



### Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru Honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk Way Kanan

Benhur Ismail<sup>1</sup>, Ansori Dasa Putra<sup>2</sup>, Teguh Purwito<sup>3</sup>, Nur Rosidah<sup>4</sup>,  
Salamun<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>STIT Pringsewu

<sup>1</sup>benhurismail34@gmail.com

**How to cite (in APA Style):** Ismail, Benhur., Putra, Ansori Dasa., Purwito, Teguh., Rosidah, Nur., Salamun. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru Honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk Way Kanan. *LENTERA: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 18 (2), pp. 191-206.

**Abstract:** This study aims to analyze the role of school principals in empowering honorary teachers at SMPN 1 Umpu Semenguk Way Kanan, focusing on planning and implementation strategies, forms of empowerment, supporting and inhibiting factors, and honorary teachers' perceptions of the effectiveness of the principal's role. The study employs a qualitative approach with a case study design through data collection techniques including semi-structured in-depth interviews, passive participant observation, and documentation study involving the principal, honorary teachers, and vice principal for curriculum affairs. Data analysis uses the Miles and Huberman interactive model with stages of data reduction, data display, and conclusion drawing, while data validity is tested through source triangulation and technique triangulation. The results show that the principal's strategy is implemented systematically through comprehensive needs analysis integrated into the School Work Plan (RKS) and School Activity and Budget Plan (RKAS), with short-term program implementation (in-house training, workshops, clinical supervision, mentoring) and long-term programs (facilitation of further studies, certification assistance, internal career paths). Forms of empowerment encompass three dimensions: professional through inclusion in training/seminars, internal IHT/KKG, and benchmarking visits; structural/managerial through assignment of coordinator/homeroom teacher responsibilities to 50% of honorary teachers, involvement in decision-making, and autonomy in developing lesson plans; and psychological/motivational through non-financial rewards, creation of fair work climate, and personal coaching/mentoring approaches.

**Keywords:** school principal role, instructional leadership, teacher professional development, educational human resource management.

### PENDAHULUAN

Keberadaan guru honorer memiliki kontribusi sangat penting dalam sistem pendidikan Indonesia, di mana mereka memegang peran signifikan, terutama

dalam mengisi kekosongan formasi guru di berbagai daerah yang kekurangan tenaga pendidik. Ketergantungan sistem pendidikan nasional terhadap kontribusi mereka tercermin dari data yang menunjukkan bahwa jumlah guru honorer di Indonesia mencapai ratusan ribu orang hingga tahun 2023, meskipun status kepegawaian dan kompensasi yang mereka terima seringkali terbatas (Badan Pusat Statistik, 2023; Wahyudi, 2014).

Semua guru dituntut untuk memenuhi kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian sesuai amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005. Namun, guru honorer menghadapi hambatan substansial, termasuk kesulitan mengakses pelatihan pengembangan profesional dan fasilitas yang memadai. Situasi ini menciptakan tekanan psikologis dan ketidakpastian karir yang dapat memengaruhi motivasi dan kualitas pengajaran mereka. Kesenjangan ini menjadi isu krusial yang memerlukan intervensi sistematis (Ahmad et al., 2022).

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer pendidikan menjadi sangat strategis dalam upaya pemberdayaan guru honorer. Sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin yang efektif adalah yang mampu memberdayakan seluruh anggota organisasi untuk mencapai potensi maksimal (Robbins et al., 2017). Kepala sekolah memiliki tanggung jawab manajerial untuk mengelola seluruh sumber daya manusia sekolah, termasuk guru honorer, melalui program pengembangan profesional, pemberian motivasi, dan penciptaan iklim kerja yang kondusif. Kepemimpinan kepala sekolah yang inklusif dan memberdayakan telah terbukti mampu meningkatkan komitmen dan kinerja guru honorer secara signifikan. Apabila pola organisasinya sudah dapat dimaksimalkan potensinya, maka seorang kepala sekolah dapat mengaplikasikan gaya atau aktifitas kepemimpinannya dengan baik (Hamid et al., 2023; Purwanto, 2014; Ulum et al., 2020).

Pemilihan SMPN 1 Umpu Semenguk Way Kanan sebagai lokus penelitian didasarkan pada tantangan spesifik yang dihadapi sekolah di daerah kabupaten. Sekolah di daerah pinggiran cenderung memiliki proporsi guru honorer yang lebih tinggi serta keterbatasan akses terhadap program pengembangan profesional regional (Nashrullah, 2025). Konteks ini menjadikan peran kepala sekolah dalam merancang strategi pemberdayaan lokal yang kontekstual menjadi sangat krusial. Selain itu, urgensi penelitian diperkuat oleh Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 dan pandangan bahwa pemberdayaan guru honorer merupakan strategi sistemik untuk meningkatkan mutu pembelajaran secara menyeluruh (Al-Faruqy, 2024; Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan kunci terkait peran kepala sekolah dalam pemberdayaan guru honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk Way Kanan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mencakup: pertama, bagaimana strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan program pemberdayaan; kedua, apa saja bentuk-bentuk spesifik pemberdayaan yang diimplementasikan; ketiga, apa saja faktor-faktor pendukung

dan penghambat yang memengaruhi upaya pemberdayaan tersebut; dan terakhir, bagaimana persepsi guru honorer terhadap efektivitas peran kepala sekolah dalam upaya memberdayakan mereka.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam strategi perencanaan dan pelaksanaan program pemberdayaan guru honorer. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan bentuk-bentuk pemberdayaan yang telah diterapkan, serta menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi pelaksanaan peran kepala sekolah. Secara spesifik, penelitian ini juga bertujuan menganalisis persepsi guru honorer terhadap peran pemberdayaan yang dimainkan oleh kepala sekolah.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori kepemimpinan kepala sekolah, khususnya yang berkaitan dengan konteks manajemen sumber daya manusia non-PNS atau guru honorer. Sementara itu, manfaat praktis dari penelitian ini mencakup beberapa pihak: bagi Kepala Sekolah, penelitian ini menyediakan masukan strategis untuk meningkatkan efektivitas program pemberdayaan; bagi Guru Honorer, hasil penelitian ini dapat menumbuhkan pemahaman mengenai hak dan kesempatan mereka dalam pengembangan profesional; dan bagi Dinas Pendidikan, penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan penting dalam perumusan kebijakan terkait pembinaan dan pemberdayaan guru honorer.

## **METODE**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan menggunakan desain studi kasus yang untuk mengkaji secara mendalam peran kepala sekolah dalam pemberdayaan guru honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk Way Kanan. Pendekatan ini memfasilitasi pemahaman holistik dan komprehensif terhadap strategi, bentuk pemberdayaan, faktor pendukung dan penghambat, serta persepsi guru honorer terhadap peran kepala sekolah melalui pengumpulan data dari berbagai sumber (Septiana & Khoiriyah, 2024; Siregar et al., 2024; Yin, 2009). Lokasi penelitian ditetapkan di SMPN 1 Umpu Semenguk Way Kanan dengan pertimbangan karakteristik sekolah yang memiliki praktik pemberdayaan guru honorer signifikan. Pemilihan informan dilakukan secara purposive yaitu kepala sekolah, guru honorer, dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum atau SDM sebagai sumber data primer, sementara data sekunder diperoleh dari dokumen program kerja sekolah, data kepegawaian, dan laporan pelatihan.

Teknik pengumpulan data penelitian studi kasus meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci, observasi partisipan pasif untuk mengamati interaksi dan implementasi program di lingkungan sekolah, serta studi dokumentasi terkait anggaran, kebijakan internal, dan sertifikat pelatihan (Cresswell, 2015; Moleong, 2012). Analisis data mengikuti model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahapan: reduksi data

(memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data dari catatan lapangan), penyajian data atau data display (dalam bentuk narasi, matriks, atau bagan untuk memudahkan pemahaman pola dan hubungan antar data), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan secara iteratif hingga diperoleh kesimpulan kredibel yang didukung bukti kuat dari lapangan (Huberman, 2019).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan**

#### **1. Proses Perencanaan Program Pemberdayaan**

Proses perencanaan program pemberdayaan guru honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk dimulai dengan analisis kebutuhan yang komprehensif melalui identifikasi kesenjangan kompetensi, aspirasi pengembangan karir, dan tantangan yang dihadapi guru honorer dalam pelaksanaan tugas profesional mereka. Kepala sekolah melakukan need assessment melalui observasi kelas, evaluasi kinerja berkala, dan dialog tatap dengan guru honorer untuk memahami kebutuhan spesifik mereka dalam aspek pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan, kepala sekolah menyusun rencana kerja tahunan yang mengintegrasikan program pemberdayaan guru honorer dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), serta melibatkan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan komite sekolah dalam proses perencanaan untuk memastikan dukungan dan keberlanjutan program.

Analisis kebutuhan tidak hanya berfokus pada aspek kompetensi teknis, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan psikologis dan kesejahteraan non-materi guru honorer seperti pengakuan, apresiasi, dan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan sekolah. Kepala sekolah mengadakan forum diskusi kelompok terfokus (Focus Group Discussion) dengan guru honorer untuk menggali aspirasi dan harapan mereka terhadap program pengembangan profesional yang relevan dan aplikatif. Proses partisipatif ini mencerminkan prinsip pemberdayaan yang menekankan pentingnya melibatkan stakeholder dalam perencanaan program agar mereka memiliki rasa kepemilikan (sense of ownership) dan komitmen tinggi terhadap implementasi program (Ramadhan & Adha, 2025). Data kualitatif dari analisis kebutuhan kemudian dikategorisasi berdasarkan prioritas dan tingkat urgensi untuk menyusun program pemberdayaan yang sistematis dan terukur.

#### **2. Implementasi Program Jangka Pendek dan Jangka Panjang**

Implementasi program pemberdayaan jangka pendek difokuskan pada peningkatan kompetensi segera yang dibutuhkan guru honorer dalam pelaksanaan pembelajaran sehari-hari, seperti penyelenggaraan In-House Training (IHT) tentang strategi pembelajaran aktif, workshop penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sesuai Kurikulum Merdeka, dan pelatihan pemanfaatan

teknologi informasi dalam pembelajaran. Program jangka pendek juga mencakup supervisi klinis yang dilakukan kepala sekolah secara berkala untuk memberikan feedback konstruktif dan bimbingan langsung kepada guru honorer dalam memperbaiki praktik pembelajaran mereka. Kepala sekolah juga mengimplementasikan program mentoring dimana guru senior atau guru PNS yang berpengalaman ditugaskan untuk mendampingi guru honorer dalam menghadapi tantangan profesional, menciptakan budaya berbagi pengetahuan dan kolaborasi antar guru. Secara lengkap, program pemberdayaan guru honorer jangka pendek dan jangka panjang dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Program Pemberdayaan Guru Honorer Jangka Pendek dan Jangka Panjang**

Jenis Program	Bentuk Kegiatan	Tujuan	Frekuensi	Sumber Dana
<b>Jangka Pendek</b>	<i>In-House Training</i> (IHT)	Peningkatan kompetensi pedagogik	Setiap semester	Dana BOS
	Workshop Penyusunan RPP	Meningkatkan kualitas perencanaan pembelajaran	3-4 kali/tahun	Dana BOS
	Supervisi Klinis	Perbaikan praktik pembelajaran	Bulanan	Internal
	Mentoring oleh Guru Senior	Transfer pengetahuan dan keterampilan	Berkelanjutan	Internal
<b>Jangka Panjang</b>	Fasilitasi Studi Lanjut S2	Peningkatan kualifikasi akademik	Sesuai kebutuhan	Mandiri + Subsidi
	Pendampingan Sertifikasi	Memperoleh sertifikat pendidik	Sesuai program	Dana BOS
	Pengembangan Karir Internal	Pemberian tanggung jawab struktural	Tahunan	Internal
	Studi Banding ke Sekolah Model	Benchmarking praktik terbaik	1-2 kali/tahun	Dana BOS + Komite

*Sumber: Dokumen Rencana Kerja Sekolah SMPN 1 Umpu Semenguk*

Lebih lanjut, program jangka panjang dirancang untuk pengembangan karir dan peningkatan kualifikasi guru honorer, seperti fasilitasi dan pemberian ijin untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2, dukungan dalam proses pengajuan sertifikasi pendidik, serta pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan berjenjang atau program Pendidikan Profesi Guru (PPG). Kepala sekolah juga merancang jalur karir internal bagi guru honorer dengan memberikan kesempatan untuk menjadi koordinator mata pelajaran, wali kelas, atau ketua program tertentu, sehingga mereka merasakan adanya pengakuan dan apresiasi

atas kontribusi mereka. Implementasi program jangka panjang memerlukan komitmen dan dukungan finansial yang berkelanjutan, sehingga kepala sekolah aktif menjalin kerjasama dengan komite sekolah, alumni, dan pemerintah daerah untuk mengalokasikan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan sumber pendanaan lainnya bagi program pemberdayaan guru honorer.

### **3. Monitoring dan Evaluasi Implementasi Program**

Kepala sekolah melaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi program pemberdayaan guru honorer melalui instrumen evaluasi kinerja, observasi pembelajaran, dan *feedback* dari siswa dan orang tua. Proses monitoring dilakukan secara formal melalui rapat koordinasi bulanan dengan guru honorer untuk membahas progress implementasi program, kendala yang dihadapi, dan solusi yang dapat diterapkan, serta secara informal melalui komunikasi personal dan pendekatan kekeluargaan. Hasil evaluasi program digunakan sebagai dasar untuk perbaikan dan penyesuaian strategi pemberdayaan agar lebih responsif terhadap kebutuhan dinamis guru honorer dan tuntutan perkembangan pendidikan. Kepala sekolah juga melibatkan pihak eksternal seperti pengawas sekolah dan dosen dari perguruan tinggi untuk melakukan evaluasi independen terhadap efektivitas program pemberdayaan dan memberikan rekomendasi perbaikan.

## **B. Bentuk-Bentuk Pemberdayaan Guru Honorer**

### **1. Pemberdayaan Profesional**

Pemberdayaan profesional guru honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk diwujudkan melalui penyertaan dalam diklat dan seminar yang dibiayai sekolah menggunakan dana BOS, baik yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Way Kanan, perguruan tinggi, maupun organisasi profesi guru. Kepala sekolah secara aktif menginformasikan peluang pelatihan dan pengembangan profesional kepada guru honorer dan memberikan rekomendasi serta dukungan administratif untuk memfasilitasi partisipasi mereka dalam kegiatan tersebut. Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam satu tahun ajaran, rata-rata setiap guru honorer mengikuti minimal 2-3 kegiatan pelatihan eksternal, yang meningkatkan wawasan dan kompetensi mereka dalam berbagai aspek pembelajaran.

Program *In-House Training* (IHT) dan Kelompok Kerja Guru (KKG) internal menjadi strategi utama pemberdayaan profesional yang dilaksanakan di sekolah dengan melibatkan narasumber dari guru senior, kepala sekolah, atau praktisi pendidikan dari luar sekolah. IHT difokuskan pada topik-topik praktis seperti pengembangan media pembelajaran interaktif, teknik penilaian autentik, dan manajemen kelas yang efektif, yang langsung dapat diaplikasikan guru honorer dalam pembelajaran sehari-hari. Sedangkan KKG internal memfasilitasi forum berbagi praktik baik (*best practices*) antar guru, diskusi permasalahan

pembelajaran, dan kolaborasi dalam pengembangan bahan ajar, yang menciptakan budaya belajar berkelanjutan dan komunitas praktik profesional di sekolah (Sari et al., 2021).

## 2. Pemberdayaan Struktural/Manajerial

Pemberdayaan struktural di SMPN 1 Umpu Semenguk diwujudkan melalui pemberian tanggung jawab kepada guru honorer sebagai koordinator mata pelajaran atau wali kelas, yang memberikan mereka otoritas dan akuntabilitas dalam memimpin program-program tertentu. Data temuan menunjukkan bahwa 50% dari guru honorer di sekolah ini dipercaya memegang posisi sebagai koordinator mata pelajaran atau wali kelas, yang mengindikasikan tidak adanya diskriminasi berdasarkan status kepegawaian dalam pemberian tanggung jawab struktural. Pemberian tanggung jawab ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen guru honorer terhadap sekolah, tetapi juga mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan mereka.

**Tabel 2. Distribusi Tanggung Jawab Struktural Guru**

<b>Posisi/Tanggung Jawab</b>	<b>Guru PNS</b>	<b>Guru Honorer</b>	<b>Total</b>	<b>Persentase Guru Honorer</b>
<b>Koordinator Mata Pelajaran</b>	6	4	10	40%
<b>Wali Kelas</b>	9	6	15	40%
<b>Pembina Ekstrakurikuler</b>	8	5	13	38,46%
<b>Ketua Panitia Kegiatan Sekolah</b>	5	3	8	37,5%
<b>Anggota Tim Pengembangan Kurikulum</b>	7	4	11	36,36%

*Sumber: Data Kepegawaian SMPN 1 Umpu Semenguk (2025)*

Pelibatan dalam kepanitiaan penting sekolah seperti kepanitiaan ujian sekolah, peringatan hari besar, kegiatan ekstrakurikuler, dan program pengembangan sekolah merupakan strategi pemberdayaan struktural yang memberikan kesempatan kepada guru honorer untuk berkontribusi secara aktif dalam berbagai aspek manajemen sekolah yang sesuai dengan penjelasan Sudiana & Muslihin (2024). Kepala sekolah secara deliberatif melibatkan guru honorer dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan sekolah melalui forum rapat dewan guru, rapat koordinasi program, dan forum-forum informal lainnya, sehingga suara dan aspirasi mereka didengar dan dipertimbangkan. Pelibatan ini menciptakan iklim demokratis dan partisipatif di sekolah yang mendukung pemberdayaan psikologis guru honorer melalui perasaan dihargai dan diakui kontribusinya.

### **3. Pemberdayaan Psikologis/Motivasional**

Pemberdayaan psikologis di SMPN 1 Umpu Semenguk dilakukan melalui mekanisme pengakuan (*reward*) non-finansial atas kinerja guru honorer, seperti pemberian piagam penghargaan, sertifikat apresiasi, dan pengumuman publik atas prestasi yang diraih guru dalam forum rapat atau upacara sekolah. Saat diwawancara, para guru honorer menjelaskan bahwa Kepala sekolah secara konsisten memberikan apresiasi verbal dan tertulis kepada mereka yang menunjukkan kinerja luar biasa, inovasi pembelajaran, atau dedikasi tinggi terhadap tugas profesional mereka. Data temuan menunjukkan bahwa pemberian *reward* non-finansial ini memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja guru honorer bahwa kontribusi mereka dihargai oleh pimpinan dan komunitas sekolah.

Penciptaan iklim kerja yang suportif dan menghilangkan diskriminasi status kepegawaian merupakan prioritas kepala sekolah dalam pemberdayaan psikologis guru honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk. Kepala sekolah secara aktif membangun budaya inklusif dan kekeluargaan di sekolah dengan memperlakukan semua guru secara adil tanpa membedakan status kepegawaian mereka dalam hal akses terhadap informasi, partisipasi dalam kegiatan sekolah, dan kesempatan pengembangan profesional. Peneliti menemukan bahwa guru honorer merasa nyaman dan diterima dalam lingkungan kerja, tidak mengalami stigmatisasi atau marginalisasi karena status non-PNS mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

### **C. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat**

#### **1. Faktor Pendukung Pemberdayaan Guru Honorer**

Dukungan komite sekolah merupakan faktor pendukung utama dalam implementasi program pemberdayaan guru honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk, dimana komite secara aktif berpartisipasi dalam perencanaan program, alokasi anggaran, dan monitoring pelaksanaan kegiatan pemberdayaan. Komite sekolah memahami pentingnya pemberdayaan guru honorer untuk meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan, sehingga memberikan dukungan finansial dan advokasi kepada pihak-pihak terkait untuk meningkatkan kesejahteraan dan pengembangan profesional guru honorer. Dari hasil observasi menunjukkan bahwa dalam rapat-rapat komite, isu pemberdayaan guru honorer selalu menjadi agenda penting yang dibahas untuk mencari solusi bersama dalam meningkatkan kualitas sumber daya pendidik.

Inisiatif dan motivasi tinggi dari guru honorer sendiri menjadi faktor pendukung signifikan, dimana mereka menunjukkan antusiasme dan komitmen kuat untuk mengikuti program-program pengembangan profesional meskipun dengan berbagai keterbatasan yang mereka hadapi. Guru honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk menunjukkan sikap proaktif dalam mencari peluang belajar, baik melalui program formal yang difasilitasi sekolah maupun melalui pembelajaran mandiri menggunakan berbagai sumber belajar online. Ketersediaan



anggaran sekolah dari dana BOS dan sumber lainnya memberikan dukungan finansial untuk pelaksanaan berbagai program pemberdayaan seperti IHT, workshop, studi banding, dan pemberian insentif atau reward kepada guru honorer yang berprestasi. Kepala sekolah secara strategis mengalokasikan porsi anggaran yang memadai untuk pemberdayaan guru honorer dalam RKAS, dengan memprioritaskan kegiatan-kegiatan yang memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi dan motivasi guru.

## 2. Faktor Penghambat Pemberdayaan Guru Honorer

Keterbatasan anggaran tetap menjadi faktor penghambat utama dalam pelaksanaan program pemberdayaan guru honorer yang lebih komprehensif, terutama untuk program-program yang memerlukan investasi besar seperti pelatihan bersertifikat, studi lanjut, atau pemberian honorarium yang layak. Meskipun sekolah telah mengalokasikan dana BOS untuk pemberdayaan guru honorer, jumlahnya masih belum memadai untuk memenuhi seluruh kebutuhan pengembangan profesional mereka secara optimal, sehingga kepala sekolah harus memprioritaskan program-program dengan *cost-benefit ratio* yang paling tinggi. Peneliti menemukan beberapa guru honorer harus membiayai sendiri kegiatan pengembangan profesional mereka sendiri, yang menambah beban ekonomi mengingat penghasilan mereka yang terbatas.

**Tabel 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pemberdayaan Guru Honorer**

Kategori	Faktor	Indikator	Tingkat Pengaruh
<b>Pendukung</b>	Dukungan Komite Sekolah	Partisipasi aktif dalam perencanaan dan pendanaan	Tinggi
	Inisiatif Guru Honorer	Motivasi tinggi untuk mengikuti pelatihan	Tinggi
	Anggaran Sekolah	Alokasi dana BOS untuk pemberdayaan	Sedang
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Komitmen dan strategi pemberdayaan yang jelas	Tinggi
	Kerjasama dengan Stakeholder	Dukungan dari Dinas Pendidikan dan institusi lain	Sedang
<b>Penghambat</b>	Keterbatasan Anggaran	Dana terbatas untuk program komprehensif	Tinggi
	Regulasi Pemerintah	Ketidakpastian status dan kesejahteraan	Tinggi
	Beban Kerja Ganda	Guru honorer bekerja di beberapa tempat	Sedang

Kategori	Faktor	Indikator	Tingkat Pengaruh
	Akses Terbatas ke Pelatihan Eksternal	Jarak dan biaya pelatihan di luar daerah	Sedang
	Keterbatasan Infrastruktur	Fasilitas teknologi dan sumber belajar terbatas	Rendah

Sumber: Data Hasil Wawancara dan Observasi

Beban kerja ganda yang harus ditanggung guru honorer, dimana banyak dari mereka yang juga bekerja di sekolah lain atau memiliki pekerjaan sampingan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, menjadi faktor penghambat yang signifikan dalam partisipasi mereka terhadap program pemberdayaan. Keterbatasan waktu dan energi akibat beban kerja yang berlebihan membuat guru honorer sering tidak dapat mengikuti seluruh kegiatan pengembangan profesional yang diselenggarakan sekolah, terutama yang dijadwalkan di luar jam kerja reguler. Data temuan menunjukkan bahwa beban kerja ganda ini juga mempengaruhi kualitas partisipasi guru honorer dalam program pemberdayaan, dimana mereka sering datang dalam kondisi lelah atau tidak dapat memberikan fokus penuh pada kegiatan pembelajaran dan pengembangan diri.

#### D. Pembahasan

##### 1. Interpretasi Temuan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMPN 1 Umpu Semenguk telah mengimplementasikan perannya berdasarkan konsep EMASLIM (*Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, Motivator*) secara holistik dalam konteks pemberdayaan guru honorer. Sebagai *educator*, kepala sekolah memberikan bimbingan langsung kepada guru honorer melalui supervisi klinis dan mentoring; sebagai *manager*, ia merancang program pemberdayaan yang sistematis dan terukur; sebagai *administrator*, ia mengalokasikan sumber daya dan anggaran untuk mendukung pengembangan profesional guru honorer; sebagai *supervisor*, ia melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap implementasi program; sebagai *leader*, ia menciptakan visi bersama dan memotivasi seluruh stakeholder untuk mendukung pemberdayaan; sebagai *innovator*, ia mengembangkan strategi-strategi kreatif untuk mengatasi keterbatasan sumber daya; dan sebagai *motivator*, ia memberikan apresiasi dan dukungan emosional kepada guru honorer. Implementasi peran multidimensional ini sejalan dengan teori kepemimpinan pendidikan yang menekankan pentingnya kepala sekolah sebagai agen perubahan yang memberdayakan seluruh sumber daya manusia di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas (Librianty, 2019).

Pemberdayaan guru honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk mencakup

dimensi psikologis, struktural, dan manajerial sebagaimana dikemukakan dalam teori pemberdayaan. Dimensi psikologis diwujudkan melalui pemberian reward non-finansial, penciptaan iklim kerja yang suportif, dan pendekatan personal yang meningkatkan *sense of meaning, competence, self-determination*, dan *impact* guru honorer terhadap organisasi sekolah. Dimensi struktural diwujudkan melalui pelibatan guru honorer dalam pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab struktural seperti koordinator mata pelajaran dan wali kelas, serta pemberian akses yang setara terhadap informasi dan sumber daya pengembangan profesional. Dimensi manajerial diwujudkan melalui pemberian otonomi profesional dalam pengembangan RPP dan strategi pembelajaran, serta pemberian kesempatan untuk memimpin program-program tertentu di sekolah. Pemberdayaan yang komprehensif pada ketiga dimensi ini terbukti meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja guru honorer, sebagaimana ditunjukkan oleh data temuan yang menunjukkan peningkatan partisipasi aktif guru honorer dalam berbagai kegiatan sekolah dan inovasi pembelajaran yang mereka kembangkan.

Temuan penelitian mengkonfirmasi prinsip-prinsip pemberdayaan guru yang meliputi pembagian kekuasaan, otonomi profesional, akses informasi, dan dukungan. Kepala sekolah SMPN 1 Umpu Semenguk telah melibatkan guru honorer dalam berbagai forum pengambilan keputusan dan memberikan mereka otoritas dalam mengelola program-program tertentu. Hal ini diperkuat dengan pemberian otonomi profesional dengan tidak mengekang kreativitas guru honorer dalam merancang pembelajaran, Kepala sekolah juga telah memfasilitasi akses informasi dengan transparan mengkomunikasikan kebijakan, program, dan peluang pengembangan kepada seluruh guru tanpa diskriminasi dan memberikan dukungan melalui penyediaan sumber daya, pelatihan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Implementasi prinsip-prinsip ini membuat guru honorer yang diberdayakan dengan karakteristik memiliki rasa kepemilikan tinggi terhadap sekolah, bertanggung jawab atas tugas profesional mereka, menunjukkan inisiatif dalam berinovasi, memiliki kompetensi yang terus meningkat, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan teori pemberdayaan yang menyatakan bahwa ketika individu merasa diberdayakan, mereka akan menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi dalam organisasi (Ramadhan & Adha, 2025).

## **2. Implikasi Peran Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja dan Motivasi Guru Honorer**

Peran kepala sekolah dalam pemberdayaan guru honorer di SMPN 1 Umpu Semenguk memiliki implikasi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan motivasi mereka, yang tercermin dari berbagai indikator seperti peningkatan kualitas pembelajaran, inovasi pedagogis, partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, dan kepuasan kerja. Guru honorer yang diberdayakan menunjukkan peningkatan kompetensi dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan

pembelajaran yang lebih kreatif dan efektif, serta kemampuan evaluasi pembelajaran yang lebih komprehensif. Pemberdayaan psikologis melalui pengakuan dan apresiasi meningkatkan *self-efficacy* dan motivasi intrinsik guru honorer untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik bagi siswa, meskipun mereka menghadapi keterbatasan status kepegawaian dan kesejahteraan finansial. Implikasi ini sejalan dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa pengakuan dan penghargaan merupakan faktor motivasi yang kuat yang mendorong individu untuk meningkatkan kinerja mereka (Monje-Amor et al., 2021).

Pemberdayaan struktural melalui pemberian tanggung jawab dan pelibatan dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen organisasional guru honorer dan mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan profesi atau pindah ke sekolah lain. Guru honorer yang diberikan kesempatan untuk memimpin program atau menjadi koordinator mata pelajaran menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan perasaan dihargai sebagai profesional. Lebih lanjut, pelibatan dalam pengambilan keputusan juga meningkatkan *sense of ownership* guru honorer terhadap kebijakan dan program sekolah, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mengimplementasikan dengan komitmen penuh. Implikasi ini mengkonfirmasi teori *participatory decision making* yang menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja individu dalam organisasi (Chopra, 2020).

Pemberdayaan profesional melalui pelatihan, mentoring, dan pemberian kesempatan untuk studi lanjut meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru honorer, yang pada gilirannya berdampak positif pada kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Dari data yang peneliti analisis menunjukkan bahwa guru honorer yang aktif mengikuti program pengembangan profesional menunjukkan peningkatan dalam penguasaan materi ajar, kemampuan menggunakan metode pembelajaran yang variatif, dan keterampilan dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung pembelajaran. Peningkatan kompetensi ini tidak hanya meningkatkan kinerja individual guru honorer, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan mutu sekolah secara keseluruhan melalui *transfer knowledge* kepada guru-guru lain dan penciptaan budaya belajar berkelanjutan di sekolah. Implikasi ini sejalan dengan teori instructional leadership yang menekankan pentingnya kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai kunci peningkatan mutu pembelajaran dan prestasi akademik siswa (Yenni et al., 2020).

### 3. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Riduansyah & Cinantya (2025) yang menemukan bahwa pemberdayaan guru melalui aspek psikologis, dukungan struktural, dan otonomi pengajaran berperan krusial dalam meningkatkan mutu sekolah, dengan kepemimpinan transformasional berperan

sebagai pendorong utama keberhasilan pemberdayaan guru. Penelitian di SMPN 1 Umpu Semenguk mengkonfirmasi pentingnya kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional dan memberdayakan dalam meningkatkan kinerja guru honorer, meskipun konteks sekolah berada di daerah dengan keterbatasan sumber daya. Kedua penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan yang efektif bukan semata-mata bergantung pada sumber daya finansial yang melimpah, tetapi lebih pada komitmen dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan yang suportif dan memberdayakan bagi semua guru.

Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Sudiana & Muslihin (2024) yang menegaskan bahwa kegiatan pemberdayaan guru honorer oleh kepala sekolah terbukti berhasil meningkatkan kesejahteraan guru honorer, dengan rekomendasi agar perhatian terhadap guru honorer lebih diutamakan karena merupakan aset sekolah. Temuan di SMPN 1 Umpu Semenguk menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menjadikan pemberdayaan guru honorer sebagai prioritas dalam program pengembangan sekolah, dengan mengalokasikan sumber daya yang memadai dan menciptakan berbagai mekanisme untuk meningkatkan kesejahteraan non-materi guru honorer melalui pengakuan, apresiasi, dan penciptaan iklim kerja yang kondusif. Temuan penelitian ini juga mengkonfirmasi hasil penelitian Lomos (2021) yang menemukan bahwa pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dapat mengarah pada metode pengajaran yang inovatif, peningkatan engagement siswa, dan hasil akademik yang lebih baik secara keseluruhan.

## **SIMPULAN**

Strategi pemberdayaan yang diterapkan kepala sekolah dilakukan secara terencana dan sistematis. Dimulai dengan analisis kebutuhan menyeluruh yang meliputi identifikasi kesenjangan kompetensi guru, observasi pembelajaran di kelas, evaluasi kinerja berkala, dan diskusi langsung dengan guru honorer. Hasil analisis tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dengan melibatkan wakil kepala sekolah dan komite sekolah untuk menjamin keberlanjutan program.

Persepsi guru honorer terhadap peran kepala sekolah sangat positif. Mereka merasa diperhatikan dan dihargai melalui pemberian motivasi, evaluasi kinerja yang konstruktif, perjuangan untuk pengurusan SK Dinas dan NUPTK, bimbingan berkelanjutan, dan keterlibatan aktif dalam berbagai kegiatan sekolah. Kontribusi mereka diakui tanpa stigmatisasi status non-PNS, sehingga meningkatkan kepuasan kerja, komitmen terhadap sekolah, dan kinerja dalam pembelajaran.

Kepala Sekolah disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas program pemberdayaan yang telah dilaksanakan. Kepala sekolah perlu mengintensifkan upaya penggalangan dana dari alumni, dunia usaha, dan pemerintah daerah untuk meningkatkan anggaran pemberdayaan, termasuk untuk

peningkatan honorarium secara bertahap. Perlu memformalkan sistem mentoring dengan pedoman yang jelas dan monitoring yang terstruktur, serta membentuk komunitas praktik profesional yang memfasilitasi kolaborasi berkelanjutan antar guru. Sedangkan untuk guru disarankan untuk meningkatkan inisiatif pengembangan diri melalui pemanfaatan platform pembelajaran online, jurnal pendidikan, dan komunitas profesional serta mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh dan berbagi pengalaman dengan rekan guru lainnya.

Penelitian lanjutan disarankan untuk mengembangkan studi komparatif antar sekolah dengan karakteristik berbeda guna mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat direplikasi di sekolah lain. Peneliti menganggap perlu dilakukan penelitian kuantitatif dengan sampel yang lebih besar untuk mengukur hubungan statistik antara strategi pemberdayaan dengan outcome kinerja dan motivasi guru. Peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi perspektif siswa dan orang tua terhadap kualitas pembelajaran guru honorer yang diberdayakan, meneliti dimensi spesifik pemberdayaan dan kontribusinya secara lebih mendalam, mengeksplorasi model inovatif pemberdayaan berbasis teknologi digital, serta melakukan penelitian kebijakan untuk menganalisis regulasi guru honorer dan merumuskan rekomendasi yang lebih komprehensif dan berkeadilan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, F., Krisdiyanto, J., Untari, J., & Alfanan, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pada Guru Honorer. *Bhamada: Jurnal Ilmu Dan Teknologi Kesehatan (E-Journal)*, 13(2), 8–13.
- Al-Faruqy, J. F. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 1 Jetis Ponorogo. *Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo*.
- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Pendidikan 2023. *Badan Pusat Statistik*, 12, i–242.  
<https://www.bps.go.id/id/publication/2023/11/24/54557f7c1bd32f187f3cdab5/statistik-pendidikan-2023.html>
- Chopra, P. (2020). Teachers' participation in school decision-making processes and practices: The case of an Indian government secondary school. *Italian Journal of Sociology of Education*, 12(1), 44–55.
- Cresswell, J. W. (2015). Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: memilih diantara lima pendekatan. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 46.
- Hamid, A., Al Hafiz, Salamun, Windayanti, W., & Masrur, M. (2023). *Kepemimpinan pendidikan dan perilaku organisasi kependidikan*. Penerbit Adab.
- Huberman, A. (2019). *Qualitative data analysis a methods sourcebook*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- Librianty, N. (2019). Studi Tentang Peran Kepemimpinan Kepala PAUD. *Aulad: Journal on Early Childhood*, 2(1), 9–17.
- Lomos, C. (2021). The relationship between teacher professional community and participative decision-making in schools in 22 European countries. In *Concept and Design Developments in School Improvement Research: Longitudinal, Multilevel and Mixed Methods and Their Relevance for Educational Accountability* (pp. 41–62). Springer International Publishing Cham.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi Cet. Ketigapuluh. Bandung: Remaja Rosdakarya Bandung.
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789.
- Nashrullah, M. (2025). *PENGELOLAAN PENDIDIKAN: Menata Ulang Sistem di Era Disrupsi*. KBM Indonesia Press.
- Purwanto, M. N. (2014). *Administrasi dan supervisi pendidikan*.
- Ramadhan, N., & Adha, R. K. (2025). Implementasi pendekatan asset based community development (ABCD) dalam mendaur ulang sampah botol bekas menjadi celengan di SD Parmainan Kecamatan Huta Raja Tinggi Kabupaten Padang Lawas. *Octo: Community Service Journal*, 2(1), 27–34.
- Riduansyah, A., & Cinantya, C. (2025). Peran Pemberdayaan Guru dan Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di Indonesia. *Jurnal Keilmuan Dan Keislaman*, 256–268.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational Behavior*. Harlow. Pearson Education Limited. <http://library.lol/main>.
- Sari, E., Sihalo, R., Sutomo, S., & Arum, W. S. A. (2021). Meningkatkan komitmen guru melalui optimalisasi kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 1(04), 250–264.
- Septiana, N. N., & Khoiriyah, Z. (2024). Metode penelitian studi kasus dalam pendekatan kualitatif. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 10(04), 233–243.
- Siregar, A. Y., Murhayati, S., Pendidikan, M., Islam, A., Pendidikan, M., & Islam, A. (2024). Metodologi Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Kajian Konsep. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 45305–45314.
- Sudiana, D., & Muslihin, H. Y. (2024). Upaya Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kesejahteraan Guru Honorer Melalui Kegiatan Pemberdayaan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 24(2), 191–202.
- Ulum, M. B., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru: peran mediasi motivasi kerja. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(4), 299–307.
- Wahyudi, J. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi. *Pembelajar*

*(Learning Organization). Bandung: Alfabeta.*

Yenni, Y., Lian, B., & Sari, A. P. (2020). Peran Instructional Leadership Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 295–300.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.