prosedur rekrutmen praktis dan variasi durasi kontrak; pola tersebut sejalan dengan kajian empiris yang menggambarkan *precarious employment* bagi guru kontrak dan implikasinya terhadap komitmen karier dan akses ke jalur karier formal (Apat & Swain, 2023). Variasi dalam transparansi rekrutmen antar sekolah tercermin dari praktik yang saling berbeda, beberapa sekolah menerapkan pengumuman terbuka dan panel seleksi sementara yang terdokumentasi, tetapi tidak sedikit yang mengandalkan rekomendasi internal atau seleksi *ad hoc* yang minim dokumentasi. Kondisi ini mengurangi akuntabilitas dan legitimasi proses pengangkatan, temuan lapangan mendukung argumen bahwa institusi lokal seringkali menghadapi disfungsi institusional dan *political economy constraints* yang memengaruhi kualitas dan transparansi rekrutmen guru (Huang & Fillaili, 2022).

Peran sekolah dalam memfasilitasi akses ke jalur ASN (misalnya PPPK/CPNS) bersifat suportif namun terbatas pada bantuan administratif surat rekomendasi, pendampingan pendataan sementara dukungan intensif seperti pembiayaan persiapan atau pelatihan jarang tersedia karena kendala anggaran. Interpretasi ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa, tanpa dukungan struktural dan program fasilitasi dari tingkat daerah atau nasional, peluang mobilitas status kerja bagi guru kontrak tetap bergantung pada kapasitas lokal dan keberpihakan kebijakan (Aqlia & Wales, 2022; Sa'i, 2025). Secara teoretis dan kebijakan, temuan ini mengukuhkan kebutuhan untuk memodifikasi model desentralisasi pendidikan dengan memasukkan ketidakpastian status kerja dan kapabilitas administratif sekolah sebagai variabel mediasi antara kebijakan pusat dan hasil kesejahteraan guru. Dalam praktiknya, rekomendasi meliputi standarisasi prosedur rekrutmen di tingkat sekolah (misalnya pedoman pengumuman, panel seleksi, dan dokumentasi SK), perumusan kontrak kerja yang memenuhi syarat administratif untuk akses seleksi formal, serta pengembangan program fasilitasi (pelatihan persiapan seleksi, subsidi administrasi, mentoring) yang diinisiasi dan didanai oleh pemerintah daerah atau dinas pendidikan untuk mengurangi ketimpangan akses. Rekomendasi ini diperkuat oleh literatur yang menyoroti praktik terbaik rekrutmen dan kebutuhan

intervensi kebijakan yang sistematis untuk mengatasi *precarious employment* di sektor pendidikan (Apat & Swain, 2023).

Pembinaan Profesional

Analisis tematik mengungkapkan bahwa akses terhadap program pembinaan profesional tersedia tetapi bersifat terbatas dan heterogen antar sekolah, yakni frekuensi dan cakupan *IHT* (*In-House Training*) dan *workshop* pedagogis sangat bergantung pada kapasitas fiskal sekolah dan dukungan komite. Temuan ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah yang melaporkan pelaksanaan *IHT* satu sampai dua kali per tahun. Namun, intensitas dan keluasan materinya dipengaruhi alokasi pos peningkatan mutu dalam RKAS. Temuan lapangan ini sejalan dengan studi evaluatif yang menunjukkan peran sentral strategi *IHT* sebagai mekanisme kapabilitas lokal namun rentan terhadap variabilitas manajerial dan anggaran (Rahayu et al., 2023; Hapudin & Mujazi, 2024).

Dalam ranah evaluasi kinerja, data lapangan menunjukkan dualisme praktik, guru ASN umumnya terikat pada mekanisme evaluasi formal yang terstruktur, sedangkan guru honorer lebih sering mengalami supervisi internal berskala sekolah dengan instrumen sederhana dan berorientasi pengembangan. Interpretasi atas pola ini menempatkan praktik supervisi sebagai instrumen pengembangan profesional (*formative*) bukan instrument penentu remunerasi, hal ini konsisten dengan kajian yang menegaskan bahwa supervisi instruksional dan *peer learning* (temu guru, diskusi profesional) merupakan praktik dominan di konteks Indonesia dan efektif meningkatkan kompetensi bila didukung kepemimpinan yang pro – pembelajaran (Maisyaroh et al., 2021; Supadi et al., 2021). Temuan lapangan bahwa supervisi di tingkat sekolah dipakai untuk memberikan umpan balik dan rencana tindak lanjut individu menguatkan argumen bahwa kualitas pembinaan bergantung pada kapabilitas mikro – manajerial kepala sekolah serta struktur insentif yang tersedia.

Dimensi mentoring muncul sebagai elemen kunci, kepala sekolah berperan ganda sebagai fasilitator internal dan mentor praktis, sedangkan akses ke mentoring eksternal dan pelatihan lanjutan terkait jejaring dinas atau sumber pendanaan eksternal. Karena dukungan pembiayaan eksternal cenderung terbatas untuk guru honorer, ketidakmerataan akses pembinaan eksternal terwujud jelas antara PNS dan honorer, sebuah kondisi yang merefleksikan ketidakseimbangan kapabilitas dan sumber daya lokal yang ditemukan dalam literatur manajemen pendidikan (Ferayanti et al., 2020; Rahayu et al., 2023). Perspektif teoretis, temuan ini menuntut modifikasi kecil pada model *professional development* yang mapan: selain menekankan kualitas intervensi (jenis pelatihan), perlu juga memasukkan variabel kapasitas fiskal sekolah dan kapabilitas kepemimpinan mikro sebagai kondisi yang memediasi efektivitas pembinaan.

Rekomendasi operasional meliputi: (1) alokasi anggaran khusus pembinaan di tingkat kabupaten/provinsi untuk menjamin konsistensi *IHT*; (2) pelatihan kapabilitas kepala sekolah dalam perencanaan pembinaan dan supervisi instruksional; serta (3) penajaman instrumen evaluasi kinerja yang mengaitkan hasil supervisi dengan rencana pembinaan individual. Implikasi teoretisnya adalah perlunya memperluas kerangka *PD* (*professional development*) dengan dimensi fiskal dan kepemimpinan mikro agar kebijakan pembinaan dapat merealisasikan peningkatan profesionalisme secara merata dan berkelanjutan.

Kepemimpinan dan Praktik Manajerial

Analisis tematik terhadap data wawancara kepala sekolah menunjukkan secara eksplisit bahwa fungsi kepala sekolah pada ranah legalisasi pekerjaan bagi guru Non – ASN adalah bersifat administratif dan fasilitatif menyiapkan surat keterangan bertugas, SK penugasan sementara, pendataan Dapodik, serta melakukan koordinasi verifikasi dengan dinas sehingga peran kepala sekolah menjadi prasyarat praktis bagi akses formal meskipun kewenangan pengangkatan definitif berada di tingkat dinas/pusat. Temuan ini diperoleh melalui wawancara mendalam yang menanyakan praktik rekrutmen, dokumentasi administrasi, dan interaksi dengan dinas; pola jawaban informan merefleksikan konsistensi fungsi advokatif kepala sekolah sekaligus keterbatasan kewenangan struktural. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa kepala sekolah bertindak sebagai "*broker administratif*" antara kebijakan sentral dan kebutuhan operasional sekolah, sebuah temuan yang sejalan dengan kajian implementasi SBM (*School-Based Management*) yang menempatkan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam mengoperasionalkan kebijakan pusat pada tingkat mikro (Rini et al., 2020).

Interpretasi lebih mendalam menempatkan temuan ini dalam kerangka *resource dependence* dan *political economy of education*, ketika kepala sekolah hanya mampu mengeluarkan SK penugasan dan dokumen administratif tanpa penguatan payung regulasi atau dukungan fiskal, praktik penugasan sementara menjadi solusi mitigatif yang mempertahankan layanan pembelajaran tetapi juga menghasilkan ambiguitas status kerja dan risiko beban fiskal jangka panjang. Observasi lapangan ini memperkuat argumen bahwa variabilitas implementasi kebijakan rekrutmen dan verifikasi data (mis. kapasitas operator Dapodik) memengaruhi akses guru ke jalur formal (Huang & Fillaili, 2022; Nurrohim & Kanada, 2024). Penelitian kuantitatif dan kualitatif sebelumnya yang menelaah ketergantungan sekolah pada aliran dana terpusat dan kapasitas administratif lokal mendukung temuan ini (Agung et al., 2020), sehingga tidak semata – merta gap kebijakan, melainkan juga kapabilitas operasional sekolah yang membentuk hasil kebijakan di lapangan.

Dari perspektif tata kelola dan teori kebijakan publik, temuan ini mendorong dua implikasi konseptual dan praktis. Konseptual: perluasan model desentralisasi pendidikan supaya memasukkan variabel kapabilitas mikro – manajerial (kompetensi kepala sekolah, kapasitas operator data, keberfungsian komite) sebagai mediator yang menentukan bagaimana kebijakan pusat direalisasikan di tingkat sekolah sebuah modifikasi teoretis pada literatur SBM dan *resource dependence*. Rekomendasi tersebut konsisten dengan temuan – temuan terindeks yang menekankan perlunya sinkronisasi kebijakan, kapasitas teknis, dan sumber daya untuk mengurangi ketimpangan akses terhadap status pegawai formal.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya pembinaan terhadap ASN dan Non – ASN di sekolah dilaksanakan melalui penguatan legalitas kerja, pengelolaan honorarium yang disesuaikan dengan kapasitas fiskal sekolah, serta penyelenggaraan kegiatan pengembangan profesional seperti *In-House Training*, supervisi akademik, dan mentoring. Kepala sekolah berperan dalam memastikan kelancaran administrasi, memfasilitasi akses jaminan sosial, dan menjaga keberlanjutan layanan pembelajaran meskipun kewenangan struktural yang dimiliki relatif terbatas. Temuan penelitian juga mengungkap adanya ketimpangan pembinaan antara ASN dan Non – ASN yang dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kapabilitas fiskal sekolah, kekuatan kepemimpinan manajerial kepala sekolah,

dan dukungan regulatif dari dinas pendidikan. Variasi kapasitas fiskal menyebabkan ketidaksamaan honorarium dan keterlambatan pembayaran bagi guru Non-ASN, sementara perbedaan kualitas kepemimpinan berdampak pada intensitas pembinaan profesional. Di sisi lain, belum optimalnya pedoman rekrutmen, kontrak kerja, dan verifikasi data pada tingkat dinas turut memperlebar kesenjangan pembinaan tersebut. Ketiga faktor ini saling berinteraksi dalam konteks desentralisasi pendidikan, sehingga sekolah harus menyesuaikan kebijakan pusat dengan kondisi struktural dan administratif yang ada.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah daerah menetapkan standar honor minimum dan memperkuat alokasi khusus dalam BOSDA untuk mendukung kesejahteraan guru Non-ASN secara lebih merata. Dinas pendidikan perlu menyempurnakan pedoman rekrutmen, menyeragamkan kontrak kerja, dan mempercepat proses verifikasi Dapodik guna meningkatkan legitimasi status guru Non-ASN. Kepala sekolah juga perlu diberdayakan melalui peningkatan kapasitas kepemimpinan manajerial, supervisi instruksional, dan perencanaan anggaran partisipatif agar pembinaan ASN dan non-ASN dapat dilakukan secara lebih efektif. Secara akademik, penelitian ini membuka peluang pengembangan model desentralisasi pendidikan yang menempatkan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam menjembatani kebijakan pusat dengan praktik pembinaan dan kesejahteraan guru di tingkat sekolah. Penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk menguji hubungan kuantitatif antara kapasitas fiskal sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan tingkat kesejahteraan guru sebagai dasar penguatan kebijakan pendidikan berbasis bukti.

REFERENSI

- A'yun, L. Q., & Hartaman, N. (2021). Evaluation of E-Budgeting Implementation in Planning Budget in Maros Regency. *Journal of Government and Political Issues*, 1(2), 65–72.
- Agung, I., Capnary, M. C., Perdana, N. S., & Silisabon, S. (2020). Factors of Effect on Job Expectation Honorarium Teachers and Its Impact. *International Journal of Educational Policy Research and Review*.
- Apat, B., & Swain, P. (2023). Precarity in The Lives of Contract Teachers: A Qualitative Study from Odisha, India. *Frontiers in Education*, 8, 1043557.
- Aqlia, A. N., & Wales, E. I. (2022). Analysis of The Recruitment of Non-PNS Educators and Education Personnel in The State Education Unit. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 2(6), 916–923.
- Ardhi, S. (2022). Pengaruh Tingkat Kesejahteraan Guru terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Pringgarata Lombok Tengah. *Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Amin*, 1(2), 123–131.
- As'adi, M. (2023). Pengaruh Kesejahteraan Guru dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru pada MTS Nahdlatuth Thullaab Kecamatan Licin. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 1(4), 374–380.
- Aulia, N. R., Shodiqoh, E. L., & Cahyaningrum, S. P. (2023). Analisis Kebijakan Kesejahteraan Guru Terhadap Peningkatan Kualitas Pendidikan. *BASA*, 3(1), 26–31.
- Busanwir, B., & Shodiqin, R. (2025). Evaluation of Honorary Teacher Welfare Programme: a Review of Recent Literature. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 4(2), 278–287.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Sage publications.
- Dara, Y. P., Aisyah, S., Faizah, F., & Rahma, U. (2021). Kesejahteraan Guru: Apakah Tuntutan Emosional Kerja dan Kepercayaan pada Rekan Kerja itu Penting? *Ecopsy*,

- 8(2), 109 – 118.
- Dartanto, T., Pramono, W., Lumbanraja, A. U., Siregar, C. H., Bintara, H., & Sholihah, N. K. (2020). Enrolment of Informal Sector Workers in The National Health Insurance System in Indonesia: A qualitative study. *Heliyon*, 6(11).
- Dhobith, A. (2021). Analisis Kebijakan Gaji Guru Honorer terhadap Kesejahteraan Hidup Guru Honorer di Indonesia. *Group*, 73.
- Fathurrahman, I. M., Hafiidhy, L. A., & Hadiatati, E. (2025). Accountability dalam Pendidikan Islam: Teori, Konsep, dan Implikasinya dalam Manajemen Pembiayaan. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 724 – 732.
- Ferayanti, M., Sunardi, & Siswandari. (2020). Mentoring Prospective School Principals in Indonesia: Which Mentoring Skills Need Improvement? *Proceedings of the 4th International Conference on Learning Innovation and Quality Education*, 1 – 9.
- Hapudin, M. S., & Mujazi, M. (2024). In House Training (IHT) Increasing Teacher Competencies in Building Literacy and Numeration Learning Strategies. *Aktual: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 55 – 59.
- Hasanah, S. N., & Zainuddin, A. (2024). Pengaruh Kesejahteraan Guru terhadap Kinerja Guru SD Muhammadiyah PK Kottabarat dan SD Muhammadiyah 10 Tipes. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(2), 902 – 908.
- Hatch, J. A. (2023). *Doing Qualitative Research in Education Settings*. State university of New York press.
- Huang, A. R., & Fillaili, R. (2022). *The Struggle to Recruit Good Teachers in Indonesia: Institutional and Social Dysfunctions*.
- Hutasuhut, S., Siagian, I., Silaban, H., Sitio, F., Silalahi, H. H., Naibaho, H. S. D., & Lahagu, P. H. (2025). Kesejahteraan Guru di Indonesia. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(1), 227 – 235.
- Koelsch, L. E. (2013). Reconceptualizing The Member Check Interview. *International Journal of Qualitative Methods*, 12(1), 168 – 179.
- Kulsum, U. (2023). Peran Pemerintah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru Tidak Tetap. *Journal on Education*, 6(01), 8894 – 8912.
- Maisyaroh, Budi Wiyono, B., Hardika, Valdez, A. V., Mangorsi, S. B., & Canapi, S. P. T. (2021). The Implementation of Instructional Supervision in Indonesia and the Philippines, and its Effect on The Variation of Teacher Learning Models and Materials. *Cogent Education*, 8(1), 1962232.
- Mansir, F. (2020). Kesejahteraan dan Kualitas Guru sebagai Ujung Tombak Pendidikan Nasional Era Digital. *Jurnal IKA PGSD (Ikatan Alumni PGSD) Unars*, 8(2), 293 – 303.
- Massalim, S. Z. (2019). Pengaruh Kesejahteraan Guru terhadap Kinerja Guru PAUD di Kp. Cibadak Kayumanis Bogor. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 13(2), 62 – 67.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaca, J. (2014). *Qualitative-Data-Analysis* (3rd ed.). United States of America: Sage Publications.
- Mukhlishi, M., Hidayatillah, Y., Supandi, S., Asiah, K., Astutik, C., & Basri, H. (2024). Enhancing the Welfare of Non – Permanent Teachers in the Sumenep Islands: The Imperative for Regional Regulations. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 2012 – 2021.
- Mustikawati, I. F., Sulaeman, E. S., Subiyanto, A. A., & Suminah, S. (2024). Health Promotion Model in The Utilization of Health Services for Indonesian Social Security Agency for Health Participants. *Narra J*, 4(3), e1300.
- Noviana, N. E. (2018). Dampak Kesejahteraan Guru Honorer Bagi Mutu Guru dalam Pendidikan. *Jurnal Widyaloka IKIP Widya Darma*, 5(1), 82 – 93.
- Nurrohim, M. A., & Kanada, R. (2024). The Implementation of Basic Education Data System at Muhammadiyah 9 Elementary School, Palembang. *International Journal of Applied Educational Research (IJAER)*, 2(5), 393 – 406. <https://doi.org/10.59890/ijaer.v2i5.5>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage publications.

- Piranggada, T. H., Triyoso, M., Suriansyah, A., & Purwanti, R. (2025). Policy Analysis on The Appointment of Honorary Teachers as ASN PPPK: Implications for Educational Human Resource Stability and Language Education in Kelumpang Hilir District. *Esteem Journal of English Education Study Programme*, 8(2), 986 – 993.
- Rachmi, A. R., Zahroh, I. F., Ribiana, A. P., & Windasari, W. (2024). Menganalisis Kebijakan Kesejahteraan Guru Honorer terhadap Peningkatan Kualitas Pendidikan di SMKN 1 Driyorejo. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia*, 3(2), 263 – 272.
- Rahayu, R. N., Mulyadi, D., Listiani, T., Aris, N., Asmara, A., & Jubaedah, E. (2023). Model In House Training (IHT) for Social Teacher Competency Development at Junior High School. *Proceedings of the Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)*, 776, 318 – 324.
- Rahmawati, A., Azril, I., Agustiana, A. Y., Andriesgo, J., Gustia, A., Mukhlisin, M., & Wahyuni, S. E. (2025). Prinsip Pengelolaan Keuangan Sekolah dalam Perspektif Islam. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 10(2), 299 – 317.
- Rini, R., Sukamto, I., Ridwan, R., & Hariri, H. (2020). School – Based Management in Indonesia: Decision – Making, Problems, and Problem – Solving Strategy. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 422, 229 – 232.
- Sa'i, S. (2025). Literature Review on The Effect of Government Policies on The Status of Honorary Teachers. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 4(2), 267 – 277.
- Sari, L. M. A., Devianti, L. A., Putri, M. F., & Trihantoyo, S. (2025). Dampak Kesejahteraan Guru terhadap Motivasi dan Kinerja Mengajar di SMA 11 Surabaya. *JURNAL PENDIDIKAN DAN KEGURUAN*, 3(8), 782 – 791.
- Setiawati, Shafrullah, F., Indrawati, L., Fuad, N., & Ayu Pratiwi, P. (2022). Implementation Of Web – Based Budgeting System (E – Budgeting) To Increase Accountability Of School Financial Management In Jakarta Selatan. *Journal of Positive School Psychology*, 2022(4), 3827 – 3835. <http://journalppw.com>
- Simon, A. L., & Niron, M. D. (n.d.). *Management of School Operational Assistance Funds (Dana BOS) in State Junior High Schools at Agats City of Indonesia*.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*.
- Sumiyana, S., & Effendi, R. (2024). Indonesia's Education Budgeting System Denoting Low Adaptiveness: Functionalism Analysis. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2393870.
- Supadi, S., Soraya, E., Muhammad, H., & Halim, N. (2021). Making Sense the Teacher Evaluation with The Value of Local Culture (The Voice of School Principals in Indonesia). *International Journal of Educational Management*, 35(6), 1124 – 1135.
- Tagela, U., Sanoto, H., & Paseleng, M. C. (2023). Korelasi Pengalaman Kerja, Kesejahteraan dengan Motivasi Kerja Guru – guru SMA Swasta. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 13(2), 188 – 194.
- Untung, S., & Afiqoh, A. (2023). Manajemen Keuangan Pendidikan Islam. *Khazanah Pendidikan*, 17(2), 547 – 555.