

Analisis Dampak Efisiensi Anggaran Terhadap Kesejahteraan Tenaga Honorar di SMA 1 Remboken Kabupaten Minahasa Provinsi Sulawesi Utara

Yescina Gabriela Tambunan^{a,1*}, Apeles Lexi Lonto^{b,2}, Julien Biringan^{c,3}

^{a,b,c}Universitas Negeri Manado, Jl. Kampus Unima, Kelurahan Tonsaru, Kecamatan Tondano Selatan

¹yescinat@gmail.com; ²lexilontoh@unima.ac.id; ³julienbiringan@unima.ac.id

* yescinat@gmail.com

INFO ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima: 20 Oktober 2025

Direvisi: 10 November 2025

Disetujui: 21 Desember 2025

Tersedia Daring: 1 Januari 2026

Kata Kunci:

Efisiensi Anggaran

Kesejahteraan

Tenaga Honorar

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh kebijakan efisiensi anggaran terhadap kesejahteraan tenaga honorar di SMA Negeri 1 Remboken, Kabupaten Minahasa, Provinsi Sulawesi Utara. Kebijakan efisiensi anggaran bertujuan untuk meningkatkan efektivitas penggunaan dana publik, namun dapat berdampak pada pengelolaan tenaga non-ASN di sektor pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis untuk memahami secara mendalam pengalaman dan persepsi tenaga honorar serta kepala sekolah terkait penerapan kebijakan tersebut. Subjek penelitian terdiri dari guru honorar, staf administrasi, dan kepala sekolah yang dipilih secara purposive. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi, sedangkan analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (1994) yang mencakup reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi distribusi dan pengelolaan dana sekolah, berdampak pada honorarium terbatas, minimnya tunjangan kesejahteraan, serta ketidakpastian status kerja tenaga honorar. Kondisi ini menciptakan ketidakseimbangan antara kontribusi tenaga honorar dalam kegiatan pembelajaran dan operasional sekolah dengan tingkat kesejahteraan yang diterima. Temuan ini memberikan masukan bagi pengembangan kebijakan publik di bidang pendidikan, peningkatan pengelolaan anggaran sekolah, serta perlindungan dan kesejahteraan tenaga honorar.

ABSTRACT

Keywords:

Budget Efficiency

Welfare

Of Honorary Workers

This study explores the impact of budget efficiency policies on the welfare of honorary staff at SMA Negeri 1 Remboken, Minahasa Regency, North Sulawesi Province. Budget efficiency policies aim to increase the effectiveness of public funds, but can impact the management of non-ASN staff in the education sector. This study uses a qualitative approach with descriptive-analytical methods to deeply understand the experiences and perceptions of honorary staff and school principals regarding the implementation of these policies. The research subjects consisted of honorary teachers, administrative staff, and principals who were selected purposively. Data collection was conducted through semi-structured interviews, observation, and documentation studies, while data analysis followed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana (1994) which includes reduction, presentation, and drawing conclusions. The results show that budget efficiency policies affect the distribution and management of school funds, resulting in limited honorariums, minimal welfare benefits, and uncertainty about the employment status of honorary staff. This condition creates an imbalance between the contribution of honorary staff to learning activities and school operations and the level of welfare they receive. These findings provide input for the development of public policies in the field of education, improving

school budget management, and protecting and improving the welfare of honorary staff.

©2026, Yescina Gabriela Tambunan, Apeles Lexi Lonto, Julien Biringan
This is an open access article under CC BY-SA license



1. Pendahuluan

Kebijakan efisiensi anggaran merupakan salah satu langkah pemerintah dalam mengelola keuangan negara secara lebih optimal, sehingga penggunaan dana menjadi lebih hemat sekaligus memberikan hasil yang maksimal. Upaya efisiensi ini dilakukan untuk mengendalikan pengeluaran agar tetap terarah, tepat sasaran, serta selaras dengan prioritas pembangunan nasional (Rahmawati & Muhsyaf, 2022:23). Dalam ranah kebijakan publik, efisiensi anggaran memiliki dampak yang cukup luas karena berpengaruh langsung terhadap proses perencanaan hingga pelaksanaan berbagai program pemerintah di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan (Herdiana, 2021:40). Di bidang pendidikan, kebijakan efisiensi anggaran diwujudkan melalui pengaturan ulang alokasi dana operasional sekolah. Penyesuaian ini mencakup pembiayaan kegiatan belajar mengajar, perawatan sarana dan prasarana, serta pembayaran tenaga pendidik dan kependidikan. Berdasarkan laporan Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2024), kebijakan efisiensi di sektor pendidikan bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas dalam penggunaan anggaran. Namun demikian, kebijakan ini juga membawa konsekuensi terhadap pengelolaan sumber daya sekolah, khususnya yang berkaitan dengan tenaga kerja pendukung pendidikan.

Salah satu dampak yang muncul dari kebijakan efisiensi anggaran di sektor pendidikan adalah pada pembiayaan tenaga non-Aparatur Sipil Negara (non-ASN), termasuk tenaga honorer. Tenaga honorer meliputi guru honorer dan staf administrasi sekolah. Guru honorer memiliki peran dalam proses pembelajaran di kelas, sedangkan tenaga administrasi honorer bertugas mendukung layanan administrasi dan operasional sekolah. Keberadaan tenaga honorer sangat penting dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pendidikan, terutama ketika jumlah tenaga ASN masih terbatas. Lestari dan Pratama (2022:148) menegaskan bahwa tenaga honorer menjadi komponen penting dalam operasional sekolah, khususnya pada kondisi keterbatasan sumber daya manusia berstatus ASN. Meskipun demikian, posisi tenaga honorer umumnya masih tergolong rentan, terutama dari sisi kesejahteraan dan kepastian kerja.

Kerentanan tersebut semakin meningkat seiring dengan perubahan kebijakan terkait kepegawaian pemerintah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, hanya terdapat dua kategori pegawai yang diakui, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dengan demikian, istilah dan mekanisme pengangkatan tenaga honorer tidak lagi digunakan dalam sistem kepegawaian pemerintah. Kebijakan ini berdampak pada tenaga honorer di sekolah negeri yang meskipun tetap menjalankan tugas pembelajaran dan administrasi, berada dalam kondisi ketidakpastian terkait status kerja serta perlindungan kesejahteraan. Implementasi efisiensi anggaran di sektor pendidikan umumnya dilakukan melalui pengurangan biaya operasional, pembatasan belanja untuk tenaga non-ASN, serta penyesuaian besaran honorarium. Perubahan kebijakan terkait pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) melalui Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2025 menunjukkan adanya upaya pemerintah untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas penggunaan anggaran pendidikan. Salah satu implikasi dari kebijakan ini adalah pembatasan penggunaan dana BOS untuk pembayaran honor tenaga non-ASN apabila tidak memenuhi persyaratan administratif, sehingga berpengaruh terhadap keseluruhan alokasi anggaran sekolah.

Sari (2023:107) menyatakan bahwa kebijakan efisiensi anggaran sering kali berdampak pada terbatasnya honor yang diterima tenaga honorer, tidak tersedianya tunjangan kesejahteraan tambahan, serta ketidakpastian keberlanjutan pekerjaan. Kondisi ini mencerminkan adanya ketidakseimbangan antara kontribusi tenaga honorer dalam mendukung kegiatan pendidikan dengan tingkat kesejahteraan yang mereka peroleh. Selain itu, Widodo (2022:51) mengemukakan bahwa ketidakstabilan ekonomi yang dialami tenaga honorer akibat kebijakan efisiensi anggaran dapat menurunkan motivasi kerja dan kinerja mereka, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan pendidikan. Keterbatasan kesejahteraan yang dialami tenaga honorer berpotensi menimbulkan tekanan ekonomi, sehingga menghambat optimalisasi peran mereka dalam mendukung kegiatan pendidikan di sekolah.

Dalam konteks satuan pendidikan, dampak kebijakan efisiensi anggaran tersebut juga dirasakan di SMA Negeri 1 Remboken. Penerapan kebijakan ini memengaruhi pengelolaan pembiayaan sekolah, khususnya terkait tenaga honorer. Honorarium yang diterima masih tergolong terbatas dan belum didukung oleh tunjangan kesejahteraan yang memadai, meskipun tenaga honorer memiliki peran penting dalam mendukung proses pembelajaran dan operasional sekolah. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara peran strategis tenaga honorer dengan tingkat kesejahteraan yang mereka terima, sehingga menimbulkan permasalahan yang perlu mendapat perhatian serius. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Dampak Efisiensi Anggaran Terhadap Kesejahteraan Tenaga Honorer di SMA Negeri 1 Remboken Kabupaten Minahasa Provinsi Sulawesi Utara”.

2. Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus penelitian adalah memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai dampak penerapan kebijakan efisiensi anggaran terhadap kesejahteraan tenaga honorer di SMA Negeri 1 Remboken. Sesuai dengan Bogdan et al. (1992), penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, baik tertulis maupun lisan, serta observasi terhadap perilaku subjek penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk mengeksplorasi pengalaman tenaga honorer dan kepala sekolah terkait implementasi kebijakan efisiensi anggaran.

Metode deskriptif-analitis digunakan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi secara rinci sekaligus menganalisisnya berdasarkan landasan teori yang relevan. Pendekatan ini bertujuan untuk menyajikan fakta secara sistematis dan memberikan pemahaman tentang hubungan antara penerapan kebijakan efisiensi anggaran, pengaruhnya terhadap tenaga honorer, serta kaitannya dengan nilai-nilai Pancasila.

3. Hasil dan Pembahasan

Untuk memudahkan pemahaman dan pembacaan, hasil dan pembahasan tidak dipisah dalam penulisannya. Hasil dan pembahasan harus menjawab permasalahan dan tujuan penelitian. Subjudul hasil dan pembahasan disajikan terpisah. Pembahasan merupakan bagian yang memiliki porsi paling banyak dalam badan artikel, minimum 60% dari keseluruhan artikel. Berdasarkan temuan penelitian dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah dan tenaga honorer, peneliti akan membahas hasil penelitian dengan fokus pada empat indikator utama, yaitu: (1) Penggunaan Sumber Daya, (2) Perencanaan, (3) Pendapatan, dan (4) Jaminan Sosial. Berikut pembahasannya:

A. Penggunaan Sumber Daya

Penggunaan sumber daya menjadi salah satu tolok ukur penting dalam menilai implementasi kebijakan efisiensi anggaran di sekolah. Sumber daya mencakup tenaga manusia, sarana prasarana, dan alokasi anggaran untuk mendukung kegiatan operasional.

Efisiensi tidak hanya diukur dari ketersediaan, tetapi juga dari pengelolaan yang optimal agar tidak menimbulkan pemborosan. Menurut Nugroho (2022), efisiensi penggunaan sumber daya dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk memaksimalkan fungsi sumber daya yang ada demi mencapai tujuan dengan keterbatasan anggaran. Dengan demikian, pemanfaatan sumber daya secara efisien di sekolah diharapkan mampu menunjang proses belajar mengajar sekaligus mempertimbangkan kesejahteraan tenaga honorer.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala Sekolah menilai pemanfaatan sumber daya sekolah sudah cukup efisien. Sumber daya sekolah tidak hanya mencakup tenaga manusia, tetapi juga sarana prasarana seperti laboratorium sains dan laboratorium komputer yang digunakan secara optimal. Sekolah menerapkan pengawasan untuk menjaga pemanfaatan sarana dan prasarana, serta memastikan kerusakan dapat segera diperbaiki (Nugroho, 2022:29). Namun, penggunaan sumber daya manusia, khususnya tenaga honorer, meskipun sudah berjalan baik, masih perlu pengoptimalan. Efisiensi anggaran tidak selalu sejalan dengan peningkatan kesejahteraan tenaga honorer, terutama terkait honorarium. Kepala Sekolah menjelaskan bahwa keterbatasan anggaran berdampak langsung pada besaran honorarium tenaga honorer, yang turun dari kisaran Upah Minimum Provinsi (UMP) 3,2 juta menjadi 2,6 juta.

Pandangan tenaga honorer mendukung temuan tersebut. Mereka menyatakan fasilitas kerja cukup memadai, tetapi gaji yang diterima belum mencukupi kebutuhan sehari-hari. Selain itu, keterlambatan pencairan dana BOS mempengaruhi waktu pembayaran honorarium, menunjukkan bahwa efisiensi dan ketepatan pengelolaan anggaran berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan tenaga honorer.

Kesimpulan: Penggunaan sumber daya di SMA Negeri 1 Remboken efisien dalam hal pemanfaatan sarana prasarana, tetapi efisiensi ini belum sepenuhnya berimbang pada kesejahteraan tenaga honorer, khususnya dalam aspek honorarium dan ketepatan pembayaran gaji.

B. Perencanaan

Perencanaan anggaran menjadi tahap awal yang sangat menentukan dalam penerapan kebijakan efisiensi. Perencanaan yang baik harus mempertimbangkan efisiensi, kebutuhan operasional, dan kesejahteraan tenaga kerja. Dalam konteks kebijakan publik, perencanaan anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya secara rasional dan prioritas. Rahmawati dan Muhsyaf (2022) menyatakan bahwa perencanaan anggaran merupakan proses menentukan prioritas penggunaan anggaran sesuai kebutuhan riil organisasi agar keterbatasan dana tidak menimbulkan ketimpangan pemenuhan hak-hak tenaga kerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa tantangan terbesar dalam perencanaan anggaran adalah keterbatasan dana dan ketidakpastian kebutuhan di lapangan, misalnya fluktuasi harga dan perubahan volume kegiatan. Kepala Sekolah menegaskan bahwa kesejahteraan tenaga honorer sudah dianggarkan secara khusus, sehingga perubahan honor hanya dapat dilakukan melalui evaluasi.

Kepala Sekolah juga menekankan bahwa seluruh tenaga honorer memiliki peran penting dan dihargai jasanya, menunjukkan komitmen sekolah dalam memperhatikan kesejahteraan mereka. Tenaga honorer mengungkapkan bahwa besaran honorarium sangat dipengaruhi oleh perencanaan anggaran. Jika dana BOS dikurangi, gaji mereka turut berkurang.

Kesimpulan: Perencanaan anggaran di SMA Negeri 1 Remboken telah memperhitungkan kesejahteraan tenaga honorer, namun keterbatasan dana, fluktuasi harga, dan ketergantungan pada dana pusat menjadi tantangan utama dalam mewujudkan perencanaan yang efisien dan berkeadilan.

C. Pendapatan

Pendapatan menjadi indikator utama kesejahteraan tenaga honorer karena menentukan kemampuan mereka memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, termasuk keluarga, kesehatan,

dan pendidikan anak. Dalam kebijakan efisiensi anggaran, pendapatan sering terdampak karena alokasi dana terbatas bagi pegawai non-ASN. Todaro dan Smith (2015) menyatakan bahwa pendapatan berkaitan langsung dengan kesejahteraan individu dan kemampuan memenuhi kebutuhan hidup yang layak. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala Sekolah menyalurkan honorarium sesuai SOP dan kemampuan anggaran, namun kecukupan pendapatan bersifat relatif tergantung kondisi masing-masing tenaga honorer, misalnya jarak tempat tinggal ke sekolah yang memengaruhi biaya transportasi. Tenaga honorer menilai honorarium masih di bawah standar UMP/UMK sehingga perlu pengaturan pengeluaran ketat. Mereka juga sering menjalankan beberapa tugas sekaligus, tetapi pendapatan yang diterima belum sebanding dengan beban kerja.

Kesimpulan: Pendapatan tenaga honorer di SMA Negeri 1 Remboken sudah diberikan sesuai aturan dan kemampuan anggaran, tetapi belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup layak dan belum sebanding dengan beban kerja, menunjukkan dampak langsung kebijakan efisiensi anggaran terhadap kesejahteraan mereka.

D. Jaminan Sosial

Jaminan sosial mencakup perlindungan kesehatan, kecelakaan kerja, dan bentuk perlindungan sosial lainnya. Jaminan sosial memberikan rasa aman dan kepastian bagi tenaga kerja, sehingga mendukung produktivitas dan kualitas kerja (Suyanto, 2020). Hasil wawancara menunjukkan bahwa tenaga honorer memperoleh perlakuan berbeda dibanding ASN. Kepala Sekolah menjelaskan bahwa jaminan sosial formal hanya berlaku bagi ASN, sedangkan tenaga honorer hanya menerima honor dari dana BOS. Kepala Sekolah berharap tenaga honorer bisa diangkat menjadi PPPK/PNS agar memperoleh jaminan sosial. Tenaga honorer menegaskan mereka tidak menerima jaminan kesehatan atau tunjangan lain, sehingga perbedaan kesejahteraan dengan ASN sangat terasa. Tidak adanya jaminan sosial membuat mereka harus menanggung sendiri risiko kesehatan dan biaya yang muncul.

Kesimpulan: Jaminan sosial belum menjadi bagian dari kesejahteraan tenaga honorer di SMA Negeri 1 Remboken. Keterbatasan anggaran dan perbedaan status kepegawaian menjadi faktor utama yang membatasi perlindungan sosial, sehingga kesejahteraan tenaga honorer masih belum optimal.

4. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kebijakan efisiensi anggaran terhadap kesejahteraan tenaga honorer di SMA Negeri 1 Remboken, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Penerapan kebijakan efisiensi anggaran di SMA Negeri 1 Remboken dilakukan dengan menyesuaikan dan mengendalikan alokasi dana sesuai kemampuan keuangan sekolah. Upaya efisiensi dilakukan dengan memprioritaskan kebutuhan operasional yang utama serta membatasi beberapa pos pengeluaran, termasuk terkait pengeluaran untuk tenaga honorer. Kebijakan ini dirancang untuk memastikan pengelolaan keuangan sekolah tetap stabil, berkelanjutan, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Dampak dari kebijakan efisiensi anggaran terhadap kesejahteraan tenaga honorer terlihat pada beberapa aspek, meliputi pendapatan, tunjangan, dan perlindungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya penurunan honorarium tenaga honorer dari Rp3.277.890 menjadi Rp2.691.859 sebagai bentuk penyesuaian anggaran. Keterbatasan dana juga mempengaruhi belum optimalnya pemberian tunjangan dan jaminan sosial, serta menimbulkan ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima. Hal ini menegaskan bahwa kebijakan efisiensi anggaran memberikan dampak langsung terhadap tingkat kesejahteraan tenaga honorer.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah:

- a. Bagi Sekolah: Sekolah diharapkan dapat meningkatkan efektivitas perencanaan dan pengelolaan anggaran, sehingga kesejahteraan tenaga honorer—terutama terkait pendapatan dan perlindungan kerja—dapat lebih diperhatikan sesuai kemampuan dana yang tersedia.
- b. Bagi Pemerintah: Pemerintah diharapkan merumuskan kebijakan yang lebih mendukung tenaga honorer, khususnya dalam hal jaminan sosial dan peningkatan kesejahteraan, sehingga mereka memperoleh perlindungan dan hak yang layak.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya: Penelitian berikutnya dianjurkan untuk menelaah dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap kesejahteraan tenaga honorer secara lebih mendalam, dengan cakupan wilayah yang lebih luas dan menggunakan indikator yang lebih variatif.

5. Daftar Pustaka

- Amiruddin. (2023). Pengaruh ketidakpastian ekonomi terhadap kinerja tenaga honorer di sektor pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 20(1), 55–67.
- Biringan, J., Keintjem, M. V., & Budiman, A. (2023). Peran negara dalam menjamin kesejahteraan warga negara dalam perspektif Pendidikan Kewarganegaraan. *Jurnal PPKn: Media Kajian Pancasila dan Kewarganegaraan*, 3(1), 45–56.
- Bogdan, R. C., & Taylor, S. J. (1992). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach in the social sciences*. John Wiley & Sons.
- De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2022). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 1–15.
- Giwe, A., Pangalila, T., & Rattu, J. A. (2022). Dampak perilaku menyimpang anak remaja laki-laki. *Jurnal PPKn: Media Kajian Pancasila dan Kewarganegaraan*, 2(1), 49–59
- Herdiana, D. (2021). Kebijakan publik dan tata kelola pemerintahan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(2), 87–99.
- Kalleberg, A. L. (2020). *Precarious lives: Job insecurity and well-being in rich democracies*. Polity Press.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Kebijakan efisiensi anggaran dan pengelolaan keuangan negara*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Lestari, R., Putra, A., & Wibowo, S. (2023). Job insecurity and psychological well-being among non-permanent workers in the public sector. *Journal of Public Administration Studies*, 8(2), 101–114.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2023). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2020). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Perry, J. L., & Christensen, R. K. (2020). *Handbook of public administration* (3rd ed.). Wiley.

- Putri, A. D., & Setiawan, B. (2021). Perlindungan sosial dan kesejahteraan tenaga kerja sektor publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(1), 23–37.
- Rahman, F., & Putri, L. (2022). Dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap stabilitas kerja tenaga kontrak pemerintah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 77–90.
- Rugulies, R., Aust, B., & Madsen, I. E. H. (2021). Effort–reward imbalance at work and risk of depressive disorders: A systematic review and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(1), 3–17.
- Santoso, S., Bogar, W., & Mokot, J. E. H. (2024). Penyerapan anggaran pada Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Publik Daerah*, 12(1), 1–15.
- Suryani, E. (2020). Kesejahteraan tenaga kerja dan standar kebutuhan hidup layak. *Jurnal Ketenagakerjaan Indonesia*, 4(1), 12–25.
- Widodo, T., & Nugroho, A. (2021). Pengelolaan tenaga non-ASN dalam sistem pendidikan publik. *Jurnal Manajemen Sektor Publik*, 9(1), 40–54