



Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JP Manper)



Journal homepage: <http://ejournal.upi.edu/index.php/ipmanper>

Kompensasi dan Komitmen Kerja Guru Honorer

Rini Intansari Meilani*, Sofi Apriliyani

Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran

Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia

Jl. Dr. Setiabudhi, No.229 Bandung, Jawa Barat, Indonesia

*Correspondence: E-mail: intanmusthafa@upi.edu

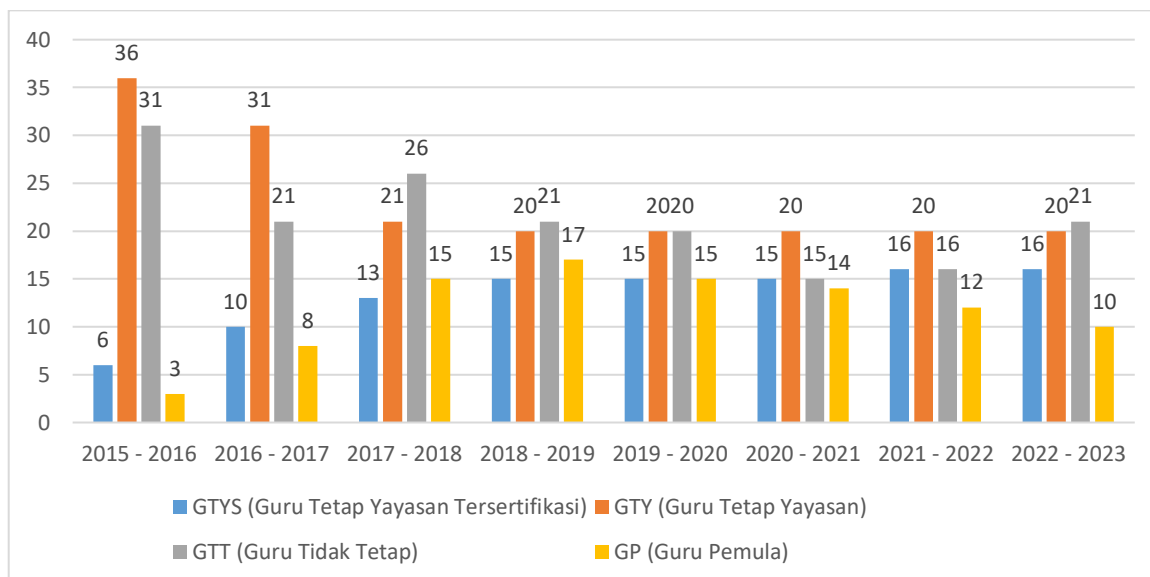
ABSTRAK	ARTICLE INFO
<p>Komitmen guru terhadap profesinya memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kualitas dan keberhasilan sistem pendidikan. Guru yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap tugas dan tanggung jawab mereka sebagai pendidik. Artikel ini membahas hasil penelitian yang ditujukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen guru. Dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif, data diperoleh melalui penyebaran angket kepada guru-guru honorer. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterima para guru diyakini kurang efektif, dan komitmen kerja mereka berada pada kategori tingkat sedang. Analisis lebih lanjut dengan statistik inferensial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kompensasi terhadap komitmen kerja mereka. Hasil penelitian ini semakin mempertegas betapa pentingnya sistem kompensasi bagi para guru honorer untuk diperhatikan karena memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja mereka. Oleh karena itu, pemerintah dan juga sekolah harus memperbaiki sistem kompensasi para guru honorer, sehingga komitmen kerja mereka dapat terus ditingkatkan. Langkah ini melibatkan peningkatan transparansi dalam kebijakan pemberian kompensasi dan penjaminan bahwa kompensasi yang diterima oleh mereka sesuai dengan tingkat beban kerja yang mereka laksanakan di sekolah.</p>	<p>Article History: <i>Submitted/Received 21 Juli 2023</i> <i>First Revised 15 November 2023</i> <i>Accepted 01 Januari 2024</i> <i>First Available online 10 Januari 2024</i> <i>Publication Date 10 Januari 2024</i></p> <hr/> <p>Keyword: <i>Guru honorer,</i> <i>Komitmen kerja,</i> <i>Sistem kompensasi,</i> <i>SMK.</i></p>
<p>© 2024 Pendidikan Manajemen Perkantoran</p>	

1. PENDAHULUAN

Peran komitmen pegawai dalam sebuah organisasi sangat krusial karena dapat memengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi. Komitmen pegawai mencakup keterikatan dan kesetiaan mereka terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat berdampak positif terhadap produktivitas, kestabilan, dan citra organisasi di mata publik (Griffin & Moorhead, 2014). Di konteks pendidikan, komitmen guru memiliki peran yang sangat signifikan karena mereka adalah tokoh utama yang berperan untuk memastikan setiap proses pembelajaran dapat memfasilitasi perkembangan para siswanya secara utuh dan kualitas pendidikan secara menyeluruh (Pishghadam dkk., 2021). Guru yang memiliki komitmen terhadap profesinya memiliki keinginan untuk terus meningkatkan keterampilan mengajar, beradaptasi dengan perkembangan pendidikan, serta memberikan dukungan maksimal bagi perkembangan siswa. Guru dengan komitmen yang tinggi mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang positif dan mendukung, memotivasi siswa untuk belajar dengan baik, serta cenderung membangun hubungan yang baik dengan siswa, orang tua, dan rekan kerja, menciptakan atmosfer kerja yang kolaboratif dan harmonis. Demikian juga sebaliknya, jika guru memiliki komitmen yang rendah terhadap sekolah atau profesinya, dapat timbul berbagai konsekuensi negatif yang berdampak pada berbagai aspek di lingkungan pendidikan, seperti menurunnya kualitas pengajaran, rendahnya motivasi, inovasi dan pengembangan diri, dan rendahnya intensi untuk terlibat dalam beragam kegiatan di sekolah. Bahkan, komitmen yang rendah pun dapat menyebabkan tingginya turnover mereka (Banata dkk., 2023). Menurut laporan Badan Pusat Statistik tahun 2022, jumlah guru di sekolah – sekolah swasta pada setiap jenjang di Indonesia menurun secara signifikan dibandingkan tahun sebelumnya.

Di konteks Pendidikan menengah kejuruan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyampaikan data sekaitan kekurangan guru produktif di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebanyak 91.000 di tahun 2018 (Felisiani, 2018). Hal ini pun terus berlanjut, dan saat ini hal tersebut diyakini sebagai faktor utama penyebab SMK menjadi penyumbang pengangguran di Indonesia (Mansur, 2023). Berita tersebut menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia masih menghadapi masalah yang serius berkaitan dengan sumber daya yang mendukung pelaksanaan pendidikan. Sebagai motor utama proses pendidikan, isu kekurangan guru tentunya berdampak langsung terhadap keseluruhan proses dan kualitas pendidikan. Apalagi, mengingat lulusan SMK lebih dipersiapkan untuk langsung bekerja setelah lulus, hal tersebut tentu berdampak pada perkembangan negara.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang Kepala Sekolah SMK swasta di Indonesia, diperoleh informasi bahwa komitmen para guru honorer di sekolah tersebut sangat rendah, padahal sekolah tersebut tidak memiliki guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), sehingga mereka sangat bergantung pada tenaga honorer agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan. SMK tersebut membagi guru kedalam empat status atau kategori guru diantaranya: Guru Tetap Yayasan Tersertifikasi (GTYS); Guru Tetap Yayasan (GTY); Guru Tidak Tetap (GTT); dan Guru Pemula (GP). Rekapitulasi jumlah guru di SMK Swasta Indonesia dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Rekapitulasi Jumlah Guru di SMK Swasta Indonesia Tahun Ajaran 2015/2016 sd. 2022/2023

Sumber: Tata Usaha SMK Swasta di Garut, Indonesia

Berdasarkan Gambar 1 di atas, dapat dilihat bahwa dari delapan tahun periode pembelajaran, setiap tahunnya ada peningkatan jumlah GP, khususnya dimasa sebelum pandemi. Perekrutan GP paling banyak yaitu pada Tahun Ajaran 2018-2019, yaitu sebanyak 17 orang. Angka tersebut tidak sedikit karena hampir 23.3% dari jumlah guru yang dibutuhkan masuk dalam kategori baru. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa komitmen kerja guru di SMK tersebut masih rendah karena dari data dapat diketahui walaupun ada peningkatan GP pada beberapa periode, jumlah GTY tidak bertambah sejak tahun tersebut, dan jumlah GTT cenderung menurun seiring dengan berkurangnya jumlah GP. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat turnover guru di sekolah tersebut tinggi, sementara tingkat komitmen mereka rendah.

Selanjutnya, tingginya tingkat absensi merupakan salah satu faktor yang menunjukkan kurangnya komitmen kerja. Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari SMK tersebut, selain tingkat turnover pegawai, untuk melihat gambaran tingkat komitmen kerja guru yaitu tingkat absensi guru. Setelah dianalisis, GTT memiliki tingkat absensi yang paling rendah. Berikut adalah rekapitulasi absensi GTT.

Tabel 1. Rekapitulasi Absensi GTT Tahun Ajaran 2015/2016 sd. 2022/2023

No	Tahun Ajaran	Persentase Kehadiran (%)
1.	2015 - 2016	83.36
2.	2016 - 2017	80.25
3.	2017 - 2018	75.59
4.	2018 - 2019	77.67
5.	2019 - 2020	78.10
6.	2020 - 2021	60.25
7.	2021 - 2022	65.36
8.	2022 - 2023	73.67

Sumber: Bagian Piket SMK Swasta di Garut, Indonesia

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui persentase kehadiran GTT di sekolah tersebut tidak mencapai 100% pada setiap tahunnya. Masih terdapat GTT yang kurang berkomitmen sehingga terjadi penurunan tingkat disiplin kerja. Terlepas dari beragam alasan yang dimiliki

para guru tersebut, ketidakhadiran mereka sudah barang tentu akan berpengaruh terhadap proses dan pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

Selain rendahnya motivasi yang ditunjukkan oleh tingkat kehadiran, faktor sistem kompensasi pun menjadi salah satu penyebab rendahnya komitmen dan tingginya turnover pegawai. Kompensasi, seperti yang disampaikan oleh Cheah dkk. (2016) disebutkan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen kerja guru, selain pengetahuan, orientasi tugas, keadilan organisasi, serta peluang pelatihan dan pengembangan diri. Selain sebagai hak dasar setiap pegawai, tidak dapat dipungkiri, kompensasi adalah salah satu tujuan setiap orang untuk bekerja. Rendahnya kompensasi berdampak pada komitmen, motivasi dan kinerja guru baik secara langsung maupun tidak (Sukiman & Mintarti, 2016). Seperti yang dilaporkan dalam beberapa penelitian terkait pengaruh kompensasi terhadap komitmen kerja guru pada tingkat Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Umum, Universitas, Pusat Bahasa Internasional sampai kepada Komisi Layanan Guru, kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen kerja (baik terhadap komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen keberlanjutan maupun komitmen secara keseluruhan). Selain itu, kompensasi juga memiliki pengaruh terhadap intensitas turnover guru yang dimediasi oleh komitmen kerja (Kamaylar, Ye, & Sripicharn, 2018; Emeya & Antiaobong, 2016; Purba, dkk., 2018; A'yuninnisa & Saptoto, 2015; Nyamubi, 2017; Korir & Kipkebut, 2016; Parashakti, dkk., 2017; dan Koitalek, 2016).

Sekaitan dengan besaran kompensasi, Ketua PB PGRI menyampaikan bahwa disparitas antara besaran gaji guru honorer dan guru yang memiliki status PNS sangat mencolok. Sebagai contoh, guru PNS di DKI Jakarta dapat memperoleh penghasilan bulanan dikisaran 15 juta, sedangkan guru honorer, terutama di daerah, hanya menerima sekitar 500 ribu per bulannya (Liputan6.com, 25 November 2019). Padahal dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial, mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja, dan sebagainya.

Berdasarkan penggalan data empiris sekaitan dengan sistem kompensasi yang diterapkan oleh SMK yang diteliti, para guru honorer menerima gaji berdasarkan sistem kompensasi waktu yang ditetapkan berdasarkan standar waktu jam mengajar. Sistem kompensasi tersebut diatur berdasarkan Surat Keputusan Yayasan dengan merujuk pada UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 15 Ayat 3. Berdasarkan kesepakatan, guru honorer menerima gaji pokok sebesar 30 ribu rupiah per jam mengajar. Dengan rentang jam mengajar guru honorer antara 8 sd. 40 jam per bulannya, para guru honorer di SMK tersebut memperoleh gaji antara 240 ribu sd. satu juta dua ratus ribu rupiah setiap bulannya. Jika merujuk pada surat Keputusan Gubernur mengenai besaran Upah Minimum Kabupaten (UMK) tahun 2019 di lokasi sekolah tersebut, jumlah tersebut masih dibawah UMK, yaitu Rp 1.807.285,00.

Melihat fenomena di atas, penulis tertarik melakukan penelitian di SMK Swasta di Indonesia dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh efektivitas kompensasi terhadap tingkat komitmen kerja guru honorer dengan harapan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada pihak sekolah mengenai gambaran efektivitas kompensasi dan tingkat komitmen kerja guru serta pengaruhnya sehingga sistem kompensasi di bawah Yayasan mereka dapat diperbaiki dan kualitas Pendidikan di sekolah pun dapat ditingkatkan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kompensasi Guru

Heathfield (2012, seperti yang dikutip dalam Muguongo, dkk., 2015, hlm. 47) mendefinisikan kompensasi sebagai sejumlah uang tetap yang diberikan kepada karyawan

oleh pemberi kerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Ulfatin & Triwiyanto (2016, dalam Parashakti, dkk., 2017, hlm. 118) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan, baik secara langsung atau tidak langsung, finansial atau non-finansial, yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kompensasi dapat dianggap sebagai remunerasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Penting untuk dicatat bahwa besaran kompensasi harus disesuaikan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (Widodo, 2015, dalam Parashakti, dkk., 2017, hlm. 118).

Kompensasi telah lama diakui sebagai salah satu bentuk penghargaan utama dalam konteks organisasi (Heneman & Judge, 2000, dalam Muguongo, dkk., 2015, hlm. 47). Taylor (1911, dalam Muguongo, dkk., 2015, hlm. 48) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan. Sebagai faktor ekstrinsik, besaran upah yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dianggap sebagai salah satu pemicu motivasi yang berperan menghindari ketidakpuasan kerja (Fatima & Ali, 2016, hlm. 2). Rivai (2008, sebagaimana dikutip dalam Purba, dkk., 2018, hlm. 230) menggambarkan kompensasi sebagai salah satu aspek pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pemberian penghargaan individu sebagai bagian dari pertukaran dalam menjalankan tugas-tugas organisasi.

Terdapat beberapa sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan, antara lain sistem berdasarkan waktu, sistem berdasarkan hasil, dan sistem secara Borongan (Hasibuan, 2010, hlm. 124-125). Delapan tujuan kompensasi yang diungkapkan oleh Suwatno & Priansa (2011, hlm. 222-224) melibatkan aspek-aspek seperti ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, keadilan, disiplin, pengaruh serikat pekerja, dan pengaruh pemerintah. Sejalan dengan itu, Handoko & Hani (2000, hlm. 155) menyatakan bahwa besarnya kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti suplai dan permintaan tenaga kerja, serikat karyawan, produktivitas, kemampuan untuk membayar, kebijakan penggajian, dan kendala-kendala pemerintah.

Dalam hal jenis kompensasi, Ulfatin & Triwiyanto (2016, dalam Parashakti, dkk., 2017, hlm. 118) serta Triton (2009, dalam Purba, dkk., 2018, hlm. 230-231) mengelompokkannya menjadi dua kategori, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial sendiri dibagi menjadi dua bentuk, yakni diberikan secara langsung dan tidak langsung. Di sisi lain, kompensasi non finansial mencakup imbalan berupa kepuasan karyawan yang timbul dari pekerjaan atau lingkungan kerja yang nyaman. Untuk guru honorer, istilah ini merujuk pada guru yang tidak memiliki status tetap dan menerima honorarium berdasarkan jumlah jam pelajaran yang mereka berikan (Wakiran, dkk., 2004, hlm. 60).

2.2. Komitmen Guru

Komitmen organisasi, yang sering juga disebut sebagai komitmen kerja, secara umum didefinisikan sebagai hasrat untuk mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, dan kemauan untuk memberikan usaha maksimal atas nama organisasi (Griffin & Moorhead, 2014, hlm. 74; Meyer & Allen, 2002, dalam McInerney, dkk., 2015, hlm. 11). Seorang guru yang memiliki komitmen kerja adalah individu yang konsisten dalam perilakunya dengan filosofi pendidikannya (Raymond, 1964, dalam Hussen, dkk., 2016, hlm. 294).

Komitmen kerja memiliki dimensi yang beragam, dan secara umum terdiri dari tiga aspek utama, yaitu komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif (Meyer & Allen, dalam McInerney, dkk., 2015, hlm. 11-12). Pertama, komitmen afektif menggambarkan tingkat keterikatan psikologis seseorang terhadap organisasi yang didasarkan pada perasaan positif terhadap organisasi tersebut. Dimensi ini berkembang melalui pengalaman kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan di dalam organisasi. Kedua, komitmen keberlanjutan mencerminkan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap organisasi, diukur dengan membandingkan manfaat yang diterima dengan pengorbanan yang dilakukan untuk terlibat dalam organisasi. Terakhir, komitmen normatif menunjukkan tingkat keterikatan psikologis seseorang pada organisasi karena merasa memiliki kewajiban moral untuk mempertahankan ikatan dengan organisasi. Dalam konteks ini, pegawai memberikan kontribusi pada organisasi untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab moral. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki motivasi tinggi, disiplin yang kuat, dan kesempatan untuk meningkatkan profesionalisme serta produktivitas kerja (Saydani, 2000, hlm. 422). Sikap positif terhadap pekerjaan dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan penuh dedikasi.

Sama seperti konsep komitmen, mengajar juga merupakan konsep yang kompleks, dan profesi guru memiliki kompleksitas yang setara. Setiap guru harus memiliki dan menunjukkan komitmen profesional guna mempertahankan semangat dan antusiasme terhadap pekerjaan mereka (Day, 2000, dalam Kaur & Ranu, 2017, hlm. 194). Oleh karena itu, komitmen profesional nampaknya memainkan peran krusial, baik bagi guru honorer maupun bagi sistem pendidikan yang berupaya melakukan perubahan. Guru yang memiliki komitmen tinggi dianggap sebagai penentu mutu pendidikan dan performa akademis baik siswa maupun sekolah (Mwesiga & Okendo, 2018, hlm. 117). Ferdinan (2007, dalam Emeya & Antiaobong, 2016, hlm. 170) menyoroti bahwa peningkatan perilaku siswa, efisiensi dalam pembelajaran, dan kinerja guru yang handal dapat diaktifkan, dipertahankan, diarahkan, dan diperkuat secara holistik oleh guru yang memiliki komitmen kerja yang tinggi.

3. METODOLOGI

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif. Data diperoleh dengan menyebarkan angket kepada guru honorer di salah satu SMK Swasta di Indonesia yang berjumlah 21 orang. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis untuk mengetahui gambaran tingkat efektivitas sistem kompensasi guru honorer, tingkat komitmen guru honorer, serta seberapa besar pengaruh tingkat efektivitas kompensasi terhadap tingkat komitmen kerja guru honorer di SMK tersebut.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kompensasi guru honorer dilakukan dengan menggunakan dua dimensi, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Dimensi kompensasi finansial terdiri dari dua indikator, yaitu gaji dan tunjangan. Sementara itu, dimensi kompensasi non finansial mencakup tiga indikator, yakni pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, dan fasilitas. Jumlah total indikator dalam variabel kompensasi adalah lima. Kelima indikator tersebut dijabarkan menjadi 21 pernyataan sebagai instrumen penilaian variabel kompensasi.

Adapun variabel komitmen kerja guru honorer dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi, yakni komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Dimensi komitmen afektif mencakup tiga indikator, yaitu emosional, identifikasi, dan keterlibatan. Sementara itu, komitmen keberlanjutan terdiri dari dua indikator, yaitu keinginan bertahan

dan pengorbanan. Sedangkan dimensi komitmen normatif terdiri dari dua indikator, yakni kemauan kerja dan tanggung jawab. Total indikator dalam variabel komitmen kerja mencapai tujuh. Ketujuh indikator tersebut dinyatakan melalui 28 pernyataan yang dijadikan sebagai alat ukur untuk variabel komitmen kerja tersebut.

Metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini melibatkan teknik analisis data deskriptif dan teknik analisis data inferensial. Pada teknik analisis data deskriptif, langkah-langkahnya melibatkan perhitungan frekuensi terhadap pilihan yang dipilih dari alternatif jawaban yang ada, juga menghitung skor rata-rata untuk menilai efektivitas sistem kompensasi guru honorer dan tingkat komitmen kerja guru honorer. Setelah itu, data tersebut diuraikan dengan merinci penafsiran skor kriteria. Berikut adalah tabel skor kriteria yang diterapkan dalam teknik analisis data deskriptif dalam penelitian ini.

Tabel 2. Penafsiran Skor Kriteria

Rentang Rata-rata	Penafsiran
1.00 – 1.66	Tidak Efektif
1.67 – 2.33	Kurang Efektif
2.34 – 3.00	Efektif

Sumber: Diolah berdasarkan jawaban responden

Selain melakukan analisis deskriptif, penelitian ini memanfaatkan analisis inferensial melalui regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel komitmen kerja guru honorer.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Kompensasi Guru Honorer

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, pengukuran variabel kompensasi guru honorer dilakukan melalui dua dimensi, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Dimensi kompensasi finansial terdiri dari dua indikator, yaitu gaji dan tunjangan. Indikator gaji mengukur sejauh mana gaji mencukupi untuk memenuhi kebutuhan, serta kesesuaian antara pemberian gaji dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh guru honorer. Sementara itu, indikator tunjangan menilai kesesuaian pemberian tunjangan dengan tugas yang dijalankan. Di sisi lain, dimensi kompensasi non finansial terdiri dari tiga indikator, yaitu pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, dan fasilitas kerja. Indikator pekerjaan itu sendiri mengevaluasi kesesuaian tugas yang diberikan dan penghargaan yang diterima dalam meningkatkan tanggung jawab. Indikator lingkungan kerja mengukur tingkat kenyamanan yang dirasakan terhadap lingkungan sekolah, sedangkan indikator fasilitas menilai kemudahan dan ketersediaan media pembelajaran saat mengajar, serta tingkat kenyamanan dari fasilitas yang ada di sekolah. Tabel 3 berikut ini menyajikan rekapitulasi hasil tanggapan responden terhadap kelima indikator yang digunakan untuk mengetahui gambaran variabel kompensasi guru honorer tersebut.

Tabel 3. Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kompensasi

No	Dimensi	Indikator	Rata-rata	Penafsiran
1.	Kompensasi Finansial	Gaji	2.24	Kurang Efektif

		Tunjangan	2.33	Kurang Efektif
		Rata-rata Dimensi	2.285	Kurang Efektif
2.	Kompensasi Non Finansial	Pekerjaan itu sendiri	2.21	Kurang Efektif
		Lingkungan kerja	2.35	Efektif
		Fasilitas	2.24	Kurang Efektif
		Rata-rata Dimensi	2.267	Kurang Efektif
		Rata-rata Variabel	2.274	Kurang Efektif

Dari Tabel 3 di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kompensasi guru honorer tergolong dalam kategori kurang efektif dengan rata-rata perolehan skor sebesar 2.274. Dari sisi dimensi, dimensi kompensasi finansial menunjukkan skor yang lebih tinggi daripada dimensi kompensasi non finansial. Adapun jika dilihat dari indikator, rata-rata skor tertinggi terdapat dalam dimensi kompensasi non finansial, khususnya pada indikator lingkungan kerja. Sebaliknya, rata-rata skor terendah berada pada indikator pekerjaan itu sendiri, di dimensi yang sama.

Dari Tabel 3 pun dapat diketahui bahwa pada dimensi kompensasi finansial, indikator tunjangan memperoleh skor rata-rata tertinggi dibandingkan dengan indikator gaji. Namun, keduanya masih tergolong dalam kategori kurang efektif. Hasil ini mencerminkan persepsi mayoritas guru honorer yang menganggap bahwa sistem gaji dan tunjangan yang mereka terima masih belum optimal. Selanjutnya, dalam dimensi kompensasi non finansial, indikator lingkungan kerja mempunyai skor rata-rata tertinggi, sementara indikator pekerjaan itu sendiri mencapai skor rata-rata terendah. Indikator lingkungan kerja dinilai efektif, sementara indikator pekerjaan itu sendiri dan indikator fasilitas masih dianggap kurang efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru honorer menganggap bahwa lingkungan kerja yang mereka alami sudah cukup efektif, tetapi aspek pekerjaan itu sendiri dan fasilitas yang mereka peroleh masih kurang optimal.

Berdasarkan data tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara umum dianggap efektif oleh guru honorer. Namun, indikator kompensasi lainnya belum sepenuhnya memberikan manfaat yang dirasakan oleh guru honorer, karena masih berada dalam kategori kurang efektif. Jika situasi ini dibiarkan tanpa tindakan, dampaknya dapat merugikan sekolah, menyebabkan sistem kompensasi menjadi tidak efektif. Ulfatin & Triwiyanto (2016, dalam Parashakti, dkk., 2017, hlm. 118) menjelaskan bahwa kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan sebagai imbalan atas kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya, kompensasi merupakan elemen yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui sistem kompensasi yang efektif, dapat ditingkatkan produktivitas guru dalam bekerja, sehingga mereka akan terus bekerja dengan penuh dedikasi untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang diberikan kepada guru honorer harus diperbaiki, terutama pada indikator pekerjaan itu sendiri.

Skor indikator pekerjaan itu sendiri merupakan yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Dalam konteks ini, dapat disimpulkan bahwa sekolah belum berhasil secara efektif memberikan tugas dan wewenang kepada guru honorer dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, sekolah juga belum efektif dalam memberikan

penghargaan sebagai upaya untuk meningkatkan tanggung jawab guru honorer terhadap sekolah. Padahal, jika sistem kompensasi berjalan efektif, maka tujuan sistem kompensasi pun akan tercapai. Sesuai dengan pendapat Suwatno & Priansa (2011, hlm. 222-224), kerjasama yang baik antara guru dan sekolah dapat terbentuk melalui program pemberian kompensasi yang menarik. Hal ini dapat menarik calon karyawan yang berkualifikasi tinggi sesuai dengan kriteria sekolah, memberikan motivasi kepada guru untuk memberikan kinerja terbaik, meningkatkan produktivitas optimal, menjaga keadilan di antara guru, dan memperkuat disiplin guru.

4.2 Komitmen Kerja Guru Honorer

Variabel komitmen kerja guru honorer diukur melalui tiga dimensi, yakni komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Dimensi komitmen afektif melibatkan tiga indikator, yakni emosional, identifikasi, dan keterlibatan. Indikator emosional mengevaluasi tingkat kesenangan terhadap sekolah dan keterikatan emosional antara guru dan sekolah. Sementara indikator identifikasi menilai penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota. Indikator keterlibatan mengukur tingkat hubungan sosial dengan rekan kerja. Komitmen keberlanjutan terdiri dari dua indikator, yaitu keinginan bertahan dan pengorbanan. Indikator keinginan bertahan mengevaluasi tingkat keinginan untuk tetap menjadi guru di sekolah dan manfaat yang diperoleh dengan tetap bertahan. Indikator pengorbanan mengevaluasi pertimbangan terhadap alternatif pekerjaan serta kerugian yang mungkin diperoleh jika meninggalkan sekolah. Komitmen normatif melibatkan dua indikator, yakni kemauan kerja dan tanggung jawab. Indikator kemauan kerja mengukur tingkat kesadaran akan tugas dan loyalitas terhadap sekolah, sementara indikator tanggung jawab mengevaluasi tingkat kesiapan untuk memenuhi tugas dan kewajiban yang diberikan. Total indikator dalam variabel komitmen kerja mencakup tujuh indikator yang dijabarkan menjadi 28 pernyataan yang digunakan sebagai ukuran variabel komitmen kerja guru honorer. Berikut adalah hasil rekapitulasinya.

Tabel 4. Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel Komitmen Kerja

No	Dimensi	Indikator	Rata-rata	Penafsiran
1.	Komitmen Afektif	Emosional	2.18	Sedang
		Identifikasi	2.33	Sedang
		Keterlibatan	2.29	Sedang
		Rata-rata Dimensi	2.27	Sedang
2.	Komitmen Keberlanjutan	Keinginan Bertahan	2.24	Sedang
		Pengorbanan	2.21	Sedang
		Rata-rata Dimensi	2.23	Sedang
	3.	Komitmen Normatif	Kemauan Kerja	2.21
Tanggung Jawab			2.18	Sedang
Rata-rata Dimensi			2.195	Sedang
		Rata-rata Variabel	2.23	Sedang

Sumber: Hasil Pengolahan Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 4 di atas, tingkat komitmen kerja guru honorer berada pada kategori sedang yaitu rata-rata perolehan skor sebesar 2.23. Jika dilihat berdasarkan dimensi,

dimensi komitmen afektif memiliki skor paling tinggi dan dimensi komitmen normatif memiliki skor paling rendah. Jika dilihat berdasarkan indikator, indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi yaitu ada di dimensi komitmen afektif yaitu indikator identifikasi dimana memperoleh skor rata-rata yang sama yaitu 2.33. Dan indikator yang mempunyai rata-rata skor terendah yaitu ada di dimensi komitmen afektif dan dimensi komitmen normatif yaitu indikator emosional dan indikator tanggung jawab dimana memperoleh skor rata-rata yang sama yaitu 2.18.

Dalam dimensi komitmen afektif, indikator identifikasi mendapatkan skor rata-rata tertinggi, sementara indikator emosional memiliki skor rata-rata terendah. Meskipun begitu, semua indikator dalam dimensi komitmen afektif masih berada dalam kategori sedang. Hal ini menandakan bahwa kebanyakan guru honorer merasa tingkat emosional, identifikasi, dan keterlibatan mereka masih belum mencapai tingkat optimal. Selanjutnya, dalam dimensi komitmen keberlanjutan, indikator keinginan bertahan mendapatkan skor rata-rata lebih tinggi daripada indikator pengorbanan. Namun, keduanya masih berada dalam kategori sedang. Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar guru honorer merasa tingkat keinginan bertahan dan pengorbanan terhadap sekolah masih belum mencapai tingkat yang tinggi. Terakhir, dalam dimensi komitmen normatif, indikator kemauan kerja mendapatkan skor rata-rata lebih tinggi daripada indikator tanggung jawab. Meski demikian, keduanya masih berada dalam kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas guru honorer merasa bahwa tingkat kemauan bekerja dan rasa tanggung jawab terhadap sekolah masih kurang optimal. Dari perolehan data tersebut, dapat dilihat bahwa semua indikator komitmen kerja guru honorer belum sepenuhnya bisa dikatakan tinggi, karena semua masih berada dalam kategori sedang. Jika terus dibiarkan akan memiliki dampak yang buruk bagi sekolah yaitu tingkat komitmen kerja guru di sekolah akan semakin rendah.

Oleh karena itu, upaya peningkatan komitmen kerja guru, terutama guru honorer, oleh pihak sekolah sangat penting untuk dilakukan, terutama pada indikator-indikator komitmen kerja (indikator emosional dan indikator tanggung jawab). Hasil analisis data menunjukkan bahwa kedua indikator tersebut memperoleh skor paling rendah. Dengan kata lain, tingkat kecintaan guru terhadap sekolah dan keterikatan emosional antara guru dan sekolah, serta tingkat kesiapan untuk menyelesaikan tugas dan kesiapan untuk mempertahankan sekolah masih kurang. Oleh karena itu, sekolah harus mampu menciptakan rasa kebanggaan dalam diri para guru honorer yang bekerja di sekolah mereka karena telah menjadi bagian dari sekolah, memupuk suasana kerja yang menyenangkan dan nyaman di sekolah, memperkuat ikatan emosional antara guru dan sekolah, dan mendorong kesiapan mereka untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin sehingga merasa memiliki kewajiban untuk tidak meninggalkan sekolah dan merasa bahwa sekolah merupakan tempat terbaik untuk bekerja. Dengan terciptanya kondisi seperti itu, diharapkan komitmen kerja para guru honorer meningkat dan akan memberikan dampak positif pada keberhasilan pendidikan secara keseluruhan. Seperti yang ditekankan oleh Ferdinan (2007, dalam Emeya & Antiaobong, 2016, hlm. 170), jika guru berkomitmen tinggi maka perilaku positif siswa akan meningkat, kegiatan pembelajaran akan efektif dan efisien, dan kinerja guru pun akan semakin tinggi.

4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Kerja Guru Honorer

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tingkat efektivitas kompensasi terhadap tingkat komitmen kerja guru honorer, uji statistik inferensial telah dilakukan setelah terkonfirmasi bahwa data berada dalam distribusi normal dan linier. Uji statistik yang

digunakan yaitu statistik parametrik yang dilakukan untuk menguji hipotesis sekaitan dengan pengaruh variabel kompensasi guru honorer terhadap variabel komitmen kerja guru honorer. Berikut adalah hasil uji statistic yang telah dilakukan.

Tabel 5. Uji Hipotesis Variabel Kompensasi terhadap Variabel Komitmen Kerja

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	23.349	4.667		5.003	.000
	KOMPENSASI	.708	.120	.805	5.915	.000

a. Dependent Variable: KOMITMEN

Sumber: Hasil Pengolahan Data (*Software SPSS Statistic Version 23.0 for Windows*)

Keterangan:

1. Nilai Sig. = 0.00
2. Nilai t_{hitung} = 5.915
3. Nilai t_{tabel} = 2.0555 {nilai t_{tabel} diperoleh dari (α/db) , $(db=n-2)$ sehingga diperoleh $(0.05/2)$; $28-2=0.025$; $26=2.0555$ }

Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5.915 > 2.0555$. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen kerja guru honorer.

Tabel 6. Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Variabel Kompensasi terhadap Variabel Komitmen Kerja

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805 ^a	.648	.630	3.336

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI

b. Dependent Variable: KOMITMEN

Sumber: Hasil Pengolahan Data (*Software SPSS Statistic Version 23.0 for Windows*)

Pada Tabel 6 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.805 jika dilihat dari tabel korelasi berada pada rentang antara $\geq 0.70 - \leq 0.90$ dimana masuk pada kategori kuat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang kuat dari variabel kompensasi terhadap komitmen kerja guru honorer. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel komitmen kerja, maka digunakan koefisien determinasi. Pada Tabel 6, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (*R Square*) yaitu sebesar 0.648 atau jika dipersentasikan menjadi 64.8%. Maka dari itu dapat diketahui bahwa pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel komitmen kerja guru honorer sebesar 64.8%, sedangkan 35.2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari kompensasi terhadap komitmen kerja guru honorer. Hal ini sesuai dengan apa yang telah ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sukiman & Mintarti (2016) yang menunjukkan bahwa variabel

kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen guru di SMK baik secara langsung maupun tidak langsung.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat di simpulkan bahwa kompensasi guru honorer merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen kerja guru honorer. Kompensasi merupakan salah satu hal yang dapat digunakan oleh pihak Sekolah/ Yayasan dalam meningkatkan komitmen kerja. Dimana jika kompensasi yang didapat guru sudah efektif maka komitmen kerja guru honorer juga akan menjadi tinggi. Adanya pengaruh efektivitas kompensasi guru honorer terhadap tingkat komitmen kerja guru honorer, mengharuskan pihak sekolah melakukan peningkatan efektivitas pemberian kompensasi yang diberikan, khususnya kepada guru honorer supaya komitmen kerja guru honorer dapat terus meningkat. Hal tersebut dapat dilakukan sesuai dengan apa yang dikatakan Jati & Khusaini (2003, dalam Sukiman & Mintarti, 2016) yaitu dengan cara pemberian kejelasan dari pihak sekolah mengenai kebijakan pemberian kompensasi kepada guru honorer serta memperbaikinya sesuai kebijakan pemerintah. Hal tersebut sangat penting untuk dilakukan sehingga kompensasi yang diterima guru honorer sesuai dengan beban kerja yang dilakukan guru terhadap sekolah dan komitmen mereka pun diharapkan dapat meningkat.

6. CATATAN PENULIS

Para penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan terkait penerbitan artikel ini. Penulis menegaskan bahwa artikel ini bebas dari plagiarisme.

7. REFERENSI

- A'yuninnisa, R. N., & Saptoto, R. (2015). The Effects of Pay Satisfaction and Affective Commitment on Turnover Intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57–70. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2015.1055>
- Banata, A., Pandjaitan, N.K., & Ramly, A. T. (2023). Teachers Turnover Intention: The Role of Work Motivation, Job Stress, and Organizational Commitment. *International Journal of Social Service and Research*, 03 (11). <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i11.587>
- Cheah, C. S., Chong, V. S. W., Yeo, S. F., Pee, K. W. (2016). An Emphirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, hal. 167-174. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.002>
- Deny, S. (2018, 25 November). "Miris, Begini Perbandingan Gaji Guru PNS dan Honorer". Liputan6 [Online]. Tersedia: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3735268/miris-begini-perbandingan-gaji-guru-pns-dan-honorer>. [10 Januari 2019].
- Emeya, S., & Antiaobong, E. O. (2016). Motivation and Regular Salary as Determinants of Agricultural Science Teacher ' s Commitment and Accomplishment of their Professional Responsibilities in Rivers State , Nigeria. *European Scientific Journal*, 12(13), 168–184. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n13p168>
- Fatima, F., & Ali, S. (2016). The Impact of Teachers Financial Compensation on their Job Satisfaction at Higher Secondary Level. *Journal of Socialomics*, 5(3). <https://doi.org/10.4172/2167-0358.1000164>
- Felisiani, T. (2018, November 10). Pemerintah Akui Kekurangan Guru Produktif di SMK. Diakses dari <http://www.tribunnews.com/nasional/2018/11/10/pemerintah-akui-kekurangan-guru-produktif-di-smk>.

- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior (Managing People and Organizations)* (11 ed.). Canada: Cengage Learning.
- Hasibuan, M. S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi ed.). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Handoko, & Hani. (2000). *Manajemen* (2 ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Hussen, A. A., Tgegn, S. A., & Teshome, T. Z. (2016). Teachers Professional Commitment towards Students Learning , their Profession and the Community in Eastern Ethiopian Secondary Schools Doğu Etiyopya ' daki Orta Dereceli Okullarda Öğretmenlerin Öğrenci Öğrenmesine , Mesleklerine ve Topluluğa Yönelik Bağlı. *Journal of Teacher Education and Educators*, 5(3), 289–314. <http://jtee.org/document/issue11/MAKALE3.pdf>
- Kamaylar, Ye, Y., & Sripicharn, D. (2018). The Relationship between Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction at No. 2 Basic Education High School, Loikaw, Kayah State, Myanmar. *Scholar: Human Sciences*, 9(2), 97–105. <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/Scholar/article/view/2989/1912>
- Kaur, P., & Ranu, S. K. (2017). Classroom Management in Relation to Professional Commitment of Secondary School Teachers. *Educational Quest- An International Journal of Education and Applied Social Sciences*, 8(1), 193–199. <https://doi.org/10.5958/2230-7311.2017.00029.0>
- Koitalek, J. N. (2016). "Influence of Compensation Policy in Employee Commitment Teachers Service Commission in Kenya". Skripsi. Kenya: Tidak diterbitkan.
- Korir, I., & Kipkebut, D. (2016). The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 37–48. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20160404.12>
- Maiti, R. B., & Sanyal, S. N. (2018). Optimizing the role of organizational commitment: A qualitative study in the school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 669–690. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2017-1183>
- Mansur (2023, November 21). Kekurangan Guru Produktif, Dinilai Jadi Faktor Utama Penyebab SMK Penyumbang Pengangguran. Diakses dari <https://www.suarantb.com/2023/11/21/kekurangan-guru-produktif-dinilai-jadi-faktor-utama-penyebab-smk-penyumbang-pengangguran/>
- McInerney, D. M., Marsh, H. W., Morin, A. J. S., Ganotice, F. A., & King, R. B. (2015). Exploring commitment and turnover intentions among teachers: What we can learn from Hong Kong teachers. *Teaching and Teacher Education*, 52, 11–23. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.08.004>
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2013). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 87 tentang Program Pendidikan Profesi Guru Prajabatan*. Jakarta: Depdikbud.
- Muguongo, M. M., Maguna, A. T., & Muriithi, D. K. (2015). Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 3(6), 47–59. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20150306.11>

- Mwesiga, A., & Okendo, E. O. (2018). Levels of Teachers Commitment to the Teaching Profession in Secondary Schools in Kagera Region , Tanzania. *Research on Humanities and Social Sciences*, 8(14), 117–127. <https://iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/view/43581>
- Nyamubi, G. J. (2017). Job Satisfaction as a Determinant of Continuance Commitment among Secondary School Teachers in Tanzania Job Satisfaction as a Determinant of Continuance Commitment among Secondary School Teachers in Tanzania. *Journal of Education and Practice*, 8(22), 143–153. https://www.researchgate.net/publication/319573645_Job_Satisfaction_as_a_Determinant_of_Continuance_Commitment_among_Secondary_School_Teachers_in_Tanzania?enrichId=rgreqe85798493ab87889cc5c9603210492e2XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzMxOTU3MzY0NTtBUzo1MzY
- Parashakti, R. D., Nashar, M., & Usliawati, D. (2017). The Effect of Compensation and Organization Commitment towards Turnover Intention. Case Study in ILC (International Language Center) Jakarta. *Advances in Intelligent Systems Research*, 131, 117–127. <https://doi.org/10.2991/icoi-17.2017.19>
- Pemerintah Indonesia. (2005). *Undang-undang No. 14 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- _____ (2005). *Undang-undang No. 14 tentang Guru dan Dosen tentang Hak dan Kewajiban Pasal 15 Ayat 3* Jakarta: Sekretariat Negara.
- _____ (2005). *Undang-undang No. 14 tentang Guru dan Dosen tentang Pengangkatan, Penempatan dan Pemberhentian Pasal 25 Ayat 1*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Peretomode, V. F., & Bello, S. O. (2018). Analysis of Teachers' Commitment and Dimensions of Organizational Commitment in Edo State Public Secondary Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 8(3), 87–92. <https://doi.org/10.2478/jesr-2018-0034>
- Pishghadam, R., Derakhshan, A., Jajarmi, H., Tabatabaee Farani, S., and Shayesteh, S. (2022). Examining the role of teachers' stroking behaviors in EFL learners' active/passive motivation and teacher success. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707314>
- Purba, C. B., Rafiani, & Ali, H. (2018). The Influence of Competency , Organizational Commitment and Non Financial Compensation on Teacher Performance in SMAN 29 Jakarta. *Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM)*, 227–239. <https://doi.org/10.21276/sjebm.2018.5.3.13>
- Saydani, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Jambaran.
- Sukiman, & Mintarti, S. (2016). The Effect of Compensation to Commitment , Motivation and Performance of Vocational Teachers in Samarinda , East Kalimantan Province , Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(2), 1–10. <http://www.ijbmi.org>
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wakiran, Y., & dkk. (2004). *Pengkajian Sistem Penggajian Pegawai Tidak Tetap*. Jakarta: Puslitbang Badan Kepegawaian Negara.