

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Sejarah Berdirinya SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin

SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin berdiri sebagai salah satu bentuk kontribusi Persyarikatan Muhammadiyah dalam bidang pendidikan dasar di Kalimantan Selatan. Didirikan pada tanggal 9 November 1964 berdasarkan Surat Keputusan Majelis Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan PWM Kalimantan Selatan No. E.1/004-PWM/1972, sekolah ini awalnya berlokasi di Mushalla Al Fitrah yang terletak di Jalan Ahmad Yani Km 2 dengan nama awal SD Muhammadiyah.

Seiring dengan perkembangan kebutuhan pendidikan dan jumlah peserta didik, pada tahun 1966, sekolah ini dipindahkan ke Jalan Ahmad Yani Km 3 dan berganti nama menjadi SD Muhammadiyah Khairan. Akhirnya, pada tahun 1980-an, nama sekolah diubah menjadi SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, dan nama tersebut tetap digunakan hingga sekarang.

Dalam perjalanan sejarahnya, SD Muhammadiyah 9 terus melakukan perbaikan mutu pendidikan. Prestasi sekolah ini tercermin dari akreditasi yang diraih, di mana pada tahun 1995 mendapatkan status Disamakan, tahun 2005 memperoleh akreditasi *B*, dan pada tahun 2011 serta 2017 berhasil meraih akreditasi *A*. Hal ini menunjukkan komitmen sekolah dalam menjaga kualitas pendidikan.

Pergantian kepemimpinan juga menjadi bagian penting dari sejarah sekolah ini, dimulai dari H. Ahmad Gazali M (1964–1968) hingga kepemimpinan saat ini di bawah Habib Sholeh, M.Pd (2025–sekarang).

2. Profil SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin

SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin adalah sekolah dasar swasta di bawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah, yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam setiap aspek pendidikannya. Terletak di Jl. A. Yani Km. 3 RT 1 Kelurahan Kuripan, Kecamatan Banjarmasin Timur, sekolah ini menjadi salah satu lembaga pendidikan favorit di kota Banjarmasin.

Dengan status terakreditasi A, SD Muhammadiyah 9 menggabungkan Kurikulum Nasional (Kurikulum 2013 dan mulai mengarah ke Kurikulum Merdeka) dengan Kurikulum Muhammadiyah (Ismuba) yang berfokus pada pendidikan Al-Islam, Kemuhammadiyah, dan Bahasa Arab. Sekolah ini juga memperkaya pembelajaran dengan program ekstrakurikuler unggulan seperti kelas tahfiz, seni tari, seni lukis, robotika, dan berbagai cabang olahraga.

SD Muhammadiyah 9 terus berinovasi dalam pelayanan pendidikan, ditunjang dengan fasilitas lengkap seperti gedung bertingkat, laboratorium IPA, perpustakaan, ruang UKS, mushalla, dan lapangan olahraga. Dengan semangat "Unggul Islami", sekolah ini menargetkan menjadi lembaga pendidikan dasar yang membumi dan mendunia.

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin

c. Tujuan

- 1) Dapat mengamalkan ajaran agama Islam dari hasil proses belajar dan kegiatan pembiasaan.
- 2) Mengembangkan berbagai kegiatan dalam proses belajar di kelas berbasis pendidikan budaya dan karakter
- 3) Mengembangkan budaya sekolah kondusif untuk mencapai tujuan pendidikan dasar.
- 4) Meraih prestasi akademik dan non akademik.
- 5) Menguasai dasar-dasar pengetahuan dan teknologi sebagai bekal untuk melanjutkan ke jenjang sekolah yang lebih tinggi.
- 6) Memanfaatkan dan memelihara fasilitas untuk sebesar-besarnya dalam kepentingan proses belajar
- 7) Terwujudnya sekolah Adiwiyata

1. Letak Geografis SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin

SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin berlokasi strategis di Jalan Ahmad Yani Kilometer 3, salah satu jalur utama di Kota Banjarmasin. Sekolah ini berada di kawasan Kelurahan Kuripan, Kecamatan Banjarmasin Timur, Provinsi Kalimantan Selatan.

Letaknya yang mudah dijangkau membuat sekolah ini memiliki aksesibilitas yang baik dari berbagai penjuru kota. Lingkungan sekitarnya aman dan mendukung proses belajar mengajar. SD Muhammadiyah 9 dikelilingi fasilitas penunjang seperti ruang kelas yang representatif, laboratorium IPA, perpustakaan, ruang pelayanan, mushalla, serta lapangan olahraga multifungsi untuk kegiatan olahraga dan upacara.

5. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin

a. Data guru dan karyawan 2024/2025

Tabel 4. 1 Data Guru dan Karyawan

NO	NAMA GURU	JABATAN	STATUS
1	Habib Sholeh, S.Pd, M.Pd	Kepala Sekolah	Guru Tetap Yayasan
2	Sadriyansah, S.Pd.I.	Kaur Ismuba	Guru Tetap Yayasan
3	Rina Nur Lita, S.Pd.	Wakasek Kurikulum	Guru Tetap Yayasan
4	Khairullah, S.Pd.	Wakasek Kesiswaan	Guru Tetap Yayasan
5	Akhmad Rinaldi, S.Pd.	Wakasek Sarpras	Guru Tetap Yayasan
6	Lazman Taris, S.Pd.	Humas	Guru Tetap Yayasan
7	Fithriyani, S.Pd.	Wali Kelas 1A	Guru Tetap Yayasan
8	Pardiansyah, S.Pd	Wali Kelas 1B	Guru Tetap Yayasan
9	Nurul Mufidah, M.Pd	Wali Kelas 1B	Guru Tetap Yayasan
10	Harini, S.Pd.	Wali Kelas 1C	Guru Tetap Yayasan
11	Khairun Nisa, S.Pd	Wali Kelas II A	Guru Tetap Yayasan
12	Resti, S.Pd.	Wali Kelas II B	Guru Tetap Yayasan
13	Sandi Reno Saptoaji, S.Pd.	Wali Kelas II C	Guru Tidak Tetap
14	Inayah Berkah Lestari, S.Pd.	Wali Kelas III A	Guru Tidak Tetap
15	Siti Muqodimah, S.Pd.	Wali Kelas III B	Guru Tetap Yayasan
16	Wardatun Nisa, S.Pd.	Wali Kelas III C	Guru Tetap Yayasan

17	Hirliani, S.Pd	Wali Kelas IV A	Guru Tetap Yayasan
18	Ahmad Marjuni, S.Pd.	Wali Kelas IV B	Guru Tetap Yayasan
19	Yosi Clara Dewanti, S.Pd	Wali Kelas IV C	Guru Tetap Yayasan
20	Zulfa Izzati, S.Pd.	Wali Kelas V A	Guru Tidak Tetap
21	Sri Agustina, S.Pd	Wali Kelas V B	Guru Tetap Yayasan
22	Suhrawardi, S.Ag, S.Pd	Wali Kelas V C	Guru Tetap Yayasan
23	Lulu Azhari Nuraddini, S.Pd	Wali Kelas VI A	Guru Tetap Yayasan
24	Fitriana, S.Pd.I	Wali Kelas VI B	Guru Tetap Yayasan
25	Noor Alpiyanti, S.Pd	Wali Kelas VI C	Guru Tetap Yayasan
26	Anita Aulia Sari, S.Pd	Guru Mapel	Guru Tetap Yayasan
27	Maya Sari, S.Pd	Guru Mapel	Guru Tetap Yayasan
28	Rizha Akhmad Rifany, S.Pd	Guru Mapel	Guru Tetap Yayasan
29	Muhammad Thohir	Guru Mapel	Guru Tetap Yayasan
30	Rizkan Maily, S.Pd	Guru Mapel	Guru Tidak Tetap
31	Husnul Khatimah, S.Pd	Guru Pendamping Khusus	Guru Tidak Tetap
32	Rabiatul Adawiyah, S.Pd	Guru Pendamping Khusus	Guru Tidak Tetap

Sumber : SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, 2024

b. Kepala Sekolah / Karyawan

Tabel 4. 2 Data Kepala Sekolah / Karyawan

No	Jabatan	Nama	No Kontak/HP	Jenis Kelamin		Usia	Pendid. Akhir	Masa Kerja
				L	P			
1	Plt. Kepala Sekolah	Habib Sholeh,S.Pd., M.Pd.	0852 46610292	L		38	S.2	
2	Kaur Kesiswaan	Khairullah, S.Pd.	085828527277	L		26	S.I	
3	Kaur Ismuba	Sadriyansah, S.Pd.I	083135541056	L		47	S.I	
4	Kaur Kurikulum	Rina Nur Lita, S.Pd.	087846869891		P	34	S.I	
5	Kaur Sarpras	Akhmad Rinaldi, S.Pd.	087874350572	L		26	S.I	
6	Humas	Lazman Taris, S.Pd.	085754730092	L		33	S.I	
7	TU	Muhammad Yusuf, S.E.	082157738719	L		32	S.I	
8	Operator	Nurul Hikmah	085348914663		P	48	SMA	
9	Bendahara Sekolah	Miftah Khair, S.H.I	083150566915	L		41	S.I	
10	Bendahara BOS	Wahyu Arisandi	087803544161	L		26	SMK	
11	Bendahara BUMS	Aufa Nabilla, S.Pd	081349583445	L		26	S.I	
12	Perpustakaan	Muhammad Yusuf, S.Sos	085386326366	L		24	S.I	
13	Petugas Kebersihan/Jaga Malam	Rusdiansyah	085245947950	L		45	SMA	
14	Saptam	Sabri	083817052247	L		50	SMA	

Sumber : SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, 2024

b. Tenaga Kependidikan : Tenaga Pendukung

Tabel 4. 3 Data Tenaga Pendukung

No	Tenaga Pendukung	Jumlah tenaga pendukung dan kualifikasi pendidikannya						Jumlah tenaga pendukung berdasarkan status dan jenis kelamin				Jumlah
		SMP	SMA	D1	D2	D3	S1	PNS		Honorer/GTT		
								L	P	L	P	
1	Tata Usaha/Bendahara		2				2			2	2	4
2	Perpustakaan					1					1	1
3	Laboran Lab. IPA						2*				2*	2*
4	Teknisi Lab. Komputer											
5	Laboran Lab. Bahasa											
6	PTD											
7	Kantin		1								1	1
8	Penjaga Sekolah		1*							1*		1*
9	Tukang Kebun/Kebersihan		2							2		2
10	Keamanan/Satpam		1							1		1
11	Lainnya											
	Jumlah											12

Sumber : SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, 2024

c. Guru (Kualifikasi Pendidikan, Status, Jenis Kelamin dan Jumlah)

1) Kualifikasi Pendidikan, Status, Jenis Kelamin dan Jumlah

Tabel 4. 4 Kualifikasi Pendidikan, Status, Jenis Kelamin dan Jumlah

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru				Jumlah
		GTY/ PNS		GTT		
		L	P	L	P	
1	S3/ S2	1	1			2
2	S1	8	15	2	4	29
3	D-4					

4	D3/ Sarmud					
5	D2					
6	D1					
7	SMA/ Sederajat	1				
	Jumlah	10	16	2	4	32

Sumber : SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, 2024

2) Jumlah guru sesuai dengan latar belakang pendidikan (keahlian)

Tabel 4. 5 Jumlah Guru Sesuai Dengan Latar Belakang Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru				Jumlah
		GTY/ PNS		GTT		
		L	P	L	P	
1	S3/ S2	1	1			2
2	S1	8	15	2	4	29
3	D-4					
4	D3/ Sarmud					
5	D2					
6	D1					
7	SMA/ Sederajat	1				
	Jumlah	10	16	2	4	32

Sumber : SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, 2024

3) Pengembangan kompetensi/ profesionalisme guru

No	Jernis Pengembangan Kompetensi	Jumlah guru yang telah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi/ profesionalisme			
		Laki-laki	Jumlah	Perempuan	Jumlah
1	Pelatihan PJJ atau KBM online	15	15	18	18
2	Pendampingan lomba OSN,O2SN,FL2N,FLS2N,PAI	5	5	4	4
3	Pelatihan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)	2	2	3	3
4	Seminar Pendidikan/KPI/Dinas Pendidikan via online	3	3	2	2
5	Program Peningkatan Kompetensi Pembelajaran	1	1	1	1

6	TOT Penguatan Pendidikan Karakter	-	-	3	3
7	Workshop Manajemen Sekolah Muhammadiyah	1	1	1	1
8	Workshop Peningkatan Kompetensi Manajemen dan Sistem Pembelajaran Bagi Kepsek dan Guru Sekolah Muhammadiyah	1	1	1	1
9	Bimtek Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah	-	-	1	1
10	KKG "Pembelajaran yang mengintegrasikan HOTS	3	3	3	3
11	Bimtek Mutu dan Keamanan PJAS	2	2	2	2
12	Penataran Lainnya	15	15	18	18

Tabel 4. 6 Pengembangan Kompetensi Guru

Sumber : SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, 2024

Pada tahun ajaran 2024/2025, SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin didukung oleh 83 orang tenaga pendidik dan kependidikan, yang terdiri dari:

1. Guru: Sebagian besar guru berpendidikan minimal S1, dengan 20 guru sudah bersertifikasi pendidik, dan 6 guru sedang melanjutkan studi S2.
2. Karyawan dan Tenaga Kependidikan: Meliputi tenaga administrasi, operator sekolah, pustakawan, petugas UKS, dan petugas kebersihan.
3. Pengelola Program Tahfiz dan BTA: Menangani program unggulan hafalan Al-Qur'an dan pembelajaran Al-Islam.

Tenaga pendidik di sekolah ini aktif mengikuti berbagai pelatihan dan pengembangan profesionalisme seperti pelatihan pembelajaran berbasis HOTS, workshop pendidikan karakter, serta pendampingan lomba OSN dan FLS2N.

Komitmen tenaga pendidik dan kependidikan untuk terus berkembang menjadi salah satu kekuatan utama dalam mempertahankan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 9.

d. Keadaan Peserta Didik SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin

Tabel 4. 7 Jumlah Kesiswaan 10 Tahun Terakhir

TP	Jml Pendaftaran	Kelas I		Kelas II		Kelas III		Kelas IV		Kelas V		Kelas VI		Jumlah Seluruh
		Jml Siswa	Jml Rbl											
2015/2016	155	108	3	111	3	119	3	102	3	108	3	107	3	637
2016/2017	150	106	3	111	3	119	3	102	3	89	3	100	3	627
2017/2018	120	95	3	107	3	105	3	107	3	108	3	85	3	607
2108/2019	143	112	3	92	3	106	3	98	3	103	3	107	3	618
2019/2020	145	110	3	106	3	98	3	102	3	93	3	100	3	609
2020/2021	130	110	3	111	3	102	3	94	3	101	3	93	3	611
2021/2022	110	92	3	100	3	109	3	97	3	92	3	101	3	594
2022/2023	85	83	3	93	3	95	3	108	3	99	3	91	3	569
2023/2024	87	86	3	83	3	91	3	92	3	107	3	99	3	558
2024/2025	80	77	3	88	3	86	3	91	3	92	3	107	3	541

Sumber : SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, 2024

Jumlah peserta didik di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin pada tahun pelajaran 2024/2025 mencapai 541 orang, yang tersebar dalam 18 rombongan belajar dari kelas I hingga kelas VI. Jumlah siswa per tahun selama satu dekade terakhir

cenderung stabil dan tinggi, menunjukkan tingkat kepercayaan masyarakat yang terus meningkat terhadap kualitas pendidikan di sekolah ini.

Peserta didik di SD Muhammadiyah 9 tidak hanya berprestasi dalam bidang akademik, tetapi juga aktif meraih prestasi di bidang non-akademik seperti lomba seni, olahraga, dan keagamaan di tingkat kota, provinsi, hingga nasional. Sekolah juga memberikan perhatian pada pengembangan karakter siswa melalui kegiatan muatan lokal, ekstrakurikuler, dan program keagamaan seperti Muhadharah, Jumat Taqwa, dan Mabit Ramadhan.

B. Penyajian Data

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yang ada, maka didapatkan hasil pemaparan sebagai berikut:

1. Persepsi Kepuasan Kerja Guru Honorer di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan salah satu guru honorer yang telah mengabdikan selama lebih dari 15 tahun di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, diperoleh gambaran bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh aspek gaji, tetapi juga oleh berbagai faktor lainnya seperti hubungan sosial, pengakuan atas kerja keras, serta adanya peluang untuk berkembang. Informan tersebut menyampaikan bahwa motivasinya menjadi guru honorer bukan hanya sekadar pekerjaan, melainkan bentuk pengabdian terhadap Muhammadiyah, yang telah menjadi bagian dari keluarganya secara turun-temurun. Ia menjelaskan,

"Karena saya ini Muhammadiyah dari kakek, jadi ingin mengabdikan di Muhammadiyah, ingin mencerdaskan anak-anak di sekolah ini."¹

Dalam hal gaji, guru tersebut mengakui bahwa nominal yang diterima tidak sesuai dengan upah minimum regional (UMR). Namun, ia menyatakan bahwa ada keberkahan tersendiri dalam profesinya.

"Alhamdulillah kalau menyesuaikan gaji itu gak sesuai UMR kami, tapi berkat keberkahan kita ikhlas. Nanti ada orang tua yang kasih bingkisan atau apa, jadi dari sana itu ada lebihnya."²

Saat ini, ia menerima gaji sekitar 2,3 juta rupiah, termasuk berbagai tunjangan seperti tunjangan wali kelas, jabatan, masa kerja, hingga bonus bulanan. Meskipun demikian, ada guru baru yang hanya menerima gaji sekitar 450 ribu per bulan, tergantung status dan lama mengajar.

Dari hasil wawancara, guru honorer menyampaikan bahwa secara umum hubungan kerja di antara sesama guru honorer berjalan dengan baik, meskipun tidak selalu tanpa kendala. Dalam interaksi sehari-hari, kadang muncul perbedaan pendapat atau ketidaksepahaman, namun hal itu dianggap wajar selama masih dalam batas profesional. Ia mengatakan.

"Baik aja, tapi ada jua yang kurang,"³

¹ Lazman Taris S.Pd, "Wawancara pribadi, guru humas SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

² Lazman Taris S.Pd, "Wawancara pribadi, guru humas SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

³ Lazman Taris S.Pd, "Wawancara pribadi, guru humas SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

Kalimat tersebut mencerminkan bahwa meskipun relasi antar rekan cukup harmonis, tetap ada dinamika yang perlu dikelola dengan kedewasaan. Dalam menghadapi perbedaan pendapat, guru ini lebih memilih untuk bersikap legowo dan tidak mempermasalahkan jika pandangannya tidak diterima.

"Kalau pendapat sendiri kada diterima, ya biar aja, kada dipaksakan."⁴

Terkait dengan pengakuan atas kontribusi sebagai guru honorer, ia mengaku bahwa pihak sekolah telah memberikan apresiasi, namun merasa bahwa dari pihak yayasan cabang masih kurang dalam hal penghargaan. Ia merasa pendapatnya kurang dianggap, dan hal itu menimbulkan rasa tidak nyaman.

"Alhamdulillah, sangat menghargai. Tapi mun menurut ibu, dari cabang Yayasan tu masih kurang. Kami tuh kadang memberi pendapat, tapi dianggap salah. Jadi kada nyaman, rasa macam kada dihargai."⁵

Selama mengabdikan di sekolah tersebut, guru ini belum pernah menerima penghargaan pribadi secara resmi dari pihak sekolah. Biasanya bentuk penghargaan yang diterima bersifat umum, seperti pemberian THR. Penghargaan secara personal justru datang dari pimpinan cabang, sebagai bentuk apresiasi atas masa pengabdian yang panjang.

"Kalau dari pihak sekolah mah sama aja, paling THR. Kada ada penghargaan khusus untuk pribadi."⁶

⁴ Lazman Taris S.Pd, "Wawancara pribadi, guru humas SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

⁵ Lazman Taris S.Pd, "Wawancara pribadi, guru humas SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

⁶ Fitriani S.PLazman Taris S.Pd, "Wawancara pribadi, guru humas SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025..

Terkait pengembangan diri, ia menyampaikan bahwa sekolah sebenarnya pernah mengadakan pelatihan rutin, biasanya satu kali dalam setahun atau per semester. Namun, saat wawancara dilakukan, kegiatan pelatihan belum kembali diadakan.

"Iya, ada. Biasanya per tahun atau per semester. Tapi untuk saat ini kada ada, dulu pernah ada."⁷

Guru tersebut juga menyampaikan bahwa statusnya saat ini adalah guru tetap yayasan, walaupun masih termasuk kategori honorer. Ia membandingkan posisinya dengan guru yang sudah berstatus ASN atau P3K, yang dinilai lebih stabil baik dari segi finansial maupun struktural. Dalam harapannya, ia ingin agar pemerintah memberikan perhatian lebih terhadap guru-guru swasta, baik dari segi kesejahteraan maupun fasilitas sekolah.

"Harapannya supaya guru swasta nih diperhatikan. Gajihnya dan pembangunannya disamakan dengan guru negeri, karena swasta nih berdiri sendiri."⁸

Ia juga menceritakan pengalaman pribadinya saat mengalami pemotongan gaji ketika mengambil cuti untuk melaksanakan ibadah umrah. Menurutnya, mekanisme pemotongan tersebut kurang jelas dan belum disampaikan secara transparan.

"Puas aja sih, tapi ada masalah di pemotongan gaji waktu cuti umroh. Itu yang kurang jelas."⁹

⁷ Lazman Taris S.Pd, "Wawancara pribadi, guru humas SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

⁸ Lazman Taris S.Pd, "Wawancara pribadi, guru humas SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

⁹ Lazman Taris S.Pd, "Wawancara pribadi, guru humas SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa guru honorer ini memiliki sikap profesional dan tangguh dalam menghadapi berbagai tantangan di tempat kerjanya. Meskipun kondisi finansial belum sepenuhnya ideal dan belum ada penghargaan personal yang signifikan, ia tetap menunjukkan loyalitas terhadap profesi. Tingkat kepuasan kerjanya dipengaruhi oleh suasana kerja yang mendukung, nilai pengabdian, dan hubungan emosional yang kuat dengan lingkungan sekolah dan murid-murid.

2. Kebijakan Sekolah dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru Honorer

Pelaksanaan kebijakan sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru honorer di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin dapat dilihat dari berbagai upaya yang dilakukan oleh pihak sekolah, baik dalam aspek kesejahteraan finansial, pemberian fasilitas penunjang, hingga program peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Habib Sholeh, M.Pd., menjelaskan bahwa meskipun seluruh guru di sekolah tersebut berstatus honorer, sekolah berkomitmen untuk mengakomodir kebutuhan para guru sebisa mungkin. Beliau menyatakan,

"Karena kami ini semuanya guru honorer, jadi intinya kalau dilihat dari keseluruhannya alhamdulillah pendidikan di sekolah ini lebih maju dibandingkan sekolah yang lain dan bisa mengakomodir yang diminta oleh dinas maupun oleh yayasan."¹⁰

Dari sisi rekrutmen, sekolah melaksanakan dua tahap seleksi bagi calon guru honorer. Pertama, sekolah mengumumkan penerimaan tenaga pengajar, kemudian dilanjutkan dengan proses uji kompetensi yang dilakukan oleh pimpinan cabang

¹⁰ Habib Sholeh M.Pd, Wawancara pribadi, Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

Muhammadiyah. Hal ini menunjukkan adanya prosedur seleksi yang tertib dan berbasis kualitas. Namun, kepala sekolah juga menegaskan bahwa sekolah memprioritaskan warga Muhammadiyah untuk menjadi bagian dari tenaga pendidik.

"Yang diutamakan dari sekolah kami adalah warga dari Muhammadiyah."¹¹

Dalam aspek kesejahteraan, kepala sekolah menekankan bahwa sekolah terus berupaya menyediakan fasilitas pendukung seperti BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, pensiun, serta tunjangan lainnya. Ia menambahkan,

"Itu sudah pasti, semua fasilitas seperti BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya."¹²

Selain itu, bentuk apresiasi kepada guru honorer juga diberikan melalui reward, baik berupa barang maupun uang tunai, yang diberikan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi guru.

"Biasanya kami memberikan apresiasi dalam bentuk reward, tapi kadang-kadang dalam bentuk uang atau reward barang,"¹³

Lebih jauh, sekolah juga mendorong pengembangan kompetensi dan profesionalisme guru melalui pelatihan rutin yang diwajibkan bagi semua guru honorer. Kepala sekolah menyampaikan:

"Kami ada setahun dua kali untuk meningkatkan kualitas guru, bahkan ada kegiatan-kegiatan lain,"¹⁴

¹¹ Habib Sholeh M.Pd, Wawancara pribadi, Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

¹² Habib Sholeh M.Pd, Wawancara pribadi, Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

¹³ Habib Sholeh M.Pd, Wawancara pribadi, Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

¹⁴ Habib Sholeh M.Pd, Wawancara pribadi, Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

Kegiatan monitoring yang dilakukan juga bersama dengan pengawas dari Dinas Pendidikan. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan di pertengahan semester 1 dan semester 2. Dengan adanya pelatihan ini, sekolah berusaha mendorong agar guru honorer tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga terus berkembang secara profesional.

Dari sisi guru honorer, kebijakan sekolah ini dirasakan nyata meskipun tetap ada beberapa kekurangan. Guru yang telah mengabdikan selama 15 tahun menyatakan bahwa ia menerima berbagai tunjangan seperti tunjangan wali kelas, tunjangan jabatan, tunjangan masa kerja, serta bonus bulanan. Ia menyebutkan,

"Gaji itu jadi satu, tunjangan ada tunjangan wali kelas sama tunjangan jabatan, disini juga ada tunjangan bonus sekitar 100 ribu sekali dalam sebulan."¹⁵

Ia juga menyebut bahwa pelatihan dan kegiatan peningkatan kompetensi memang pernah dilakukan secara rutin, walaupun akhir-akhir ini belum ada lagi kegiatan tersebut.

"Ada, pelatihan. Tapi untuk saat ini kada ada, dulu pernah ada."¹⁶

Namun, guru tersebut juga mengungkapkan bahwa pengakuan atas kontribusi guru honorer belum sepenuhnya maksimal, khususnya dari pihak yayasan. Ia mengungkapkan,

¹⁵ Habib Sholeh M.Pd, Wawancara pribadi, Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

¹⁶ Habib Sholeh M.Pd, Wawancara pribadi, Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

"Kami tuh kadang memberi pendapat, tapi dianggap salah. Jadi kada nyaman, rasa macam kada dihargai."¹⁷

Selain itu, penghargaan khusus secara personal juga belum pernah diterima, kecuali dalam bentuk tunjangan hari raya. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan sekolah belum sepenuhnya menyentuh aspek psikologis berupa penghargaan atau pengakuan non-material yang juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Meski begitu, guru honorer tersebut mengakui bahwa ia tetap merasa dihargai oleh pihak sekolah, serta merasakan adanya perhatian dalam bentuk tunjangan dan fleksibilitas kerja. Namun ia juga menyoroti beberapa kendala administratif seperti pemotongan gaji ketika mengambil cuti umrah, yang menurutnya kurang transparan.

"Puas aja sih, tapi ada masalah di pemotongan gaji waktu cuti umroh. Itu yang kurang jelas."¹⁸

Secara keseluruhan, kebijakan sekolah yang dilaksanakan oleh SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin menunjukkan adanya upaya serius untuk meningkatkan kesejahteraan dan kompetensi guru honorer. Namun, dari sudut pandang guru, masih terdapat ruang untuk perbaikan terutama dalam aspek penghargaan non-finansial dan kejelasan administratif. Keselarasan antara kebijakan sekolah dan persepsi guru menjadi faktor penting untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

¹⁷ Habib Sholeh M.Pd, Wawancara pribadi, Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

¹⁸ Habib Sholeh M.Pd, Wawancara pribadi, Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

3. Tantangan dalam Pelaksanaan Kebijakan Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru Honorer

Meskipun kebijakan sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru honorer telah dilaksanakan dalam berbagai bentuk, seperti pemberian tunjangan, pelatihan, dan reward, namun pelaksanaan kebijakan tersebut masih menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks. Tantangan-tantangan ini tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga menyangkut sistem pembiayaan pendidikan swasta, dinamika hubungan kerja, hingga keterbatasan dalam pemberian penghargaan dan jaminan karier.

Salah satu tantangan utama yang diungkapkan oleh Kepala Sekolah, Habib Sholeh, M.Pd, adalah ketergantungan finansial terhadap jumlah peserta didik. Ia menjelaskan bahwa sumber utama gaji guru honorer berasal dari dana yang dibayarkan oleh orang tua siswa. Oleh karena itu, ketika jumlah siswa menurun, maka pendapatan sekolah otomatis ikut turun, yang berimbas langsung pada ketidakstabilan penggajian guru.

"Tantangan terbesar karena gaji guru berasal dari siswa, maka tantangan terbesarnya adalah ketika jumlah siswa itu menurun. Kalau jumlah siswa menurun maka pendapatan menurun, maka menyebabkan gaji guru itu agak goyah."¹⁹

Untuk mengatasi hal ini, pihak sekolah berupaya keras meningkatkan jumlah siswa dengan cara membangun kepercayaan orang tua terhadap mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin. Namun demikian, sistem pembiayaan yang sangat

¹⁹ Fitriani S.Pd, "Wawancara pribadi, wali kelas 1 SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

bergantung pada SPP siswa membuat sekolah swasta seperti ini sangat rentan terhadap perubahan jumlah murid.

Dari sisi guru honorer, tantangan tidak hanya berasal dari aspek ekonomi, tetapi juga menyentuh hubungan interpersonal dan budaya kerja di lingkungan sekolah. Guru honorer yang telah mengajar selama 15 tahun menyampaikan bahwa hubungan antar rekan kerja tidak selalu berjalan harmonis. Ia mengatakan,

"Menghadapi murid, kadang dari rekan kerja itu jua, ada aja yang kada sejalan, pendapat berbeda-beda."²⁰

Dalam menghadapi perbedaan pendapat atau ketidakharmonisan tersebut, ia lebih memilih bersikap netral dan tidak memperkeruh suasana.

"Kalau pendapat sendiri kada diterima, ya biar aja, kada dipaksakan."²¹

Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam membangun budaya kerja kolaboratif yang mendukung kenyamanan guru di tempat kerja.

Tantangan lainnya adalah terkait minimnya pengakuan secara personal dari pihak yayasan atau lembaga di atas sekolah. Guru honorer tersebut merasa bahwa meskipun telah mengabdikan selama puluhan tahun, ia belum pernah menerima bentuk penghargaan khusus secara individual dari sekolah.

"Kalau dari pihak sekolah mah sama aja, paling THR. Kada ada penghargaan khusus untuk pribadi."²²

²⁰ Fitriani S.Pd., "Wawancara pribadi, wali kelas 1 SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

²¹ Fitriani S.Pd., "Wawancara pribadi, wali kelas 1 SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

²² Fitriani S.Pd., "Wawancara pribadi, wali kelas 1 SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

Lebih jauh, ia juga mengeluhkan bahwa pendapat atau aspirasi guru kadang tidak diakomodir, dan justru dianggap salah oleh pihak yayasan.

"Kami tuh kadang memberi pendapat, tapi dianggap salah. Jadi kada nyaman, rasa macam kada dihargai."²³

Minimnya pengakuan ini tentu menjadi hambatan psikologis yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja guru honorer secara keseluruhan.

Dari sisi karier, guru honorer juga menghadapi tantangan terkait tidak adanya jaminan jenjang karier atau kepastian status kerja yang lebih baik. Meskipun beberapa guru telah diangkat sebagai guru tetap yayasan, status ini tetap dikategorikan sebagai honorer, bukan ASN atau PPPK. Hal ini menimbulkan dilema tersendiri, sebab ketika guru honorer sudah meningkatkan kualitas dan kompetensinya, mereka justru cenderung pindah ke sekolah negeri atau mengikuti seleksi PNS/PPPK. Kepala sekolah menyampaikan sebagai berikut,

"Agak berat sih karena salah satunya adanya penerimaan P3K dan PNS. Jadi ada khawatir dengan guru honorer yang ada, kita mendidik supaya dia meningkatkan kualitas tapi setelah meningkatkan kualitas dia malah mendaftar PNS. Tetapi kita punya kebijakan, setiap dia mendaftar PNS maka dia harus lepas dari sarana kami."²⁴

Pernyataan ini mengindikasikan adanya konflik antara kebutuhan untuk meningkatkan kualitas guru dengan risiko kehilangan sumber daya manusia yang telah dibina.

²³ Fitriani S.Pd, "Wawancara pribadi, wali kelas 1 SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

²⁴ Fitriani S.Pd., "Wawancara pribadi, wali kelas 1 SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

Terakhir, aspek administratif seperti pemotongan gaji saat mengambil cuti, juga menjadi salah satu isu yang dipandang kurang transparan oleh guru. Guru honorer menyatakan bahwa pemotongan gaji saat ia melakukan ibadah umrah tidak dijelaskan secara detail, yang menurutnya menjadi pengalaman kurang menyenangkan.

"Puas aja sih, tapi ada masalah di pemotongan gaji waktu cuti umroh. Itu yang kurang jelas."²⁵

Dari keseluruhan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja guru honorer menghadapi tantangan yang cukup kompleks dan multidimensi. Tantangan-tantangan ini mencakup aspek keuangan yang tidak stabil, dinamika sosial di lingkungan kerja, kurangnya sistem penghargaan yang terstruktur, dan belum adanya sistem jenjang karier yang jelas.

C. Pembahasan

1. Persepsi Kepuasan Kerja Guru Honorer di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin

Persepsi kepuasan kerja merupakan penilaian subjektif seseorang terhadap seberapa jauh pekerjaannya memenuhi harapan dan kebutuhannya, baik secara material maupun non-material. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, guru honorer di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang relatif

²⁵ Fitriani S.Pd, "Wawancara pribadi, wali kelas 1 SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, Senin 10 Maret 2025.

tinggi, meskipun berada dalam keterbatasan finansial. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan puas terhadap pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan itu sendiri.²⁶ Guru yang telah mengabdikan selama lebih dari 15 tahun tersebut merasakan keberkahan, kenyamanan, serta nilai pengabdian yang tinggi sebagai bagian dari Muhammadiyah, sehingga ia tetap merasa puas meskipun penghasilannya belum ideal.

Salah satu aspek penting dalam kepuasan kerja adalah kompensasi atau gaji. Berdasarkan data wawancara, gaji guru honorer di sekolah ini bervariasi, tergantung pada status dan masa kerja. Gaji yang diterima berkisar antara Rp450.000 hingga Rp2.300.000 per bulan. Menurut teori dua faktor Herzberg, gaji merupakan bagian dari faktor *hygiene*, yaitu faktor yang jika tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, namun jika terpenuhi belum tentu menimbulkan kepuasan.²⁷ Dalam konteks ini, walaupun gaji yang diterima tidak sesuai UMR, guru honorer tersebut tetap merasakan kepuasan karena adanya faktor-faktor intrinsik lainnya seperti rasa memiliki terhadap sekolah, kecintaan pada anak didik, dan pengakuan sosial.

Selain gaji, hubungan sosial di tempat kerja juga berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja. Guru honorer tersebut menyebutkan bahwa hubungan antar sesama guru cukup baik, walaupun tetap ada dinamika perbedaan pendapat.

²⁶ Annisa Khairina Augustine, Alda Clarissa Sunaryo, dan Yohanes Firmasyah, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi* 2, no. 2 (2022): 15, <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i2.71>.

²⁷ Bestyana Beliadwi dan Clara Moningga, "Gambaran Motivasi Dengan Teori Herzberg" 5, no. 2 (2012): 14.

Menurut Luthans, hubungan kerja yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan²⁸ Keberadaan kolega yang suportif, komunikasi terbuka, serta perasaan diterima dalam komunitas sekolah merupakan faktor yang menopang semangat kerja guru, bahkan ketika kondisi finansial belum mencukupi.

Pengakuan atau apresiasi terhadap kerja keras guru merupakan aspek lain yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dari wawancara terungkap bahwa pihak sekolah memberikan apresiasi secara umum, seperti THR dan tunjangan, namun penghargaan secara personal atau simbolik belum dirasakan secara maksimal. Ini berkaitan dengan teori Maslow mengenai kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) yang mencakup pengakuan, penghargaan, dan rasa dihargai atas kontribusi.²⁹ Ketika kebutuhan ini terpenuhi, seseorang akan merasa lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaannya.

Sementara itu, dari segi pengembangan karier, guru honorer mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan tahunan maupun semesteran yang difasilitasi oleh sekolah. Ini menunjukkan bahwa sekolah memberikan ruang untuk peningkatan kualitas dan profesionalisme guru. Menurut McClelland, kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) dan berkembang secara profesional merupakan salah satu

²⁸ Di Astuti Wulandari dan Agus Prayitno, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis* 2, no. 1 (2017): 46–57.

²⁹ Sri Atin et al., "Peran Keluarga Dan Madrasah Dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik Perspektif Teori Maslow" 24 : 96–108, <https://doi.org/https://doi.org/10.36835/jipi.v24i03.4217>.

pendorong utama kepuasan kerja.³⁰ Dengan adanya pelatihan dan pembinaan, guru merasa dihargai dan memiliki harapan untuk memperbaiki kualitas diri, meskipun belum sepenuhnya tersedia jalur karier formal seperti promosi jabatan atau alih status menjadi PNS.

Namun demikian, ketidakpastian status kepegawaian masih menjadi tantangan tersendiri. Meskipun telah lama mengabdikan dan berstatus sebagai guru tetap yayasan, informan tersebut tetap merasa kurang pasti mengenai masa depan profesinya, terutama dengan adanya rekrutmen P3K atau ASN yang cenderung mengalihkan guru dari sekolah swasta ke sekolah negeri. Ini menimbulkan kekhawatiran tentang kesinambungan tenaga pengajar dan loyalitas dalam jangka panjang. Hal ini juga sesuai dengan temuan Gibson et al. yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi terhadap stabilitas kerja dan prospek jangka panjang.

Analisis juga menunjukkan bahwa nilai-nilai keagamaan dan pengabdian menjadi faktor intrinsik yang sangat kuat dalam membentuk persepsi puas terhadap kepuasan kerja. Guru merasa bangga karena dapat mengajar di lingkungan Muhammadiyah, tempat ia merasa bagian dari misi dakwah dan pendidikan. Hal ini berarti, pekerjaan yang dianggap bermakna dapat menghasilkan kepuasan tinggi meskipun imbalan materialnya rendah. Dalam hal ini, motivasi spiritual dan nilai pengabdian menjadi pendorong utama loyalitas dan kebahagiaan kerja.

³⁰ Iskandar, "Implementasi Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow terhadap Peningkatan Kinerja Pustakawan," *Khizanah al-Hikmah : Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi, dan Kearsipan* 4, no. 1 (2016): 23–34, <https://doi.org/10.24252/kah.v4i1a2>.

Selain itu, meskipun tidak menerima kompensasi maksimal, keberadaan insentif non-finansial seperti perhatian dari orang tua murid, hadiah kecil, dan hubungan emosional dengan siswa juga turut menciptakan rasa puas. Di mana kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara harapan dan realitas yang diterima. Guru honorer ini tampaknya memiliki harapan yang realistis, dan dalam banyak hal, ia merasa bahwa pekerjaannya telah memberikan nilai lebih secara emosional dan spiritual.

Kepuasan kerja guru honorer di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin lebih banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti makna pengabdian, relasi sosial, dan nilai-nilai religius. Walaupun terdapat keterbatasan dari aspek finansial dan ketidakpastian status, guru honorer tetap mampu membangun persepsi puas terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks sekolah berbasis nilai dan komunitas seperti Muhammadiyah, aspek non-material justru menjadi fondasi utama dalam membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan.

2. Kebijakan Sekolah dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru Honorer

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kebijakan sekolah terhadap kepuasan kerja guru honorer di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin menunjukkan adanya komitmen nyata dari pihak sekolah untuk meningkatkan kesejahteraan dan profesionalisme tenaga pendidik, meskipun seluruh guru berstatus honorer. Kepala sekolah, Habib Sholeh, M.Pd., menegaskan bahwa sekolah berupaya sebisa mungkin mengakomodasi kebutuhan guru honorer, baik dalam bentuk tunjangan, fasilitas pendukung, maupun program pelatihan. Dalam aspek kesejahteraan finansial, sekolah

menyediakan berbagai tunjangan seperti tunjangan wali kelas, jabatan, masa kerja, bonus bulanan, serta fasilitas BPJS kesehatan, ketenagakerjaan, dan pensiun. Ini mencerminkan perhatian sekolah terhadap pemenuhan kebutuhan dasar guru, sejalan dengan teori kebutuhan Maslow dan hygiene factors dalam teori Herzberg yang mencegah munculnya ketidakpuasan kerja.

Selain kompensasi finansial, sekolah juga menerapkan sistem reward berupa barang atau uang sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi guru. Namun, dari sudut pandang guru honorer, penghargaan tersebut masih bersifat material dan belum menyentuh aspek psikologis berupa pengakuan personal atau penghargaan non-material. Seorang guru honorer mengungkapkan bahwa meskipun ia mendapatkan berbagai tunjangan, ia merasa kurang dihargai secara emosional karena pendapatnya kerap diabaikan oleh pihak yayasan. Hal ini berkaitan dengan teori keadilan (Equity Theory) oleh Adams yang menyatakan bahwa ketidakpuasan akan muncul jika seseorang merasa kontribusinya tidak diakui secara adil. Oleh karena itu, meskipun bentuk penghargaan finansial telah diberikan, kurangnya penghargaan non-material menjadi tantangan tersendiri dalam menciptakan kepuasan kerja yang holistik.

Dari segi pengembangan kompetensi, sekolah sebenarnya telah melaksanakan pelatihan rutin dua kali dalam setahun dan melibatkan pengawas dari Dinas Pendidikan. Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan profesionalisme guru honorer agar mereka tidak hanya menjalankan tugas mengajar, tetapi juga berkembang secara karier. Namun, menurut keterangan guru, pelatihan ini sudah tidak lagi dilaksanakan secara konsisten dalam waktu terakhir, yang menunjukkan bahwa motivator factors

menurut Herzberg belum dilaksanakan secara maksimal. Padahal, keberlanjutan pelatihan sangat penting untuk menjaga semangat dan kualitas guru.

Aspek-aspek lain yang juga berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja, seperti hubungan sosial yang baik antar guru, dukungan emosional dari pimpinan, lingkungan kerja yang kondusif, serta rasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugas, menjadi faktor intrinsik yang banyak diapresiasi oleh guru honorer. Beberapa guru menyampaikan bahwa iklim kerja kekeluargaan, penghargaan terhadap pengabdian, dan kemudahan dalam komunikasi turut menambah semangat mereka untuk tetap bertahan di sekolah ini meskipun dengan keterbatasan fasilitas. Dengan demikian, aspek psikologis, sosial, fisik, dan keuangan sebagaimana dikemukakan dalam teori kepuasan kerja oleh Jewell dan Siegell, secara umum telah hadir dalam konteks ini meski dalam intensitas yang masih perlu ditingkatkan.

Dalam hal rekrutmen, sekolah menjalankan proses seleksi yang tertib dan berbasis kompetensi, termasuk uji kompetensi oleh pimpinan cabang Muhammadiyah. Sekolah juga memprioritaskan warga Muhammadiyah untuk mengisi posisi guru, sebagai bagian dari identitas kelembagaan. Namun demikian, tidak adanya jenjang karier yang jelas bagi guru honorer membuat banyak dari mereka meninggalkan sekolah ketika mendapatkan kesempatan menjadi ASN atau PPPK. Hal ini mencerminkan kurangnya sistem retensi jangka panjang dan belum adanya skema pengembangan karier yang mendorong loyalitas guru terhadap institusi.

Keterbatasan pendanaan menjadi faktor pembatas utama dalam pelaksanaan kebijakan. Ketergantungan sekolah terhadap jumlah siswa berdampak langsung

terhadap gaji dan program kesejahteraan guru honorer. Jika jumlah siswa menurun, maka pendapatan sekolah juga menurun, sehingga mempengaruhi kesejahteraan guru. Situasi ini sesuai dengan teori kebijakan Van Meter dan Van Horn yang menyatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya dan faktor lingkungan eksternal. Oleh karena itu, meskipun sekolah telah menunjukkan upaya yang baik, keterbatasan dana menjadi kendala utama dalam menjamin keberlangsungan program yang telah direncanakan.

Secara keseluruhan, pelaksanaan kebijakan sekolah terhadap kepuasan kerja guru honorer di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin sudah menunjukkan arah yang puas, terutama dalam aspek pemberian tunjangan, pelatihan, dan reward. Namun, pelaksanaan ini belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat berbagai tantangan, seperti kurangnya penghargaan non-material, ketidakjelasan jenjang karier, inkonsistensi pelatihan, serta kendala administratif seperti pemotongan gaji saat cuti. Oleh karena itu, perlu adanya penguatan komunikasi antara pihak sekolah dan yayasan, penyusunan sistem penghargaan yang lebih adil, serta dukungan kebijakan dari pemerintah agar sekolah swasta seperti SD Muhammadiyah 9 mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas guru honorer secara berkelanjutan.

3. Tantangan dalam Pelaksanaan Kebijakan Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru Honorer

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin telah melaksanakan berbagai kebijakan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru honorer, pelaksanaannya tetap menghadapi tantangan yang cukup kompleks,

baik dari segi finansial, manajerial, maupun relasional. Salah satu tantangan terbesar yang diungkapkan oleh kepala sekolah adalah ketergantungan pendanaan pada jumlah peserta didik. Sistem pembiayaan sekolah yang bersumber dari SPP siswa membuat kestabilan gaji guru sangat bergantung pada fluktuasi jumlah murid. Ketika jumlah siswa menurun, maka pendapatan sekolah pun ikut menurun, yang berdampak langsung pada kesejahteraan guru honorer. Dalam konteks ini, Van Meter dan Van Horn, menjelaskan bahwa keberhasilan kebijakan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya yang memadai. Ketika sumber daya—dalam hal ini keuangan—terbatas, maka efektivitas kebijakan pun akan terganggu.³¹

Selain itu, tantangan juga muncul dalam bentuk keterbatasan penghargaan dan pengakuan personal, terutama dari pihak yayasan. Guru honorer yang telah mengabdikan selama lebih dari satu dekade menyatakan bahwa kontribusinya tidak selalu mendapatkan apresiasi secara formal. Ia merasa aspirasinya sering tidak didengar, bahkan dianggap salah. Hal ini berdampak pada aspek psikologis, di mana guru merasa kurang dihargai secara pribadi. Menurut Stacey Adams dalam *Equity Theory*, ketidakpuasan dapat muncul ketika individu merasa bahwa usaha dan pengorbanannya tidak mendapatkan penghargaan yang sepadan, baik secara material maupun non-

³¹ Iman Permatasari Amanda, “Kebijakan Publik (Teori, Analisis, Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan),” *TheJournalish: Social and Government* 1, no. 1 (2020): 33–37, <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index>.

material.³² Ketiadaan penghargaan ini juga berpotensi menurunkan loyalitas dan semangat kerja guru.

Hubungan sosial antar rekan kerja juga menjadi tantangan tersendiri. Guru honorer mengungkapkan bahwa terdapat dinamika dalam interaksi antarguru yang kadang tidak sejalan dalam hal pandangan atau sikap profesional. Meskipun tidak berujung pada konflik terbuka, ketidakharmonisan ini dapat menciptakan ketegangan di lingkungan kerja. Hal ini menguatkan pendapat Newstrom dan Davis bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan sosial yang harmonis merupakan faktor penting dalam menunjang kepuasan kerja pegawai.³³ Oleh karena itu, sekolah perlu mendorong budaya komunikasi terbuka, kerja sama tim, serta penghargaan terhadap perbedaan pendapat agar iklim kerja tetap sehat.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan ketidakjelasan jenjang karier bagi guru honorer. Banyak guru yang telah menunjukkan peningkatan kompetensi justru meninggalkan sekolah untuk mengikuti seleksi ASN atau PPPK. Kepala sekolah mengakui bahwa ini merupakan dilema yang cukup berat: di satu sisi, sekolah ingin membina dan meningkatkan kualitas guru; di sisi lain, ketika kualitas sudah terbentuk, guru berpotensi pergi meninggalkan institusi. Dalam hal ini, Robbins menegaskan bahwa ketidakjelasan karier dan status kerja adalah salah satu penyebab utama *turnover*

³² Augustine, Sunaryo, dan Firmasyah, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan."

³³ Shinta Oktafien dan Tjutju Yuniarsih, "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PNSD di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung; Studi Pada PNSD Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung," *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik* 20, no. 2 (2017): 1, <https://doi.org/10.31845/jwk.v20i2.71>.

intention, yaitu keinginan individu untuk pindah kerja ke institusi yang lebih memberikan jaminan masa depan.³⁴

Kendala administratif juga menjadi sorotan dalam pelaksanaan kebijakan. Guru honorer menyampaikan pengalaman kurang menyenangkan terkait pemotongan gaji saat mengambil cuti umrah, tanpa adanya penjelasan yang jelas. Kasus seperti ini mencerminkan kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan administrasi kepegawaian. Menurut Terry, manajemen yang baik dalam organisasi harus memiliki prinsip keadilan dan keterbukaan dalam setiap aspek kebijakan, termasuk dalam hal yang bersifat teknis seperti penggajian dan cuti.³⁵ Ketika prinsip-prinsip tersebut diabaikan, maka kepercayaan guru terhadap manajemen sekolah pun bisa menurun.

Selain itu, keberlanjutan program pelatihan juga menjadi tantangan. Meskipun kepala sekolah menyebutkan adanya pelatihan dua kali setahun, guru honorer mengungkapkan bahwa dalam waktu terakhir kegiatan tersebut belum kembali dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan tidak selalu konsisten dari waktu ke waktu. Padahal, program pelatihan merupakan salah satu kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi serta kompetensi guru. Dalam teori *Two-Factor* milik Herzberg, pelatihan masuk dalam kategori *motivator factors*,

³⁴ I Gede Riana, Mira Minarsari, dan Putu Saroyini Piartini, "Implikasi Job Insecurity Terhadap Kepuasan Kerja Dan Intention To Leaven," *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 3, no. 2 (2019): 206–25, <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2019.v3.i2.4069>.

³⁵ Edy Siswanto et al., *Manajemen Pendidikan*, ed. oleh Sofyan Mustoip, 2024

yaitu faktor yang mendorong individu untuk merasa puas dalam pekerjaannya karena ada kesempatan untuk berkembang dan meraih pencapaian.³⁶

Dengan mempertimbangkan berbagai tantangan di atas, maka pelaksanaan kebijakan sekolah terhadap kepuasan kerja guru honorer masih menghadapi hambatan yang memerlukan perhatian serius. Dibutuhkan perbaikan sistemik dari sisi pendanaan, penghargaan, manajemen internal, serta strategi retensi guru. Kolaborasi antara sekolah, yayasan, dan bahkan pemerintah menjadi penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah dirancang tidak hanya berjalan di atas kertas, tetapi juga berdampak nyata terhadap kesejahteraan dan motivasi kerja para guru honorer secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, penelitian ini menjawab tiga hal utama yang menjadi fokus penelitian.

Pertama, mengenai *persepsi kepuasan kerja guru honorer*, ditemukan bahwa sebagian besar guru merasa bangga dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi meskipun kondisi kesejahteraan belum ideal. Kepuasan mereka banyak dipengaruhi oleh faktor non-finansial, seperti hubungan kekeluargaan di lingkungan kerja, dukungan kepala sekolah, dan makna religius dari profesi yang dijalani. Namun, masih terdapat rasa kurang puas yang muncul akibat gaji rendah, beban kerja tinggi, dan tidak adanya kepastian status pekerjaan.

³⁶ Mestiana Br Karo, *Motivasi Belajar*, 2024.

Kedua, terkait *kebijakan sekolah terhadap kepuasan kerja guru honorer*, ditemukan bahwa sekolah telah menunjukkan upaya dalam memenuhi kebutuhan guru honorer melalui penyediaan tunjangan tambahan, fasilitas BPJS, pelatihan peningkatan kompetensi, dan sistem reward. Meskipun belum menyentuh semua aspek seperti pengakuan non-material atau jenjang karier yang jelas, kebijakan tersebut telah menjadi fondasi puas dalam membangun loyalitas guru.

Ketiga, menyangkut *tantangan dalam pelaksanaan kebijakan*, kendala utama adalah keterbatasan pendanaan karena sekolah bergantung pada jumlah peserta didik. Selain itu, pelatihan yang seharusnya rutin dilakukan kini tidak berjalan konsisten. Ketiadaan skema jenjang karier juga membuat guru mudah berpindah ke instansi lain yang menawarkan status lebih baik. Ketimpangan antara penghargaan material dan non-material juga masih menjadi hambatan dalam membentuk kepuasan kerja yang menyeluruh.

Adapun Tantangan yang dihadapi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru honorer di SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin cukup kompleks dan saling berkaitan. Salah satu tantangan utama adalah rendahnya gaji yang diterima guru honorer, yaitu berkisar antara Rp500.000 hingga Rp1.500.000 per bulan. Jumlah ini jauh di bawah upah minimum regional dan tidak sebanding dengan beban kerja yang mereka emban. Kondisi ini memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan, terutama dalam aspek keuangan yang merupakan komponen penting dalam teori kepuasan kerja. Selain itu, meskipun sekolah telah memberikan berbagai tunjangan dan insentif, guru honorer masih merasakan kurangnya penghargaan non-material. Sebagian guru

menyampaikan bahwa pendapat mereka kurang dihargai oleh pihak yayasan, sehingga menimbulkan ketidakpuasan secara emosional. Hal ini mencerminkan tantangan dalam memenuhi aspek psikologis dan sosial guru, di mana pengakuan personal dan rasa dihargai menjadi bagian penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang holistik.

Tantangan lain yang juga krusial adalah ketiadaan jenjang karier yang jelas. Guru honorer tidak memiliki prospek kenaikan pangkat atau promosi jabatan, yang menyebabkan banyak dari mereka memilih meninggalkan sekolah ketika ada kesempatan menjadi ASN atau PPPK. Ketidakpastian status kerja ini menambah ketidaknyamanan, karena tidak adanya kontrak resmi membuat mereka rentan terhadap pemutusan kerja sewaktu-waktu. Selain itu, meskipun sekolah sempat menjalankan pelatihan guru dua kali setahun, program ini tidak lagi dilaksanakan secara konsisten. Inkonsistensi ini berdampak pada motivasi dan kualitas profesional guru, mengingat pelatihan merupakan salah satu *motivator factors* yang dapat meningkatkan semangat dan loyalitas kerja menurut Herzberg.

Keterbatasan dana juga menjadi tantangan besar yang membatasi implementasi kebijakan kesejahteraan. Sebagai sekolah swasta, SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin sangat bergantung pada jumlah siswa. Penurunan jumlah siswa berdampak langsung pada pemasukan sekolah dan berimplikasi terhadap gaji serta fasilitas yang bisa diberikan kepada guru honorer. Tantangan ini sesuai dengan pandangan Van Meter dan Van Horn, yang menyatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya dan faktor lingkungan eksternal. Oleh karena itu, meskipun upaya peningkatan kepuasan kerja telah dilakukan, tantangan-

tantangan tersebut menjadi penghambat utama dalam menciptakan kepuasan kerja guru honorer secara menyeluruh dan berkelanjutan.