

Upaya Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Guru Honorer Melalui Kegiatan Pemberdayaan

Dian Sudiana* dan Heri Yusuf Muslihin

Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

email: diansudiana82@upi.edu

Naskah diterima tanggal 03/01/2024, direvisi akhir tanggal 15/03/2024, disetujui tanggal 06/08/2024

Abstrak

Guru memiliki kontribusi yang besar dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, sehingga kinerja dan profesionalismenya harus menyelaraskan dengan perkembangan zaman. Kesejahteraan guru menjadi permasalahan yang sering muncul terutama pada guru honorer. Pengalokasian gaji guru honorer dalam pembiayaan sekolah sering terkendala dengan tidak seimbangnya antara jumlah guru honorer dan kebutuhan sekolah lainnya yang sama harus dipenuhi, sehingga kemampuan sekolah untuk meningkatkan kesejahteraan guru honorer mendapat hambatan. Kepala sekolah sebagai pemegang anggaran di sekolah harus cermat mengalokasikan kesejahteraan honorer sehingga membuat nyaman dan bekerja menjalankan tupoksinya di sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola pembiayaan menjadi kunci keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan. Upaya kepala sekolah mengoptimalkan kinerja guru honorer dapat dilakukan melalui pemberdayaan guru terhadap kegiatan pengembangan karir guru. Tujuan penelitian ini dilaksanakan yaitu untuk mengetahui dan mengembangkan kapasitas dan pemberdayaan sumber daya manusia di SDN Margajaya Kecamatan Pagerageung Kabupaten Tasikmalaya. Penelitian ini dilaksanakan dari Bulan Oktober sampai Nopember 2023. Hasil penelitian menegaskan bahwa kegiatan pemberdayaan guru honorer oleh kepala sekolah terbukti berhasil meningkatkan kesejahteraannya. Peneliti menyarankan agar perhatian terhadap guru honorer lebih diutamakan karena merupakan aset sekolah, peningkatan kinerja harus diupayakan sebagai usaha mewujudkan profesionalisme guru.

Kata Kunci: pembiayaan, Kepala Sekolah, pemberdayaan guru

Abstract

Teachers have a major contribution in efforts to improve the quality of education in schools, so that their performance and professionalism must align with the times. Teacher welfare is a problem that often arises, especially for honorary teachers. The allocation of honorary teacher salaries in school financing is often constrained by an imbalance between the number of honorary teachers and other needs of the same school that must be met, so that the ability of schools to improve the welfare of honorary teachers is hampered. The school principal as the budget holder in the school must carefully allocate honorary welfare so that it makes him comfortable and works to carry out his duties at school. The ability of school principals to manage financing is the key to the success of schools in achieving goals. Efforts by school principals to optimize the performance of honorary teachers can be done through teacher empowerment in teacher career development activities. The purpose of this research was to identify and develop the capacity and empowerment of human resources at SDN Margajaya, Pagerageung District, Tasikmalaya Regency. This research was conducted from October to November 2023. The results of the study confirmed that the empowerment of honorary teachers by school principals was proven successful in increasing their welfare. Researchers suggest that attention to honorary teachers be prioritized because they are school assets, improving performance must be sought as an effort to realize teacher professionalism.

Keywords: financing, principal, empowerment

How to cite (APA Style): Sudiana, D., & Muslihin, H. Y. (2024). Upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kesejahteraan guru honorer melalui kegiatan pemberdayaan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 24(2), 191-202.. doi: <https://doi.org/10.17509/jpp.v24i2.73345>

PENDAHULUAN

Manajemen Pembiayaan

Dinamisnya zaman berkembang menuntut upaya kita untuk menyelaraskan perkembangan tersebut dengan kinerja kita. Pendidikan di era revolusi 4.0 yang serba digitalisasi mengharuskan kita peka terhadap perkembangan IPTEK. Guru sebagai ujung tombak dalam pembelajaran harus menyiapkan siswa agar dapat bersaing dalam kancah dunia global, namun tidak menghilangkan esensi pendidikan. Tujuan pendidikan sebagaimana yang diisyaratkan dalam Undang-undang Sisdiknas yaitu dalam rangka mencerdaskan, membentuk kultur dan karakter, mengembangkan potensi dan mengupayakan insan yang berakhlak mulia (Rubiati, Ismanto)

Pada jenjang sekolah pengaturan keuangan dalam hal pembiayaan sebagai operasional lembaga harus didesain dan direncanakan dengan matang. Kepala sekolah harus mampu melakukan pengelolaan keuangan sekolah sehingga capaian 8 Standar Nasional Pendidikan dapat terakomodir. Sebagaimana yang disebutkan oleh Mulyono (2009) bahwa pembiayaan bisa disebut hal pokok dalam peningkatan kualitas sekolah, karena sevisioneer apapun seorang kepala sekolah, jika tidak ditopang dengan pembiayaan yang memadai, peningkatan kualitas itu merupakan hal yang sulit untuk didapatkan. Upaya sudah dilakukan oleh pemerintah dalam pemenuhan hak terkait peningkatan kualitas hidup, meningkatkan kualitas pendidikan dan menciptakan kesejahteraan warga negara yang dituangkan dalam UUD 1945.

Kondisi ideal suatu sekolah ditandai dengan capaian 8 Standar Nasional Pendidikan yang terangkum dalam raport pendidikan berpredikat baik. Terkait sumber daya manusia, kondisi dikatakan ideal apabila kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan terpenuhi sesuai kriteria yang disyaratkan kemendikbud. Idealnya di suatu sekolah memiliki jumlah guru kelas sesuai dengan rombongan belajar, memiliki guru bidang studi PAI dan PJOK, memiliki tenaga kependidikan yang mengurus ketatausahaan / operator sekolah dan memiliki pesuruh atau penjaga sekolah. Pengelolaan sekolah jika tidak dilakukan secara optimal, maka proses pembelajaran akan terhambat dan tidak berjalan efektif. (Setiawati Tita :2018).

Kenyataan di lapangan yang harus diperbaiki yaitu rendahnya kualitas pendidikan dan efektivitas pembelajaran pada jenjang sekolah dasar. Hal ini memiliki dampak pada hasil prestasi siswa dan penguasaan materi pelajaran yang kurang memuaskan. Faktor penyebab masalah yang terjadi di atas dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya juga bisa dari performa dan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap orang berupaya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, tak terkecuali guru honorer, rendahnya gaji guru honorer disinyalir menjadi alasan kurang optimalnya kinerja guru itu sendiri, karena fikiran guru tidak terfokus pada tupoksi di sekolah melainkan harus memikirkan bagaimana menutupi kebutuhan yang tidak dapat tercover oleh gaji honorer, selain itu kurangnya motivasi dalam bekerja menjadi salah satu faktor penyebab fenomena di atas. Pemberian gaji merupakan bentuk penghargaan atas kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaannya yang dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Perasaan yang timbul dari diri seseorang sehingga memiliki semangat dan dorongan dalam melakukan pekerjaan dinamakan motivasi kerja. Dalam artian lebih luas motivasi merupakan keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu. Semangat kerja tentu saja harus tertanam dalam benak setiap pegawai, sehingga mereka memiliki konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi serta dapat memaksimalkan potensi yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerja dan tujuan pembelajaran yang ditetapkan oleh sekolah.

Harus ada langkah kongkrit yang dilakukan oleh pimpinan satuan pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru honorer, sehingga muncul asumsi bahwa apa langkah strategis yang dilakukan seorang *leader* untuk memperbaiki persoalan di atas. Kepala sekolah harus mampu memahami tata kelola dalam penganggaran, mendiagnosis pembiayaan dan melihat efektivitas dan efisiensi segala macam bentuk kegiatan yang dilakukan guna mencapai maksud dan tujuan yang ingin dicapai (Susanto, 2016). Sejauh ini pembiayaan untuk peningkatan mutu sekolah pada umumnya menggunakan dana bantuan pemerintah yaitu Bantuan Operasional Sekolah. Dana

tersebut diberikan oleh pemerintah untuk keperluan operasional sekolah dalam rangka pencapaian mutu SNP. (Durotun Nafisah, Widiyanto, 2013). Untuk jenjang sekolah dasar penggunaan dana BOS diprioritaskan pada 10 komponen yang mengakomodir kebutuhan sekolah dasar (hanifah hani,dkk).

Kebijakan Penggajian Guru Honor

Perhatian terhadap penghasilan guru honor sejak lama sebenarnya sudah diusahakan oleh sekolah, namun kenyataan di lapangan disesuaikan dengan kemampuan alokasi pembiayaan sekolah. Sesuai Permendikbud yang dituangkan dalam Juknis BOS, kriteria anggaran honor dari belaja sekolah dapat diberikan jika : 1) status guru bukan ASN, 2) telah terinput di dapodik, 3) memiliki masa kerja sesuai ketentuan. Sekolah boleh menganggarkan sampai 50% dari anggaran untuk mengakomodir gaji honorer. Untuk UMK Kabupaten Tasikmalaya tahun 2022 ini sebesar Rp. 2.326.772, -. Apabila melihat perbandingan gaji guru honorer khususnya yang ada di Kecamatan Pagerageung, dengan UMK tentu saja masih amat jauh kesesuaiannya. Besaran gaji yang diberikan kepada guru honorer tentu saja tidak sama. Faktor penyebabnya antara lain kemampuan sekolah, kuantitas guru di sekolah, masa kerja guru honor. Adapun besaran gaji guru terdiri dari :

- a) Guru honorer baru masuk mendapatkan gaji berkisar Rp. 200.000, - s.d 250.000,-/bulan
- b) Guru honorer yang telah memiliki masa kerja 1-5 tahun mendapat Rp. 300.000,- s.d 400.000,-/bulan
- c) Guru yang masa kerjanya lebih dari 5 tahun mendapat Rp. 450.000,- s.d 750.000,-/bulan

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa penghasilan guru honorer masih jauh dari standar, namun apa daya karena kemampuan masing-masing sekolah berbeda-beda sehingga sekolah belum mampu memberikan penghasilan yang memuaskan. Sebagai langkah solusi, sekolah mengupayakan guru honorer diberdayakan dalam berbagai kegiatan pemberdayaan.

Kompetensi Kepala Sekolah

Pimpinan di satuan pendidikan harus memiliki pijakan yang jelas dan terarah dalam melangkah, untuk menjalankan tupoksinya, pijakan tersebut berupa aturan petunjuk teknis pengelolaan keuangan yang dikeluarkan oleh pemerintah sebagai acuan pelaksanaan program. Untuk biaya operasional satuan pendidikan, Kementerian Pendidikan dan kebudayaan telah menetapkan besaran nominal uang BOS sebesar Rp. 900.000 setiap siswa, yang harus dikelola dan dioptimalkan untuk peningkatan mutu sekolah. anggaran tersebut harus direalisasikan sesuai komponen pembiayaan yang tercantum dalam Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS).

Menurut Roudotul Kannah Arum, Kardoyo (2020) bahwa konsep pembiayaan adalah biaya yang diperoleh kemudian dibelanjakan oleh sekolah sebagai suatu lembaga. Pada umumnya untuk pembiayaan di sekolah negeri pada umumnya mengandalkan bantuan pemerintah. Komponen dalam pembiayaan sekolah merupakan kebutuhan operasional yang sifatnya rutin maupun temporal. Manajemen pembiayaan di sekolah harus dimaksimalkan dalam pengalokasiannya agar dapat meningkatkan mutu dan layanan lembaga, mengembangkan potensi sumber daya manusia, juga meningkatkan daya dukung sarana pendidikan di sekolah.

Sebagai pemegang anggaran, kepala sekolah berperan penting dalam menentukan arah dan kebijakan dalam alokasi pembiayaan di sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer tentunya harus menguasai kompetensi memengaruhi, mendorong, memberdayakan, menuntun, dan menggerakkan warga sekolah untuk bersinergi dalam peningkatan mutu sekolah (Juhji dalam Tanjung Rahman : 2021). Sebagai pimpinan di satuan pendidikan, sudah tentu harus memiliki kecakapan dan memahami tupoksinya dalam bekerja. Permendikbud terkait Standar pembiayaan pendidikan telah mengatur jenis pembiayaan yang terdiri dari : adanya biaya modal, biaya operasional, dan biaya individual. Pembelian belanja modal, baik sarana maupun prasarana masuk dalam komponen biaya investasi dan masuk dalam daftar aset lembaga, sedangkan usaha meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan terakomodir pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Selanjutnya biaya individual

sebagaimana yang dimaksud yaitu biaya pendidikan dalam proses pembelajaran secara kontinyu. Adapun alokasi operasional meliputi gaji pegawai, barang habis pakai, langganan daya dan jasa, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, dan lain sebagainya.

Dalam Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) salah satu komponen adalah pembayaran gaji honorer. Kesejahteraan guru honorer sudah digaungkan sejak dulu, namun apakah daya kemampuan sekolah yang belum memberikan kesejahteraan secara maksimal. Sejahtera disini dalam artian lahir dan bathin. Kesejahteraan erat kaitannya dengan peningkatan kinerja, jika guru sudah merasa sejahtera maka etos kerjanya pun akan meningkat. Upaya untuk mensejahterakan guru honorer tidak lepas dari kemampuan kepala sekolah dalam mengelola pembiayaan sekolah, karena segala keputusan strategis berada dibawah kendali pimpinan satuan pendidikan. Untuk menjadi kepala sekolah tidaklah mudah, karena harus melalui serangkaian tes serta pengujian sehingga kepala sekolah memiliki kompetensi manajerial yang mumpuni. Sebagaimana yang tersurat dalam Permendikbud bahwa Kompetensi Kepala Sekolah terdiri dari :

1. Kompetensi Manajerial; meliputi kemampuan untuk manajerial sekolah dari mulai perencanaan hingga evaluasi.
2. Kompetensi Kewirausahaan; meliputi kemampuan kepala sekolah dalam melakukan inovasi dalam meningkatkan mutu sekolah.
3. Kompetensi Supervisi; meliputi kemampuan dalam melakukan pengawasan dan peningkatan mutu pembelajaran.
4. Kompetensi Kepribadian; meliputi kemampuan personal kepala sekolah sebagai figur teladan bagi warga sekolah.
5. Kompetensi Sosial; meliputi kemampuan kepala sekolah dalam berinteraksi dan bekerjasama dengan lingkungan sekitar sekolah.

Sesuai dengan kompetensi kepala sekolah di atas, pengembangan kapasitas warga sekolah menjadi tanggungjawab yang tidak terpisahkan dari tupoksi kepala sekolah.

Pemberdayaan Guru

Pemberdayaan guru dengan memberikan peluang kerja, memotivasi, meningkatkan potensi dirinya, melalui berbagai kegiatan untuk meningkatkan kualitas diri untuk mencapai tujuan. Upaya memberdayakan guru dapat dilakukan melalui tahapan : pemenuhan sarana dan prasarana, induksi guru, pola kerjasama, memberi dukungan, pemberian akses, memotivasi, dan peningkatan karir guru. (Fitriyanti :2019). Sebagai seorang manajer dan juga decision maker, kepala memiliki beban dan tanggung jawab dalam melakukan pengelolaan sekolah meliputi berbagai komponen fisik maupun non fisik yang ada di lingkungan sekolah. Guru sebagai aset sekolah harus mendapat perhatian agar mereka merasa nyaman dalam bekerja, sehingga visi, misi serta tujuan sekolah mudah dicapai. (Arifudin dalam Rahman Tanjung : 2021).

Pemberdayaan guru dalam pengelolaannya menjadi tanggung jawab penuh oleh pimpinan satuan pendidikan. Upaya seorang kepala sekolah untuk meningkatkan mutu layanan dan kinerja serta kesejahteraan guru honorer agar dapat dilaksanakan melalui berbagai cara, yaitu dalam bentuk pendelegasian maupun pemberdayaan personal. Guru honorer dapat dioptimalkan untuk kegiatan pengembangan karir dan peningkatan profesionalismenya. Pemberian dukungan dan keluasaan akses kepada guru untuk terlibat langsung dalam forum ilmiah maupun organisasi yang dapat meningkatkan kapasitas dan kompetensinya sebagai upaya dalam rangka meningkatkan kesejahteraannya. Kepala sekolah juga harus memberikan bimbingan karir bagi guru melalui kegiatan supervisi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Pada kesempatan ini peneliti ingin mengetahui dampak gaji honorer terhadap kinerja guru ditinjau dari masa ke masa. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa gaji guru honor ketika mulai masuk dan bekerja tentu akan mengalami penambahan besaran jumlahnya, hal ini yang ingin diketahui peneliti. Muncul pertanyaan apakah

perubahan/ peningkatan gaji honor berdampak langsung pada kinerja guru. Selain itu langkah apa saja yang merupakan strategi kepala satuan pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru honor agar lebih sejahtera dan memiliki perilaku kerja serta etos kerja yang baik dalam lingkup pekerjaan di sekolah maupun di lingkungan masyarakat pada umumnya.

Penelitian serupa telah dilaksanakan oleh Hanifah Hani, dkk pada tahun 2021, dengan fokusnya evaluasi penggajian guru honor yang ada di Kabupaten Tasikmalaya. Selanjutnya Fitriyanti, Soewarto Hadenata, Hari Muharam, (2019). Fokusnya yaitu peningkatan kinerja guru. Selanjutnya penelitian Israpil (2020). Yang berfokus pada pengelolaan dan pemberdayaan Guru Non PNS. Penelitian serupa selanjutnya yaitu milik Jaliah, Fitria Happy, Martha, A, yang berfokus pada dampak manajemen kepemimpinan pada kinerja pegawai.

Berangkat dari penjelasan diatas, memang permasalahan gaji guru honor menjadi isu nasional yang harus diperhatikan terutama oleh kepala satuan pendidikan sebagai leading sector di sekolah terkait kebijakan-kebijakan yang diambil dapat berdampak langsung terhadap kualitas personal pegawai dan pada akhirnya bermuara pada meningkatnya mutu layanan pendidikan di satuan pendidikan.

METODE PENELITIAN

Metode

Pada kesempatan ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif dan telaah dari masa ke masa. Tujuan Penelitian ini yaitu untuk mengetahui dampak dari strategi pimpinan satuan pendidikan dalam mengelola standar pendidik dan tenaga kependidikan dan juga mengoptimalkan epektivitas manajemen pembiayaan sekolah.

Desain penelitian yang digunakan adalah wawancara terpusat yaitu tanya jawab dengan tatap muka langsung antara peneliti dengan subjek peneliti (Sujarweni Wiratna : 2015).

Partisipasi Data

Subjek dalam penelitian ini adalah peneliti, kepala satuan pendidikan, guru ASN, dan guru honorer. Adapun yang menjadi tempat penelitian yaitu dilaksanakan di SDN Margajaya yang beralamat di Jln. KH. Ahmad Bagowi Desa Cipacing Kecamatan Pagerageung Kabupaten Tasikmalaya. Waktu penelitian yaitu awal Bulan Oktober sampai akhir Bulan Nopember 2023

Analisis Data

Selanjutnya prosedur penelitian antara lain teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, penyebaran angket, dan kegiatan wawancara. Adapun responden yang diwawancara adalah Kepala Sekolah, guru ASN dan guru honorer yang ada di SDN Margajaya Kecamatan Pagerageung. Rangkuman wawancara dijadikan dasar pijakan peneliti dalam menentukan langkah berikutnya. Teknik analisis data dilakukan setelah peneliti memperoleh data hasil kegiatan wawancara dengan responden diseleksi disesuaikan dengan topik penelitian terkait kompetensi kepala satuan pendidikan, pemberdayaan guru, serta kesejahteraan guru honorer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian di SDN Margajaya Desa Cipacing Kecamatan Pagerageung Kabupaten Tasikmalaya. diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Manajemen Pembiayaan

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan kepala satuan pendidikan, dan guru diperoleh data bahwa pengelolaan manajemen keuangan sekolah telah dilaksanakan sesuai prosedur. Komponen gaji guru honorer sudah disesuaikan dengan tupoksinya masing-masing, disamping itu anggaran pun sudah mengalami peningkatan semenjak pergantian kepala sekolah. Penganggaran guru honorer sudah diselaraskan dengan himbuan pemerintah yang membolehkan sekolah menganggarkan gaji guru honorer sebesar 50%, namun tentu

saja sekolah menganggarkan gaji honorer sesuai dengan kemampuan keuangan sekolah. Kepala sekolah pun menjelaskan bahwa sekolah sudah melakukan upaya meningkatkan gaji honorer setiap tahunnya. Gaji honorer diberikan tiap bulan dan oleh pihak satuan pendidikan dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban BOS sebagai bentuk transparansi anggaran yang dibuat sesuai tahapan penerimaan dan pengeluaran.

2. Kompetensi Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala SDN Margajaya, peneliti meyakini bahwa kepala satuan pendidikan sudah memiliki kompetensi yang baik, karena kepala sekolah mampu mengatur dan mengelola keuangan sekolah serta menjadi penggerak dalam peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah sudah berperan aktif dalam upaya menciptakan iklim kerja yang kondusif, penuh dengan kehangatan. Selanjutnya peneliti melihat ada improvisasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala satuan pendidikan yaitu penggabungan antara gaya kepemimpinan kharismatik dan demokratik, karena kepala sekolah memiliki kepercayaan diri dalam mengatur dan menjelaskan visi misinya, selain itu kepala sekolah selalu mendengar dan memperhatikan masukan dari rekan-rekan guru maupun stakeholder pendidikan dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan oleh semua warga sekolah dan tidak saling mengandalkan.

3. Kesejahteraan Guru Honorer

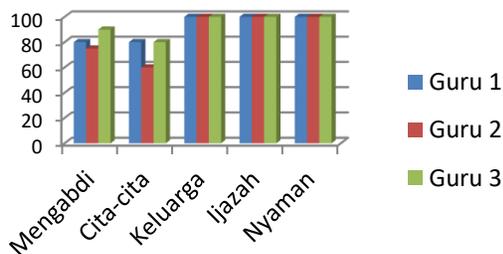
Selanjutnya hasil wawancara dengan guru honorer di SDN Margajaya hasilnya mereka mendapatkan gaji pertama kali ketika menjadi guru honorer sebesar Rp. 200.000, - memang apabila melihat kebutuhan guru, tentu saja bisa dikatakan tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, apalagi jika dibandingkan dengan Upah Minimum Kabupaten Tasikmalaya sebesar Rp. 2.326.772, - tentu saja terjadi kesenjangan yang besar sekali. akan tetapi peneliti melihat bahwa etos kerja dari guru honorer termasuk tinggi karena tingkat kehadiran kerja dan penyelesaian tugas dari pimpinan diselesaikan dengan baik. Kenapa bisa bertahan menjadi honorer, hal ini yang menjadi alasan mereka bertahan menjadi guru honorer diantaranya :

1. Karena menjadi guru keinginan / cita-cita.
2. Adanya dukungan dari lingkungan keluarga yang mengharapkan tetap bekerja menjadi guru.
3. Sesuai dengan kualifikasi ijazah yang dimilikinya.
4. Sudah merasa nyaman menjadi guru.

Mereka mengakui bahwa terjadi perubahan dalam hal penghasilan. Perhatian dari sekolah mereka rasakan sehingga mereka tidak ada keraguan untuk terus bekerja sambil menanti perubahan nasib dari guru honorer diangkat menjadi guru tetap. Berikut peneliti sajikan rekapitulasi hasil wawancara dengan guru honorer pada tabel, diagram dan foto berikut ini :

Tabel 1. Motivasi Guru Honorer

No	Uraian	Guru 1	Guru 2	Guru 3
1	Ingin mengabdikan	80%	75%	90%
2	Jadi guru karena cita-cita	80%	60%	80%
3	Dukungan keluarga	100%	100%	100%
4	Kualifikasi Ijazah	100%	100%	100%
5	Merasa nyaman	100%	100%	100%



Gambar 1. Motivasi Guru Honorer



Gambar 2. Kegiatan Wawancara

Para guru honorer dengan sabar bekerja meskipun gaji dan penghasilannya jauh dari kata mencukupi kebutuhan. Namun berdasarkan pengalaman guru honorer bahwa sudah ada upaya dari sekolah meningkatkan gaji honorer setiap tahun. Pembayaran gaji honorer didasarkan pada tupoksinya masing-masing dan juga sesuai beban kerja yang dilaksanakan. Untuk gaji honorer yang merangkap operator sekolah mendapatkan tambahan penghasilan dari upah lelah pengerjaan dalam mengelola Dapodik sekolah.

Upaya peningkatan kesejahteraan guru honorer terus dilakukan, mereka masih sangat membutuhkan karena kebutuhan guru honor itu sama saja dengan guru ASN apalagi para guru honor tersebut sudah berkeluarga dan memiliki beban kebutuhan keluarga yang harus dipenuhi. Kepala sekolah dan honorer pun berkomitmen untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Pemberdayaan Guru

Strategi yang dilakukan kepala satuan pendidikan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan guru honorer yaitu memberdayakan dan pendelegasian guru honorer kepada kegiatan pengembangan karir sesuai dengan tingkat kualifikasi pendidikan yang diampunya. Adapun kegiatan pemberdayaan tersebut antara lain sebagai berikut :

- Meningkatkan kinerja guru melalui kegiatan KKG.
- Meningkatkan kompetensi profesionalnya melalui Sim PKB.
- Mengupayakan dan mendorong guru honorer untuk mengikuti guru penggerak.
- Memotivasi guru honorer untuk mengikuti program Pendidikan Profesi Guru (PPG).

Harapan kepala sekolah dengan adanya peningkatan pendapatan tentu harus diimbangi dengan peningkatan kinerja guru honor itu sendiri

Pembahasan

Manajemen Pembiayaan

Pengelolaan keuangan merupakan sebuah proses dari mulai perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai pada pelaporan. (Iskandar :2019). Selanjutnya untuk penyelenggaraan pendidikan yang

berkualitas dukungan biaya dari berbagai sumber jika memungkinkan harus diupayakan. Penerimaan keuangan sekolah umumnya bersumber dari dana bantuan pemerintah, meskipun ada diantara sekolah yang mengoptimalkan peran komite sekolah atau paguyuban kelas untuk membantu kesulitan biaya yang dialami oleh sekolah (Yuspian, Hidayat M : 2022). Terkait guru honorer dalam Meganwanti (2014) bahwa pemerintah sudah melakukan pengaturan tentang guru honorer yang tertuang dalam PP Nomor 48 tahun 2005. Dalam peraturan tersebut menjelaskan tentang kepala satuan pendidikan dapat mengangkat guru honor dan berhak diberi penghasilan dari anggaran sekolah atau APBD. Dewasa ini guru honor keberadaannya sangat penting karena setiap lembaga sekolah mengalami kekurangan guru. Guru honorer yang diangkat di lembaga satuan pendidikan memiliki kewajiban yang sama dengan guru ASN yaitu mengajar sesuai dengan kualifikasi ijazah yang diampunya dan diberi fasilitas sekolah yang sama dalam usaha meningkatkan hasil proses pembelajaran siswa. Perbedaan antara guru ASN dan Guru Honorer yaitu dari segi penghasilan, sebagaimana umumnya sumber penghasilan guru ASN dari APBN yang dutransfer melalui rekening pribadi tiap bulan, sementara penghasilan dan pendapatan guru honorer ditunjang oleh dana BOS. Untuk penyesuaian anggaran sekolah, dalam rekrutmen guru honorer hendaknya atas persetujuan dari pimpinan sekolah dan didasarkan pada kompetensi guru honorer yang dimilikinya. (Asep Sunandar 2019).

Kompetensi Kepala Sekolah

Setiap kepemimpinan memiliki gayanya masing-masing, gaya tersebut diartikan kemampuan pimpinan dalam memengaruhi dan mengolah lembaga yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan berbeda-beda meliputi :gaya otokratik, paternalistik, kharismatik, laissez faire, dan gaya demokratik, namun gaya yang terbaik bergantung pada karakteristik pemimpin itu sendiri maupun situasi dan kondisi lingkungan kerja. (Munika, M :2013).

Dalam upaya meningkatkan kinerja, strategi kepala sekolah visioner yang ada di SDN Margajaya khusus dalam meningkatkan kualitas pendidikannya melalui tahapan : 1) melakukan identifikasi, 2) melakukan wawancara tentang keadaan keluarga, 3) menciptakan hubungan baik yaitu hubungan yang penuh kehangatan antara sesama guru sehingga tidak terjadi konflik internal; dan 4) menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan kepada guru di lingkungan kerjanya. Keberhasilan seorang pemimpin di sekolah dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam menguasai berbagai keterampilan antara lain sebagai berikut :

1. Keterampilan konseptual

Secara konsep seorang pimpinan harus mampu menentukan dan merumuskan arah kebijakan, serta menentukan strategi dalam mengimplementasikan dari perencanaan dan merumuskan kebijakan tersebut agar kebijakan dapat berjalan secara efektif dan efisien..

2. Keterampilan Mengelola Hubungan

Keterampilan ini sangat penting, karena dapat mempermudah dalam bekerjasama, berkomunikasi dengan warga sekolah sehingga tercipta kenyamanan kerja. Kerjasama yang dibangun atas dasar kepercayaan dapat memberikan dorongan dalam peningkatan etos kerja guru. Suasana yang hangat dan penuh kekeluargaan menjadi faktor pegawai merasa betah di lingkungan bekerja, menganggap sekolah merupakan rumah ke duanya, disamping itu dengan suasana hangat akan menumbuhkan iklim kerja yang positif.

3. Keterampilan Administrasi

Yaitu keterampilan memberdayakan segala sumber yang tersedia di sekolah guna meningkatkan kualitas melalui kegiatan pengorganisasian, pengendalian, penggerakkan, pemberian akses atau dukungan, pendelegasian, pemotivasian, untuk mewujudkan tujuan bersama yang ingin dicapai oleh sekolah.

4. Keterampilan Tehnik

Seorang pimpinan harus terampil dalam menyampaikan kemampuan pedagogik guru terkait pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas baik dari segi penggunaan strategi pembelajaran sampai pelaksanaan evaluasi hasil belajar siswa. Disamping itu pimpinan harus terampil dalam mengarahkan, mendelegasikan, dan melakukan pembinaan personal guru melalui kegiatan supervisi kelas dan pelibatan guru dalam kegiatan ilmiah.

Pemberdayaan Guru

Sekolah merupakan lembaga dimana didalamnya terdiri dari kumpulan intelektual yang memiliki tujuan yang sama. Setiap guru tentu harus memiliki motivasi dan memiliki tanggung jawab terhadap tupoksinya baik guru ASN maupun Guru Honorer. Pemberian akses untuk pemberdayaan kepada guru honorer disesuaikan dengan bidangnya masing-masing dan mereka diberikan peluang melakukan inovasi di kelasnya dan terbukti kreativitasnya tidak kalah bahkan bisa dikatakan ada yang melebihi guru ASN. Pemberdayaan dapat dikatakan sebagai upaya menggali potensi dan kemampuan yang harus dikembangkan untuk meningkatkan keinginan, semangat, dan optimisme dalam menjalani kehidupan khususnya pada lingkungan pekerjaan.

Pemberdayaan guru dalam rangka peningkatan kompetensi yaitu melalui keikutsertaan dalam forum ilmiah guru yaitu kelompok kerja guru (KKG) atau sejenisnya. Sebagaimana yang disebutkan bahwa KKG merupakan forum guru dibawah naungan gugus sekolah, yang dikembangkan secara berkelanjutan dengan memperhatikan kebutuhan dan permasalahan lapangan. Kepala sekolah yang visioner mempunyai tanggung jawab terhadap peningkatan mutu pendidikan. Upaya Kepala Sekolah untuk guru honorer dengan memberdayakan guru tersebut meningkatkan kapasitasnya melalui forum KKG.

Pada tahap implementasi kegiatan KKG, guru dipersiapkan untuk berkembang sesuai tupoksinya. Kegiatan di KKG dapat menghasilkan produk yang dapat dimanfaatkan oleh guru honor dalam upaya meningkatkan kesejahteraannya, seperti sertifikat KKG dapat dimanfaatkan untuk syarat mengikuti kegiatan pengembangan karir lainnya seperti Pendidikan Profesi Guru maupun program guru penggerak. Untuk mengoptimalkan kegiatan pemberdayaan guru honorer, maka kepala sekolah dapat bekerja sama dengan guru ASN untuk memberikan keluasaan akses guru honor mengembangkan dirinya. Selanjutnya tidak kalah penting yaitu kepala sekolah harus melakukan kerja sama dengan pengurus KKG, ataupun *stakeholder* peningkatan kinerja guru. SDN Margajaya saat ini menjalin mitra dengan UPI Kampus Tasikmalaya dengan program LMS dan *Matching Of Found*. Kegiatan ini berorientasi pada pembelajaran berbasis LMS dan permainan tradisional. Kepala sekolah sengaja melibatkan guru dalam kegiatan ini agar menambah wawasan dan meningkatkan kompetensi guru honorer.

Sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan, kepala sekolah mendorong guru honorer pro aktif dalam kegiatan PPG. Keikutsertaan guru honorer dalam pendidikan profesi guru dapat menambah kesejahteraan guru itu sendiri, karena jika sudah lulus dan mendapat sertifikat pendidik, maka guru akan mendapat tunjangan yang dapat menutupi kebutuhan hidupnya. Selain memperbaiki perekonomian guru honorer, Program Pendidikan Profesi Guru pun dapat meningkatkan wawasan dan pemahaman guru terhadap upaya meningkatkan kinerja sesuai tugas pokok dan fungsinya. Selain itu kegiatan tersebut di atas saat ini menjadi sebuah tuntutan bagi guru, karena standarisasi guru dibuktikan dengan adanya kepemilikan sertifikat pendidik.

Sertifikasi pendidik dapat membantu nasib guru honorer dalam upaya memperoleh pengakuan pemerintah menjadi pegawai tetap. Kita mengetahui bahwa untuk pengangkatan guru pada saat rekrutmen apabila memiliki sertifikat pendidik maka secara otomatis sudah mendapatkan nilai 500. Regulasi seperti ini sejak tahun 2020 sudah diupayakan oleh pemerintah dalam mengatasi kekurangan guru dengan adanya kebijakan pengangkatan guru honorer menjadi CPNS, dan pada tahun 2021 untuk tahap pertama pemerintah mengubah regulasi pengangkatan guru menjadi PPPK. Pemerintah telah menjelaskan melalui Kemenpan RB tentang guru PPPK yakni rekrutmen pegawai yang telah memenuhi kriteria tertentu untuk bekerja sesuai bidang dan keahliannya di

lingkungan kerja pemerintah dengan perjanjian kerja dalam jangka waktu tertentu dan mendapat penghasilan dari pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru honor di SDN Margajaya ternyata mereka tetap bekerja sesuai tupoksinya apalagi sekarang sudah ada perhatian lebih dari sekolah terhadap kesejahteraannya. Kepala sekolah selalu membimbing guru honorer dalam bekerja dan memenuhi kebutuhan profesinya serta upaya mempersiapkan diri untuk mengikuti rekrutmen PPPK melalui berbagai kegiatan yang menunjang. Langkah konkrit kepala sekolah tersebut memberikan angin segar dan guru honorer termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Sebagai langkah lanjutan, kepala sekolah mengupayakan guru honor untuk terus meningkatkan kualitas dirinya dengan cara meleak IT, mengikuti flatform program pemerintah dan juga mendorong guru honorer untuk berperan aktif dalam kegiatan atau forum ilmiah, kepala sekolah memberikan keluasaan waktu kepada guru honor untuk mengembangkan pengetahuan serta wawasannya baik forum ilmiah di gugus, kecamatan maupun forum ilmiah lingkup kabupaten sehingga kompetensinya dapat meningkat.

Motivasi dan Peningkatan Kinerja Guru

Istilah motivasi sudah banyak dibicarakan dalam setiap karya tulis terutama berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Timbulnya motivasi dalam bekerja dapat meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. Menjadi pegawai profesional tentu saja harus diimbangi dengan jaminan hidup mendapat peluang dan kesempatan memperbaiki kehidupannya, munculnya motivasi dalam diri seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Motivasi internal tumbuh karena adanya rasa kenyamanan dalam bekerja, sedangkan faktor eksternal yaitu dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Salah satu unsur pendukung dari lingkungan kerja yaitu faktor pemimpin. Dengan adanya keterampilan pimpinan dalam menciptakan dan menumbuhkembangkan motivasi tersebut. Seorang kepala sekolah tentu saja mengetahui masing-masing individu guru baik dari mulai kehidupan pribadinya sampai dengan kompetensi dan potensi yang dimiliki guru itu sendiri.

Dalam setiap lembaga pendidikan tentu setiap pimpinan mengharapkan rekan kerjanya bekerja secara epektif, karena apabila masing-masing guru bekerja secara epektif, akan memudahkan kepala sekolah untuk mengatur, mengelola, bahkan lebih mudah meningkatkan kualitas sekolah yang dipimpinnya. Epektivitas kerja bukan datang begitu saja, namun harus ada upaya untuk mencapai keefektifan tersebut. Peningkatan epektivitas kerja dipengaruhi oleh baiknya manajemen, adanya pengaturan tugas yang jelas, adanya pembinaan personal secara berkala, adanya pemberdayaan guru oleh pimpinan secara merata tanpa membedakan status guru itu sendiri. (Munika M :2013)

Peningkatan kinerja merupakan muara dari langkah strategis yang dilakukan oleh kepala satuan pendidikan. Peningkatan ini menjadi acuan tentang seberapa jauh hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tupoksinya. (Iskandar :2017). Selanjutnya pengaruh seorang pemimpin yang mampu meramu guru melalui penugasan yang jelas dalam job deskripsinya, pemberian motivasi dan dukungan akan memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerja guru di lingkungan tempat kerjanya. Guru akan melaksanakan tugas dengan semangat, berperilaku baik dan proses pembelajaran akan berjalan sesuai apa yang diharapkan. (Jaliah, dkk :2020). Lebih jauh yang ingin diharapkan yaitu adanya peningkatan rasa kekeluargaan dan meningkatkan sumber daya manusia di sekolah.

Motivasi kerja dari guru honorer akan lebih meningkat manakala kesejahteraan dan jaminan hidupnya terpelihara. Akan tetapi secara khusus tidak mutlak faktor uang semata, timbulnya motivasi yang memiliki korelasi dengan peningkatan kinerja akan tumbuh bilamana lingkungan bekerja membuat nyaman bagi dirinya. Guru honorer diberdayakan oleh sekolah dan diberi pengakuan kinerja oleh kepala sekolah berupa reward atau apresiasi dalam setiap pencapaian kinerja guru itu sendiri. Tidak dapat dipungkiri sebuah pengakuan dari

pimpinan dapat memotivasi setiap guru untuk melakukan yang terbaik sesuai dengan kompetensi yang ia miliki. Banyak cara yang dapat dilakukan pimpinan satuan pendidikan dalam memberikan apresiasi pada guru honor, seperti memberikan pujian, mempercayakan penyelesaian tugas, memberikan insentif pribadi, memberikan dukungan serta dorongan dalam peningkatan kapasitas dirinya melalui kegiatan pemberdayaan.

Berdasarkan hasil pengamatan di SDN Margajaya telah terjadi peningkatan kinerja guru hasil dari strategi dan upaya seorang kepala sekolah dalam meningkatkan kapasitas pegawai dalam hal ini guru yang berdampak langsung terhadap peningkatan proses pembelajaran. Hal ini dibuktikan guru bekerja secara efektif dan efisien, memiliki semangat dan fokus dalam bekerja, yang berdampak langsung proses pembelajaran sehingga berjalan aktif, masing-masing guru berupaya sekuat tenaga mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan. Pemberdayaan guru honorer terlihat dari keterlibatan guru honorer pada forum KKG ataupun forum ilmiah lainnya dengan dukungan penuh dari kepala sekolah.

KESIMPULAN

Kepemimpinan visioner merupakan elemen kunci dalam implementasi program-program di sekolah, dimana keterampilan manajerial kepala satuan pendidikan menjadi sangat penting. Kepala sekolah harus menguasai keterampilan dalam berbagai aspek, seperti konsep, hubungan, administrasi, dan teknik, yang diselaraskan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Keterampilan ini diperlukan untuk mengelola manajemen pembiayaan dan memastikan program-program pendidikan berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pemberdayaan guru juga menjadi fokus utama, dengan pimpinan satuan pendidikan berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan guru honorer melalui forum ilmiah dan kegiatan peningkatan kapasitas serta profesi.

Pemberdayaan guru honorer dilakukan melalui pemanfaatan KKG (Kelompok Kerja Guru), yang membantu meningkatkan kesejahteraan dan wawasan mereka. Dengan mengikuti program-program seperti guru penggerak, PPG, atau rekrutmen guru PPPK, guru honorer dapat meningkatkan karir mereka dan mendapatkan tunjangan profesi. Kepala sekolah harus memperhatikan kesejahteraan guru honorer, sehingga kinerja mereka dapat seimbang dengan guru ASN lainnya. Selain itu, sertifikat pendidik yang diperoleh dapat digunakan sebagai syarat dalam rekrutmen PPPK, memberikan manfaat tambahan bagi guru honorer.

Untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru honorer, kepala sekolah harus memberikan reward dan apresiasi, serta tugas yang jelas dan terarah dalam lingkungan kerja yang humanis dan kekeluargaan. Peningkatan motivasi dan pengakuan atas keberadaan guru honorer akan mendukung kelancaran kegiatan sekolah. Upaya bersama dari berbagai kalangan diperlukan untuk memperhatikan kesejahteraan guru honorer secara berkesinambungan. Saran untuk guru honorer adalah bekerja dengan ikhlas, terus mengikuti kegiatan profesi, dan bagi kepala sekolah serta pemerintah, diharapkan untuk memperhatikan nasib guru honorer serta mempermudah regulasi dan memperbanyak kuota rekrutmen guru PPPK agar dapat mengatasi kekurangan guru di sekolah-sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi Hamdian Lalu, dkk. 2022. Strategi Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pengembangan KKG Sebagai Komunitas Belajar. *Jurnal Pendidikan*. 10(3).
- Badrudin, dkk. (2022) Pengaruh manajemen pembiayaan terhadap kesejahteraan guru. *Jurnal Inovatif*. 1(1).
- Dadangjnsn. (2015) Standar Kompetensi Kepala Sekolah. *Artikel elektronik*. <https://www.dadangjnsn.com>.
- Faizi, H, Djunawir, S. (2017) Studi tentang kebijakan guru honorer sekolah dasar di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 5 (2). Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga.
- Fitriyanti, dkk (2019). Peningkatan Komitmen Profesi Guru Melalui Pengembangan Kepribadian dan Pemberdayaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 7 (2).

- Hanifah, H, dkk. (2021) Evaluasi Alokasi Bos untuk gaji honorer SD di Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*.15(1). 87-96. Tasikmalaya : UPI.
- Iskandar Jamaludin. (2017) Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. *Jurnal Idaarah*. 1(1). Makasar : UIN Alaudin.
- Iskandar, J. (2019). Implementasi Sistem Manajemen Keuangan Pendidikan. *Jurnal Idaarah. Jurnal Manajemen Pendidikan* 3 (1) diakses pada Yuspian, M. Hidayat. Makasar : UIN Alaudin.
- Israpil. (2020). Pengelolaan dan Pemberdayaan Guru Non PNS pada MAN Kota Kendari. *Educandum*. 6 (1). Makasar : Balitbang Agama Makasar.
- Jaliah, dkk (2020) Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Journal of education research*, 1(2)
- Kemendikbudristek. (2022) Juknis Pengelolaan Bantuan Operasional Sekolah. <https://ditpsd.kemdikbud.go.id/upload/filemanager/2022/BOS/SALINAN%20PERMEN202%20TAHU%202022.pdf>
- Megawanti, P. (2014). Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Guru Honor. *Sosio e-Kons*, 6(1), 15-29.
- Munandar, A. (2014). “Psikologi Industri dan Organisasi”. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Munika Maduratna. (2013) Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru dan Pegawai. *Jurnal Administrasi Negara*. 1 (1).
- Rifda A, Hendriani, W. (2019) Motivasi kerja guru honorer. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*. 4(2). : Universitas Airlangga
- Ririn, dkk (2021). Manajemen Pemberdayaan Guru RA Asmaul Husna. *Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*. 19(4). Surakarta : Universitas Surakarta.
- Roudotul Jannah Arum, Kardoyo (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, biaya pendidikan, komite sekolah, budaya sekolah terhadap kinerja sekolah. *BAEJ* 1 (1) 14-16
- Rubiyati R, W, & Ismanto, B. (2020). Evaluasi Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di sekolah dasar. *Jurnal Kependidikan. Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*. 6 (2). Mataram : IKIP
- Septiana, A, dkk (2020) Kebijakan Standar Pembiayaan di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 2 (2) (153-157) : Universitas Pahlawan.
- Setiawati Tita. (2018) Program Penggabungan Sekolah dalam rangka Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pendidikan. *Mendidik : Jurnal kajian pendidikan dan pengajaran*. 4 (1). Bandung : Universitas Pasundan.
- Stefania, S, Juwita, M. (2020) Pengaruh Pemberian Gaji Honorer terhadap Motivasi dan Profesionalisme Guru Honor. *Jurnal Pedagogika*. 11 (1). Halaman 42-48. Flores : FKIP.
- Sujarweni Wiratna. (2015) Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi. *Pustakabarupress*. Halaman 25.
- Sunandar, A (2019) Sistem rekrutmen dan manajerial kompetensi guru honorer. <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/10/4-Asep-Sunandar.pdf>. 12/09/2019)
- Tanjung, R, dkk. (2021) Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. 4 (4). Garut : SMA 25 Garut
- Wibawani T, Wiyono B, Benty N. (2019) Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai pimpinan perubahan dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. 2 (4) (181-187). Malang : UNM
- Yuspian, M, dan Hidayat. (2022). Manajemen Keuangan Pendidikan. Artikel Histori.. *Jurna Idaarah*. 6(1). Makasar : UIN Alaudin.