

## Urgensi Manajemen Proyek Dalam Manajemen Pendidikan

Hj. Rita Aryani

Program Studi Pendidikan Ekonomi STKIP Panca Sakti, rita.ar17@yahoo.com

### Abstrak

**Tujuan\_** Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis urgensi manajemen proyek di bidang manajemen pendidikan

**Desain/Metode\_** Penelitian ini menggunakan studi deskriptif dan penelitian kepustakaan. Data diperoleh melalui tinjauan pustaka dan informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber

**Temuan\_** Hasilnya menunjukkan bahwa begitu banyak proyek di bidang pendidikan dari pemerintah telah menemui kebuntuan atau hambatan signifikan yang menghambat penyelesaian proyek secara drastis. Kurikulum berbasis karakter dan sertifikasi guru adalah dua contoh proyek tak tentu yang menyimpang dari niat semula. Ketidakefektifan dan penyimpangan ini terutama disebabkan oleh kurangnya pemahaman dan keahlian dalam manajemen proyek di kalangan praktisi dan birokrat

**Implikasi\_** Manajemen proyek harus menjadi kompetensi inti di setiap disiplin dan bidang keilmuan, terutama di bidang pendidikan agar mampu mengatur dan mengelola proyek secara efektif dan efisien

**Originalitas\_** Orisinalitas dari artikel ini adalah penggunaan kajian literatur terstandarisasi internasional seperti Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

**Tipe Penelitian\_** Studi Literatur

**Kata Kunci :** manajemen proyek, pendidikan, manajemen

### I. Pendahuluan

Pendidikan merupakan hal penting dan akan terus berkembang seiring berjalannya zaman. Perkembangan pendidikan merupakan konsekuensi dari perkembangan berbagai aspek multidimensional di Indonesia, seperti teknologi, sosial, dan politik. Namun dilihat dari kualitas yang ada sekarang, nampaknya pendidikan belum mampu berkembang mengikuti zaman yang semakin dinamis. Berbagai upaya pun dilakukan oleh pemerintah Indonesia untuk menyelesaikan permasalahan ini. Beberapa penerapan pola peningkatan mutu di Indonesia telah banyak dilakukan, akan tetapi masih belum dapat secara langsung memberikan efek perbaikan mutu tersebut. Upaya sudah dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan, salah satu upayanya adalah dengan merubah atau memperbaiki kurikulum dan beberapa proyek peningkatan, diantaranya proyek MPMB (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah), Proyek Perpustakaan, Proyek BOMM (Proyek Bantuan Meningkatkan Manajemen Mutu), Proyek BIS (Bantuan Imbal Swadaya), Proyek Peningkatan Mutu Guru, Proyek Pengadaan Buku Paket, Proyek DBL (Dana Bantuan Langsung), BOS (Bantuan Operasional Sekolah), dan BKM (Bantuan Khusus Murid). Pemerintah telah banyak mengalokasikan anggaran dana untuk membiayai proyek-proyek tersebut sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan. Namun belum ada dampak yang signifikan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Justru berbagai macam program dan proyek tersebut seolah dijalankan tanpa perencanaan yang matang dan target yang jelas. Minimnya pemahaman mendasar akan manajemen proyek, serta rendahnya kompetensi dalam mengelola proyek menjadi satu dari beberapa faktor yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan proyek-proyek pemerintah dalam bidang pendidikan secara efektif dan efisien.

Mengelola sebuah proyek bukan hanya berbicara teknis dan organisatoris, tetapi juga merupakan pengelolaan sumber daya manusia. Komunikasi dan teamworking yang buruk, kurangnya dukungan manajemen, atau buruknya perencanaan merupakan alasan utama kegagalan.

Kemampuan yang dapat menentukan kesuksesan dari sebuah proyek tergantung dari kemampuan untuk mengelola *intangible skills* yang lebih. Kesuksesan sebuah proyek tergantung dari siapa yang mengelolanya. Dengan demikian diperlukan seorang pimpinan yang dapat bekerja aktif, dinamis, dan efektif, serta penuh kompetensi baik dari level teknis maupun manajerial dan didukung pengalaman yang juga mumpuni. Hal tersebut tidaklah berlebihan, melihat bahwa tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab dari seorang *project manager* luar biasa rumit. Tuntutan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan manajemen proyek bagi para pimpinan akan meningkat di masa datang. Untuk itu, para pimpinan perlu memahami dan mengantisipasi peran apa yang akan dilakukan dalam masa mendatang. Peran tersebut sangat tergantung pada level manajemen proyek yang akan dijalankannya, yang pada gilirannya akan menuntut tingkat kompetensi yang berbeda. Selain itu, seorang pimpinan proyek bertugas mengimplementasikan rencana proyek dan pelaksanaannya, selain itu juga mereka bertanggung jawab untuk membina hubungan kooperatif dengan para pihak yang terlibat baik dalam struktur horizontal maupun vertical. Jika terjadi hal yang tidak diharapkan, pimpinan proyek langsung menjaga dan mengantisipasi agar proyek berjalan sesuai rencana. Adakalanya mereka harus keluar jalur untuk melakukan inovasi untuk merespon peluang dan ancaman yang tak terduga (Grey&Larson, 2006).

Proyek adalah suatu usaha sementara untuk mencapai beberapa tujuan tertentu dalam waktu yang ditetapkan. Karena merupakan kegiatan praktis yang dilakukan di luar operasi normal, akan perlu menggunakan pendekatan yang berbeda untuk pekerjaan yang terlibat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Lientz dan Rea (2003), proyek didefinisikan sebagai usaha atau cara terorganisir untuk mencapai tujuan dan manfaat spesifik dalam jangka waktu dan anggaran yang telah ditentukan. Menurut DR. J.B. Sumarlin di dalam bukunya "pokok-pokok Perencanaan Proyek" menyatakan bahwa proyek adalah unit kegiatan yang direncanakan dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akan sesuatu barang dan atau jasa yang diinginkan. Menurut Ir. Sutomo Kayatmo di dalam bukunya "Uraian lengkap Metode Network Planning" menyetengahkan suatu pengertian proyek sebagai suatu rangkaian kegiatan-kegiatan aktifitas yang mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai saat permulaan dan saat berakhir. Jadi yang dimaksud adanya tujuan tertentu di sini merupakan ujung akhir baik dipandang dari sudut logika maupun dari sudut waktu. Menurut Prof. H. Bintoro Tjokroamidjojo, proyek adalah unit yang paling baik untuk pelaksanaan perencanaan operasional dari aktifitas investasi dengan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai suatu hasil tujuan tertentu (*product goal*), dalam jangka waktu tertentu. Jangka waktu tertentu dalam hal ini dimaksudkan merupakan kegiatan yang tidak berlaku terus menerus non repetitif.

Agus Maulana dalam terjemahannya sistem pengendalian manajemen Robert N. menyebutkan bahwa proyek adalah: seperangkat kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai hasil akhir yang cukup penting bagi manajemen. Koolma dan van de Schoot terjemahan Soeheba Kramadibrata menyebutkan bahwa Proyek adalah suatu tugas yang perlu didefinisikan dan terarah ke suatu sasaran yang dituturkan secara kongkrit serta yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang tertentu dengan menggunakan tenaga manusia terbatas dan menggunakan alat-alat terbatas pula dan semakin rumit dan barunya sehingga diperlukan suatu jenis pimpinan dan bentuk kerjasama yang berlainan dari biasa yang dilakukan. Jadi pada dasarnya proyek merupakan seperangkat kegiatan untuk menyelesaikan produk tertentu secara efektif dan efisien. Proyek didefinisikan sebagai sebuah rangkaian aktifitas unik yang saling terkait untuk mencapai suatu hasil tertentu dan dilakukan dalam periode waktu tertentu pula (Chase et al., 1998)

Ada beberapa karakteristik dalam sebuah proyek, yaitu sebagai berikut: *Temporary* atau sementara; *Produk, jasa atau hasil yang unik*; *Berkembang secara bertahap (start – finish)*; *Membutuhkan sumberdaya*; *Membutuhkan koordinasi dan tim*; *Memiliki tujuan tertentu*; *Unik* karena hal ini sangat tidak mungkin diulang dengan cara yang persis sama dengan kelompok orang yang sama untuk memberikan hasil yang sama; *Difokuskan pada pelanggan dan harapan pelanggan*; *Telah jelas dan kendala waktu yang disepakati - tanggal ketika hasil yang diperlukan*; *Sering kompleks* karena pekerjaan melibatkan orang di departemen yang berbeda dan bahkan pada situs yang berbeda; *Harus fleksibel untuk mengakomodasi perubahan sebagai hasil kerja*; *Melibatkan banyak diketahui: dalam pekerjaan itu sendiri, keterampilan orang yang melakukan pekerjaan dan pengaruh eksternal pada proyek*; *Memiliki kendala biaya, yang harus didefinisikan secara jelas dan dipahami untuk memastikan bahwa proyek tetap layak setiap saat*; *Memberikan kesempatan unik*

untuk mempelajari keterampilan baru; Memaksa untuk bekerja dengan cara yang berbeda karena peran manajemen 'sementara' secara langsung berhubungan dengan kehidupan proyek.

Manajemen proyek pada dasarnya adalah sistem kontrol yang digunakan untuk mencapai hasil yang tepat atau hasil. Seperti program, tahapan dan siklus tindakan dinamis terdiri dari proses dinamis akan mempekerjakan, sehingga manajemen proyek sekarang dapat didefinisikan sebagai: proses dinamis yang memanfaatkan sumber daya yang tepat dengan cara yang terkontrol dan terstruktur untuk mencapai beberapa tujuan jelas diidentifikasi sebagai kebutuhan strategis. Manajemen proyek ialah penerapan dari pengetahuan, keterampilan-keterampilan, alat, dan teknik-teknik pada aktifitas proyek untuk memenuhi kebutuhan stakeholders dan untuk mencapai sasaran-sasaran proyek. Yang mana sasaran proyek tersebut terdiri dari tiga, yaitu berupa Scope (Ruang lingkup), Time (Waktu), dan Quality (kualitas) atau yang biasa disebut triple project constraints. Sedangkan siklus hidup manajemen proyek adalah; Tahap Inisiasi, Tahap Perencanaan dan Desain, Tahap Eksekusi (Pelaksanaan proyek dan/atau Konstruksi), Tahap Pemantauan dan sistem Pengendalian, dan Tahap Penutupan. Association for Project Management (APM) menjelaskan bahwa manajemen proyek adalah aplikasi dari proses, metode, pengetahuan, ketrampilan, serta pengalaman untuk mencapai tujuan proyek.

Manajemen proyek adalah disiplin untuk memulai, merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan menutup kerja tim untuk mencapai tujuan tertentu dan memenuhi kriteria keberhasilan yang spesifik pada waktu yang ditentukan. Proyek adalah usaha sementara yang dirancang untuk menghasilkan produk, layanan atau hasil yang unik dengan awal dan akhir yang jelas (biasanya dibatasi waktu, dan sering dibatasi oleh pendanaan atau kepegawaian) yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang unik, biasanya untuk menghasilkan perubahan yang bermanfaat atau nilai tambah. Sifat sementara proyek berbeda dengan kegiatan pada umumnya (atau operasional), yaitu aktivitas fungsional berulang, permanen, atau semi permanen untuk menghasilkan produk atau layanan. Dalam prakteknya, pengelolaan pendekatan produksi yang berbeda tersebut memerlukan pengembangan keterampilan teknis dan strategi manajemen yang berbeda.

Tantangan utama manajemen proyek adalah mencapai semua tujuan proyek dalam batasan yang diberikan. Informasi ini biasanya dijelaskan dalam dokumentasi proyek, dibuat pada awal proses pengembangan. Kendala utama adalah ruang lingkup, waktu, kualitas dan anggaran. Tantangan sekunder dan yang lebih ambisius adalah mengoptimalkan alokasi masukan yang diperlukan dan menerapkannya untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Objek manajemen proyek adalah menghasilkan sebuah proyek lengkap yang sesuai dengan tujuan klien. Dalam banyak kasus, tujuan dari manajemen proyek juga untuk membentuk atau mereformasi permintaan klien agar dapat memenuhi tujuan klien dengan tepat. Begitu tujuan klien ditetapkan secara jelas, hal itu harus berdampak pada semua keputusan yang dibuat oleh orang lain yang terlibat dalam proyek tersebut, seperti manajer proyek, perancang, kontraktor, sub-kontraktor, dsb. Jika tujuan manajemen proyek tidak jelas atau terlalu ketat, maka akan memiliki efek yang merugikan pada pengambilan keputusan.

## II. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (field research) dengan pendekatan kualitatif. Kirk dan Miller mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai suatu tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental. Dalam penelitian ini ditunjang pula dengan library research (kepustakaan) yaitu sumber data yang berupa buku-buku atau literatur yang berkaitan dengan pembahasan.

## III. Hasil dan Pembahasan

Pemahaman mendasar terkait proyek, program, serta manajemennya, masih terbilang sangat minim di kalangan praktisi dan birokrasi pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari kaburnya batas-batas definitif antara program, proyek, dan kegiatan operasional. Secara sederhana, program merupakan serangkaian aktivitas dan kegiatan yang bertujuan untuk mencapai sebuah tujuan tertentu, yang biasanya juga merupakan penjabaran dari kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemegang kepentingan. Sedangkan proyek adalah kegiatan atau aktivitas unik yang memiliki durasi dan bertujuan untuk mewujudkan program. Berbeda halnya dengan kegiatan operasional, yang merupakan rutinitas dan fungsi harian dari sebuah lembaga atau organisasi. Dapat dikatakan bahwa

proyek merupakan langkah-langkah nyata dan saling berkaitan untuk mencapai suatu program yang telah dicanangkan, sedangkan program merupakan penjabaran dari kebijakan-kebijakan yang telah dicanangkan. Kurangnya pemahaman tersebut memiliki dampak yang signifikan dalam pelaksanaan proyek-proyek yang ada di dunia pendidikan.

### **Program Penguatan Karakter**

Membahas program penguatan karakter atau biasa disingkat PPK erat kaitannya dengan fenomena degradasi karakter dan moral di kalangan pelajar. Tawuran, pergaulan bebas, hingga sopan santun menjadi hal yang seolah wajar terjadi di lingkup pendidikan di Indonesia. Tak ayal fenomena tersebut menyebabkan keresahan masyarakat, yang menganggapnya sebagai sebuah kecacatan besar dalam dunia pendidikan. Pendidikan hanya berorientasi kepada kognitif semata, dan siswa dikategorikan hanya dalam rentang skor dalam raport belajar. Pada tahun 2013, munculah sebuah inisiasi dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berupa penerapan Kurikulum Berbasis Karakter atau yang lebih dikenal dengan Kurikulum 2013. Kurikulum 2013 dapat dikatakan sebuah proyek karena memenuhi kriteria; 1. Memiliki tujuan unik dan spesifik, yakni menciptakan kurikulum yang dapat mengakomodir pengembangan karakter anak; 2. Memiliki awalan dan akhiran, Kurikulum 2013 dalam tahapannya memiliki awalan berupa evaluasi dari kurikulum sebelumnya, memiliki tahap inisiasi, perencanaan, implementasi; 3. Memiliki batasan biaya, waktu, dan kualitas (triple project constraints); 4. Unik, karena tidak akan ada lagi Kurikulum 2013 yang sama, walaupun mungkin ada bentuk kurikulum adaptasi dan pengembangan.

Namun ditengah penerapannya, Kurikulum 2013 menemui berbagai hambatan, baik dalam segi substansi maupun teknis. Belum lagi dengan perubahan konstelasi politik yang juga berdampak pada penggantian Menteri Pendidikan Muhammad Nuh menjadi Anies Baswedan, yang kemudian mengeluarkan kebijakan untuk menunda sementara penerapan Kurikulum 2013 karena berbagai faktor. Pelaksanaan di lapangan pun tidak berjalan seperti seharusnya, dimana malah terdapat banyak resistensi dari berbagai stake holder pendidikan yang juga disebabkan beragam alasan. Kurikulum 2013 yang sejatinya bertujuan untuk memperbaiki pendidikan akhlak dan moral ternyata malah membingungkan banyak pihak. Ketidaksiapan personil pendidikan mulai dari tingkat institusional sampai tingkat regional menyebabkan kebingungan massal yang terjadi, dan tentunya berdampak pada siswa. Terlepas dari berbagai asumsi yang ada, dapat dikatakan bahwa proyek pengembangan Kurikulum 2013 tidak berjalan dengan baik dan tidak dapat memenuhi tujuannya secara efektif dan efisien.

Jika dirunut, memang banyak faktor yang menyebabkan terhambatnya Kurikulum 2013. Namun minimnya pemahaman, pengetahuan, serta aplikasi dalam disiplin manajemen proyek menjadi salah satu penyebab utama kegagalan proyek tersebut. Langkah-langkah yang diambil pun terkesan langkah mendadak yang lepas dari pedoman perencanaan yang telah dibuat sebelumnya, ditambah dengan modifikasi dan adaptasi substansi dan teknis dari Kurikulum 2013 yang dilakukan secara masif. Fleksibilitas memang sangat mungkin, namun deviasi pelaksanaan dan perencanaan yang terlalu besar merupakan gejala perencanaan yang kurang matang.

### **Program Peningkatan Kualitas Tenaga Pendidik**

Proyek nasional sertifikasi guru merupakan salah satu proyek yang bertujuan meningkatkan kualitas tenaga pendidik di seluruh Indonesia. Proyek ini diinisiasi sebagai upaya untuk mengubah paradigma guru yang sebelumnya dianggap hanya sebagai pekerjaan, menjadi profesi yang harus memiliki seperangkat kompetensi keahlian untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Proyek ini bergulir sejak tahun 2007 yang merupakan pengamalan dari Undang-undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005, dan sudah berjalan dalam kurun waktu 10 tahun. Total guru yang sudah tersertifikasi mencapai 1.471.812 orang sedangkan guru yang belum tersertifikasi sekitar 656.150 orang. Sertifikasi guru dimulai dari tahap penilaian dan assessment berupa PLPG dan PPG, yang bertujuan untuk menjamin profesionalitas dari para guru. Setelah melalui tahap tersebut dan dinyatakan lulus, guru akan mendapatkan tunjangan profesi guru (TPG) yang disalurkan oleh pemerintah sebagai bentuk apresiasi dan sarana pengembangan profesionalitas guru tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa guru merupakan profesi dengan kesejahteraan dan seperangkat keahlian.

Proyek nasional ini bukan tanpa hambatan. Mulai dari perencanaan, pendataan jumlah guru, serta proses assessment yang banyak menemui kendala. Namun diantara banyak masalah tersebut, hal paling signifikan adalah tidak terlihatnya peningkatan kualitas guru dan pendidikan pada umumnya. Alih-alih meningkatkan kesejahteraan dan kualitas guru, TPG memiliki dampak yang jauh meleset dari targetnya. Surat kabar yang banyak memberitakan tentang angka perceraian guru yang meningkat tajam karena tambahan penghasilan, serta tidak adanya kesadaran dan kepedulian guru dalam meningkatkan kualitas dan kapastias dirinya, adalah dua contoh masalah yang timbul sebagai dampak sertifikasi guru. Ditinjau dari manajemen proyek, hal ini tentu menjadi permasalahan pada semua tahapan. Perencanaan bentuk pengembangan profesi yang harus dilakukan guru, serta belum adanya analisis dampak sosial yang dilakukan, menjadi kendala yang nyata. Pelaksanaan sertifikasi pun banyak terhambat dikarenakan sarana dan prasarana yang tidak memadai, yang juga dalam manajemen proyek disebut manajemen pengadaan. Monitoring dan evaluasi, diantara berbagai masalah lainnya, mungkin merupakan kelemahan terbesar dari proyek nasional ini. Tidak terlaksananya tahapan monev berdampak sangat signifikan terhadap keberhasilan proyek. Minimnya sistem pengawasan dan penilaian dari proyek ini mengakibatkan tidak tercapainya tujuan proyek secara efektif dan efisien.

#### IV. Penutup

Manajemen proyek merupakan disiplin ilmu yang harus dimiliki oleh tiap individu profesional dalam suatu organisasi dikarenakan dinamika organisasi yang selalu berubah mengharuskan sebuah organisasi atau lembaga harus mampu menciptakan ide-ide baru yang diwujudkan dalam bentuk proyek. Sifat dan keunikan proyek mengharuskan hadirnya disiplin ilmu yang dapat mengatur dan mengelola proyek secara baik. Berbagai proyek di bidang pendidikan yang diinisiasi oleh praktisi dan birokrasi menghadapi tantangan yang luar biasa. Namun minimnya penguasaan manajemen proyek menjadikan tantangan tersebut sebagai kepastian kegagalan yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan proyek-proyek tersebut secara efektif dan efisien. Manajemen proyek bukanlah satu-satunya kunci keberhasilan dalam proyek, namun dapat secara signifikan meningkatkan ketercapaian tujuan.

#### Daftar Pustaka

- Association for Project Management. Definition of Project Management. <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/context/governance/project-management/>
- Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea, *Project Management For The 21st Century Third Edition*. Los Angeles: Academic Press.
- Black, Tiffany. "20 Essential Tools for Project Management." INC.com. 25 Feb. 2017.
- Cattani, G.; Ferriani, S.; Frederiksen, L.; Florian, T. (2011). *Project-Based Organizing and Strategic Management*. *Advances in Strategic Management*. Emerald.
- Dennis Lock (2007) *Project Management (9th ed.)* Gower Publishing, Ltd., 2007.
- Joseph Phillips (2003). *PMP Project Management Professional Study Guide*. McGraw-Hill Professional, 2003.
- Mengel, Thomas. "Outcome-based Project Management Education for Emerging Leaders -a Case Study of Teaching and Learning Project Management." *International Journal of Project Management*. 26 (2008): 275-285. Science Direct. Web. 5 May 2011.
- Paul C. Dinsmore et al (2005) *The right projects done right!* John Wiley and Sons, 2005.
- PMI (2010). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.
- Santosa, Budi. *Manajemen Proyek Konsep & Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2009
- Stricker, Katie. "What is Project Management?" About.com. Web. 21 Juni 2016. PMSolutions Insights
- Tarmudji, Tarsis. *Mengenal Manajemen Proyek*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 1993
- The Definitive Guide to Project Management*. Nokes, Sebastian. 2nd Ed.n. London (Financial Times / Prentice Hall): 2007. ISBN 978-0-273-71097-4
- Van Rooij, Shahrone Williams. "Project Management in Instructional Design: ADDIE is not enough." *British Journal of Educational Technology*. 41.5 (2010)
- Volkema, Roger J. "Designing Effective Projects: Decision Options for Maximizing Learning and Project Success." *Journal of Management Education*. 34.4 (2010)
- "What is Project Management?" Project Management Institute. Retrieved 2014-06-04.

Young, Trevor L. 2003. *The Handbook of Project Manajement*, London: Kogan Page, 1998

<http://edukasi.kompas.com/read/2017/10/27/16340051/sertifikasi-guru-bagaimana-nasibnya-kini->  
diakses 23 Desember 2017 pukul 19.10 WIB

<https://harianhaluan.com/news/detail/50762/perceraian-guru-pns-justru-meningkat> diakses 23  
Desember 2017 pukul 20.13

<http://www.radarbogor.id/2017/11/28/guru-dominasi-angka-perceraian-pns/> diakses 23 Desember  
2017 pukul 20.20

[https://daerah.sindonews.com/read/770665/21/penghasilan-meningkat-angka-perceraian-pns-  
meningkat-1376302470](https://daerah.sindonews.com/read/770665/21/penghasilan-meningkat-angka-perceraian-pns-meningkat-1376302470) diakses 23 Desember 2017 pukul 20.39