

PERENCANAAN BEBAN KERJA GURU DALAM MEMENUHI STANDARISASI PENGELOLAAN PENDIDIKAN SEKOLAH DASAR (STUDI DESKRIPTIF DI SDN TIRTAYASA KOTA TASIKMALAYA)

Ruhana Afifi ^{1*}, Ayi Najmul Hidayat ²

^{1,2} Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

Email Koresponden: ruhanaafifi@gmail.com ^{1*}

ABSTRACT

Teacher workload planning is a crucial element in educational management to ensure the fulfillment of Educational Management Standards in elementary schools. Preliminary observations at SDN Tirtayasa, Tasikmalaya City, revealed that the complete absence of administrative staff forces teachers to handle all administrative tasks (Dapodik, BOS, infrastructure management, and digital reporting), resulting in workload imbalances. This study aimed to analyze the implementation of teacher workload planning in meeting educational management standards using Luther Gulick's (1937) planning function framework, encompassing goal setting, strategy formulation, activity planning, procedures, and implementation methods. A descriptive qualitative approach was adopted, with data collected through in-depth interviews, non-participatory observation, and documentation involving the principal and ten teachers. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña (2014), comprising data reduction, data display, and conclusion drawing. Findings indicate that workload planning has been conducted systematically through collaborative approaches, task rotation, and ICT utilization. The five planning functions were adequately executed for core teaching duties but remained suboptimal for additional administrative tasks due to insufficient detailed documentation, non-standardized procedures, and over-reliance on individual teacher experience. Consequently, Educational Management Standards were achieved formally and administratively, yet substantive and sustainable fulfillment remains limited and heavily dependent on teachers' extra effort and personal sacrifice. The study recommends recruiting administrative personnel or strengthening detailed SOP-based technological systems accompanied by equitable digital competency training for all teachers.

Keywords: teacher workload planning, Luther Gulick, planning function, educational management standards, elementary school

ABSTRAK

Perencanaan beban kerja guru merupakan elemen krusial dalam manajemen pendidikan untuk menjamin terpenuhinya Standar Pengelolaan Pendidikan di sekolah dasar. Observasi awal di SDN Tirtayasa Kota Tasikmalaya, ketiadaan tenaga administrasi menyebabkan guru menangani seluruh tugas administratif (Dapodik, BOS, pengelolaan sarpras, dan pelaporan digital), sehingga timbul ketidakseimbangan beban kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan perencanaan beban kerja guru dalam memenuhi standar pengelolaan pendidikan menggunakan kerangka fungsi *planning* Luther Gulick (1937) meliputi penentuan tujuan, strategi, rencana kegiatan, prosedur, dan metode pelaksanaan. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap kepala sekolah serta sepuluh orang guru, dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan beban kerja guru telah dilakukan secara cukup sistematis melalui pendekatan kolaboratif, rotasi tugas, dan pemanfaatan TIK. Kelima fungsi *planning* terlaksana baik pada tugas pokok mengajar, tetapi masih suboptimal pada tugas tambahan administratif akibat kurangnya dokumentasi rinci, prosedur yang belum baku, dan ketergantungan pada pengalaman individu guru. Akibatnya, Standar Pengelolaan Pendidikan tercapai secara formal-administratif, tetapi belum optimal secara substansial dan berkelanjutan karena masih sangat bergantung pada kerja ekstra serta pengorbanan pribadi guru. Penelitian ini merekomendasikan penambahan tenaga administrasi sekolah atau penguatan sistem teknologi berbasis SOP terperinci disertai pelatihan kompetensi digital merata bagi seluruh guru.

Kata Kunci: perencanaan beban kerja guru, fungsi planning, Luther Gulick, standar pengelolaan pendidikan, sekolah dasar

Cara sitasi: Afifi, R., & Hidayat, A. N. (2026). Perencanaan Beban Kerja Guru Dalam Memenuhi Standarisasi Pengelolaan Pendidikan Sekolah Dasar (Studi Deskriptif di SDN Tirtayasa Kota Tasikmalaya). *J-KIP (Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan)*, 7 (1), 396-405.

PENDAHULUAN

Perencanaan beban kerja guru merupakan elemen krusial dalam fungsi manajemen pendidikan karena secara langsung menentukan proporsionalitas antara tugas pokok mengajar dan tugas tambahan administratif, sehingga menjadi syarat utama pemenuhan Standar Pengelolaan Pendidikan sebagaimana diamanatkan Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 dan Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025. Di banyak sekolah dasar negeri, khususnya yang tidak memiliki tenaga administrasi sekolah, guru dipaksa menangani seluruh tugas Data Pokok Pendidikan (Dapodik), pengelolaan keuangan Bantuan Operasional Sekolah (BOS), pengelolaan sarana prasarana, pelaporan digital (e-raport dan e-kinerja), hingga program mendadak seperti Makan Bergizi Gratis (MBG). Kondisi ini menyebabkan beban kerja riil sering melampaui 40 jam/minggu, menurunkan waktu persiapan pembelajaran, meningkatkan kelelahan, dan menghambat inovasi pedagogis sekaligus mengancam pencapaian Standar Nasional Pendidikan secara substansial.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas isu beban kerja guru, misalnya Lailatussaadah *et al.* (2023) yang menemukan kesulitan profesionalisme guru akibat peran ganda, Muhyadi (2013) yang mengungkap ketiadaan tenaga administrasi di banyak SD, serta Mustika *et al.* (2023) yang menekankan pentingnya pengelolaan tenaga kependidikan. Namun, kajian-kajian tersebut masih bersifat umum dan belum membedah secara sistematis bagaimana proses perencanaan beban kerja guru dirancang dan dijalankan. Novelty penelitian ini terletak pada analisis spesifik terhadap proses perencanaan beban kerja guru dengan menggunakan kerangka lima fungsi *planning* menurut Luther Gulick (1937) meliputi penentuan tujuan, strategi, rencana kegiatan, prosedur, dan metode, dalam konteks sekolah dasar yang sama sekali tidak memiliki tenaga administrasi. Dengan demikian, artikel ini berkontribusi mengisi kekosongan kajian mengenai bagaimana sekolah mengelola beban kerja secara manajerial di bawah kondisi struktural yang sangat terbatas, sekaligus memberikan pemahaman baru tentang dampak ketiadaan tenaga administrasi terhadap perencanaan kerja guru secara langsung dan terukur.

Berdasarkan hasil observasi awal, di SDN Tirtayasa Kota Tasikmalaya, hingga tahun 2025 tidak memiliki tenaga administrasi sekolah (TU). Ketidadaan tenaga administrasi menyebabkan seluruh kegiatan administratif sekolah harus dijalankan oleh guru dan kepala sekolah, mulai dari pengelolaan data Dapodik, penyusunan laporan keuangan, pengelolaan aset dan perpustakaan, hingga pelaksanaan berbagai program sekolah seperti Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) dan Makan Bergizi Gratis (MBG). Kondisi ini menimbulkan beban kerja yang tinggi bagi guru, karena waktu yang seharusnya digunakan untuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran tersita oleh pekerjaan administratif. Akibatnya, perencanaan pembelajaran, inovasi pedagogik, dan pelaksanaan standar pengelolaan pendidikan menjadi kurang optimal.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), penelitian ini bertujuan menganalisis 1) penentuan tujuan beban kerja guru untuk memenuhi standarisasi pengelolaan pendidikan di SDN Tirtayasa. 2) strategi beban kerja guru untuk memenuhi standarisasi pengelolaan pendidikan di SDN Tirtayasa. 3) rencana kegiatan beban kerja guru untuk memenuhi standarisasi pengelolaan pendidikan di SDN Tirtayasa. 4) prosedur beban kerja guru untuk memenuhi standarisasi pengelolaan pendidikan di SDN Tirtayasa. 5) Mengidentifikasi metode pelaksanaan beban kerja guru untuk memenuhi standarisasi pengelolaan pendidikan di SDN Tirtayasa.

Hasil penelitian diharapkan memberikan teoretis bagi pengembangan manajemen Pendidikan khususnya perencanaan beban kerja guru dan implementasi Standar Pengelolaan Pendidikan, serta memperkuat dasar konseptual bagi penelitian lanjutan. Secara praktis, temuan penelitian menjadi acuan bagi kepala sekolah, guru, pengawas, dan pembuat kebijakan dalam menyusun, mengevaluasi, dan mengoptimalkan perencanaan beban kerja guru secara proporsional, efisien, dan sesuai regulasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk mengungkap secara mendalam proses perencanaan beban kerja guru dalam memenuhi Standar

Pengelolaan Pendidikan di sekolah dasar yang sama sekali tidak memiliki tenaga administrasi. Lokasi penelitian ditetapkan secara purposif pada SDN Tirtayasa Kota Tasikmalaya karena hingga tahun ajaran 2025/2026 sekolah ini tidak memiliki seorang pun tenaga administrasi sekolah, sehingga seluruh tugas administratif mulai dari pengelolaan Dapodik, laporan BOS, pengelolaan sarana prasarana, pelaporan digital, hingga program mendadak seperti Makan Bergizi Gratis sepenuhnya ditangani oleh kepala sekolah dan guru. Partisipan penelitian melibatkan kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan utama serta kesepuluh guru yang bertugas, sehingga mencakup 100 % populasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi untuk meningkatkan keabsahan, yaitu:

1. Wawancara mendalam semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang dikembangkan berdasarkan lima fungsi *planning* Luther Gulick (1937) yaitu meliputi penentuan tujuan, strategi, rencana kegiatan, prosedur, dan metode pelaksanaan.
2. Observasi non-partisipatif terhadap aktivitas harian guru, rapat pembagian tugas, proses pengisian Dapodik dan laporan BOS, serta penggunaan aplikasi pelaporan digital dan grup WhatsApp sekolah.
3. Studi dokumentasi terhadap dokumen resmi sekolah, meliputi SK Pembagian Tugas, Rencana Kerja Tahunan (RKT), jadwal mengajar, laporan Dapodik, laporan BOS, pakta integritas, notulen rapat, dan bukti pelaporan digital lainnya.

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode, *member checking* dengan mengembalikan temuan kepada informan untuk dikonfirmasi, serta *peer debriefing* bersama peneliti lain yang memiliki kompetensi serupa. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang berlangsung secara simultan dan berulang, meliputi pengumpulan data secara berkelanjutan, reduksi data melalui pemilihan dan pengelompokan aspek sesuai lima fungsi *planning*, penyajian data dalam bentuk narasi terstruktur disertai matriks dan kutipan informan kunci, serta penarikan kesimpulan yang terus diverifikasi dengan data baru. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dengan kerangka teori Luther Gulick (1937) dan didialogkan dengan regulasi terkini, yaitu Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan serta Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah, sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai tingkat pencapaian standar pengelolaan pendidikan baik secara formal maupun substansial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang telah dilaksanakan, secara umum perencanaan beban kerja guru telah dilaksanakan cukup sistematis dengan mengintegrasikan kelima fungsi *planning* Luther Gulick (1937) yang meliputi penentuan tujuan, strategi, rencana kegiatan, prosedur, metode pelaksanaan. SDN Tirtayasa berhasil mempertahankan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) secara formal-administratif meskipun sama sekali tidak memiliki tenaga administrasi. Namun, pemenuhan tersebut belum optimal secara substansial karena masih sangat bergantung pada kerja ekstra dan pengorbanan pribadi guru, terutama pada periode puncak yaitu pada pelaporan semester (e-raport), Dapodik, pelaporan keuangan BOS, pengelolaan e-kinerja, pelaporan sarana prasarana pengelolaan program MBG, serta tugas mendadak dinas lain. Secara lengkap temuan hasil penelitian dapat dilihat dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1
Hasil Temuan Penelitian

No.	Aspek & Indikator	Temuan Penelitian
1	Penentuan Tujuan Beban Kerja Guru	
1.1	Tujuan dirumuskan jelas & mudah	Ada (RKS, rapat awal tahun), tetapi masih umum,

	dipahami	kurang spesifik per guru
1.2	Tujuan menggambarkan hasil yang diinginkan	Ada secara formal, tetapi indikator keberhasilan tugas tambahan sering tidak terukur
1.3	Tujuan relevan dengan visi-misi sekolah	Selaras secara umum, tetapi tugas tambahan sering mengganggu fokus pedagogis
1.4	Tujuan dapat diukur untuk evaluasi	Kuat pada tugas pokok; tugas tambahan kurang terukur
1.5	Tujuan realistis & dapat dicapai	Formal realistis, tetapi praktiknya sering tidak realistis (penumpukan tugas digital)
1.6	Tujuan memiliki batas waktu pencapaian	Ada (kalender pendidikan), tetapi sering tumpang tindih dan cenderung sulit dipenuhi
1.7	Tujuan menjadi pedoman pengambilan keputusan	Ya, melalui SK pembagian tugas dan rapat rutin
1.8	Tujuan menjadi dasar strategi & kegiatan	Ada, tetapi tidak semua rencana kegiatan mencantumkan tujuan secara eksplisit
2	Strategi Beban Kerja Guru	
2.1	Strategi disusun berdasarkan analisis kebutuhan	Dilakukan (kemampuan dan pengalaman guru), tetapi masih ada ketimpangan beban
2.2	Strategi mendukung pencapaian tujuan	Cukup mendukung, tetapi belum sepenuhnya proporsional
2.3	Strategi bersifat menyeluruh & memberi arah makro	Mencakup semua aspek, tetapi fokus berat pada guru tertentu (digital)
2.4	Strategi sebagai pola keputusan konsisten	Ada rapat dan supervisi, tetapi sebagian keputusan cepat/top-down
2.5	Strategi sesuai sumber daya yang tersedia	Ya (kolaboratif dan TIK gratis), tetapi kompetensi digital tidak merata
2.6	Strategi menghubungkan tujuan dengan operasional	Sebagian besar ya, tetapi tidak semua tugas tambahan terhubung jelas
2.7	Strategi realistis & dapat diimplementasikan	Formal realistis, praktiknya sering <i>overload</i> pada guru tertentu
2.8	Strategi dikomunikasikan kepada seluruh pihak	Disosialisasikan, tetapi kurang partisipatif mendalam
3	Penyusunan Rencana Kegiatan	
3.1	Memuat langkah operasional jelas	Kuat pada tugas pokok, masih lemah pada tugas tambahan (sarpras, Dapodik, BOS)
3.2	Ada pembagian tugas & tanggung jawab	Ada SK, tetapi uraian detail dan indikator keberhasilan belum konsisten
3.3	Rencana didasarkan pada strategi	Sebagian besar ya, tetapi tugas tambahan sering muncul situasional
3.4	Memiliki urutan tahapan sistematis	Kuat pada tugas pokok, namun tidak ada tahapan baku untuk tugas tambahan
3.5	Mempertimbangkan sumber daya (waktu, tenaga, sarana)	Dipertimbangkan untuk jam mengajar, tetapi tidak rinci untuk tugas tambahan
3.6	Mencantumkan ukuran keberhasilan	Ada untuk tugas pokok, namun kurang jelas untuk tugas tambahan
3.7	Dapat dievaluasi secara berkala	Rutin untuk tugas pokok, masih jarang untuk tugas tambahan
3.8	Menerjemahkan strategi menjadi tindakan nyata	Sebagian ya, tetapi banyak tugas tambahan bersifat reaktif

4	Prosedur Pelaksanaan Beban Kerja Guru	
4.1	Disusun dalam langkah-langkah tetap/baku	Kuat pada tugas pokok, tapi belum ada untuk tugas tambahan
4.2	Mencerminkan keteraturan (order)	Baik pada tugas pokok, namun sering terganggu karena tugas mendadak
4.3	Memastikan konsistensi pelaksanaan	Konsisten pada tugas pokok, namun masih bervariasi pada tugas tambahan
4.4	Mudah dipahami seluruh anggota	Mudah untuk tugas pokok, namun kurang jelas untuk tugas tambahan
4.5	Mencegah kecacatan & ketidaksesuaian	Efektif pada tugas pokok, namun masih ada risiko pada tugas tambahan
4.6	Memuat alur kerja sistematis & rinci	Ada untuk tugas pokok, tetapi belum untuk tugas tambahan
4.7	Selaras dengan aturan & SOP yang berlaku	Selalu mengikuti regulasi nasional
4.8	Menjadi acuan monitoring & evaluasi	Digunakan, tetapi kurang efektif untuk tugas tambahan karena tidak rinci
5	Metode Pelaksanaan Beban Kerja Guru	
5.1	Dipilih sesuai karakteristik kegiatan	Sesuai (ceramah, diskusi, proyek, aplikasi digital)
5.2	Memberikan cara paling efisien	Cukup efisien pada tugas pokok, masih kurang efisien pada tugas tambahan (sering malam hari)
5.3	Menjelaskan langkah teknis yang harus dilakukan	Jelas pada tugas pokok, masih bergantung pengalaman pribadi pada tugas tambahan
5.4	Selaras dengan prosedur kerja & tujuan	Selaras pada tugas pokok, masih kurang selaras pada tugas tambahan
5.5	Sesuai ketersediaan sarana & sumber daya	Ya, tetapi kompetensi digital tidak merata, pelatihan kurang
5.6	Dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas	Efektif pada tugas pokok, masih kurang pada tugas tambahan
5.7	Fleksibel & dapat disesuaikan	Sangat fleksibel (sering mendadak), tetapi menimbulkan beban ekstra
5.8	Memiliki indikator keberhasilan yang dapat diukur	Ada untuk tugas pokok, tetapi kurang rinci untuk tugas tambahan

Secara umum, tabel 1 hasil temuan menunjukkan bahwa perencanaan beban kerja guru di SDN Tirtayasa sudah cukup sistematis dan memenuhi standar formal-administratif, terutama pada tugas pokok mengajar. Kelima aspek fungsi *planning* Luther Gulick (tujuan, strategi, rencana kegiatan, prosedur, dan metode) telah diterapkan dengan baik melalui dokumen resmi seperti RKS, SK pembagian tugas, kalender pendidikan, dan pemanfaatan TIK. Sekolah berhasil mempertahankan operasional serta pemenuhan Standar Pengelolaan Pendidikan meskipun sama sekali tidak memiliki tenaga administrasi, berkat pendekatan kolaboratif, rotasi tugas, dan komitmen tinggi guru serta kepala sekolah.

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan yang sangat jelas antara tugas pokok dan tugas tambahan administratif-digital. Hampir semua indikator menunjukkan performa “kuat” pada tugas mengajar, tetapi “lemah hingga sangat lemah” pada tugas tambahan (Dapodik, BOS, sarpras, e-rapor, e-kinerja, dll.) karena kurangnya dokumentasi rinci, SOP baku, indikator keberhasilan, serta pelatihan digital yang merata. Akibatnya, beban kerja riil sering melampaui proporsi ideal, terjadi

ketimpangan antarguru, kelelahan, dan berkurangnya waktu untuk persiapan serta inovasi pembelajaran. Pemenuhan Standar Pengelolaan tercapai secara formal, tetapi belum optimal secara substansial dan masih sangat bergantung pada pengorbanan pribadi guru.

B. Pembahasan

Berdasarkan analisis hasil penelitian perencanaan beban kerja guru di SDN Tirtayasa Kota Tasikmalaya dengan kerangka lima fungsi *planning* Luther Gulick (1937) meliputi tujuan, strategi, rencana kegiatan, prosedur, dan metode. Analisis dilakukan dengan membandingkan temuan lapangan terhadap indikator-indikator teoretis para ahli manajemen serta hasil penelitian empiris terkini (2021–2025), memperlihatkan bahwa meskipun perencanaan sudah cukup sistematis, masih terdapat kelemahan substansial akibat ketiadaan tenaga administrasi sekolah.

Dalam kondisi ekstrem tanpa satupun tenaga administrasi sekolah, kelima fungsi tersebut ternyata telah dijalankan dengan cukup sistematis dan kreatif melalui pendekatan kolaboratif, rotasi tugas, pakta integritas, serta pemanfaatan TIK sederhana. Sekolah berhasil mempertahankan pemenuhan Standarisasi Pengelolaan Pendidikan secara formal-administratif, bahkan sering mendapat nilai akreditasi baik. Namun, dibalik pencapaian itu, penelitian ini mengungkap terjadi kelelahan guru, berkurangnya waktu persiapan dan inovasi pembelajaran, serta ketergantungan berlebih pada kerja ekstra pribadi, terutama saat periode puncak pelaporan.

1. Penentuan Tujuan Beban Kerja Guru

Penentuan tujuan beban kerja guru di SDN Tirtayasa telah dilakukan secara formal melalui rapat kerja awal tahun, penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS), dan penerbitan SK Pembagian Tugas, sehingga secara dokumen sudah memenuhi Permendikdasmen No. 11 Tahun 2025. Robbins & Coulter (2018) serta Drucker (2007) menegaskan bahwa tujuan yang efektif harus SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*). Namun, temuan lapangan menunjukkan tujuan masih bersifat umum dan normative yaitu guru melaksanakan tugas mengajar dan tugas tambahan sesuai kemampuan, kurang spesifik per guru, dan tidak disertai indikator keberhasilan yang terukur untuk tugas tambahan. Akibatnya, guru dengan kompetensi digital tinggi secara tidak langsung diberi beban administrasi yang menumpuk, sementara guru lainnya sering mendapat tugas yang lebih ringan.

Hal tersebut konsisten dengan temuan Locke & Latham (2002) bahwa tujuan yang tidak realistis dan tidak mempertimbangkan kapasitas individu justru menurunkan motivasi dan meningkatkan stres. Penelitian terkini Suharsimi (2014), Hidayat (2018), Setiawan (2017), dan Nurhadi (2016) juga secara berulang menunjukkan bahwa tanpa keterlibatan aktif guru dalam merumuskan tujuan, pemahaman dan komitmen terhadap tujuan sekolah menjadi rendah, sehingga distribusi beban kerja tidak merata.

2. Strategi Beban Kerja Guru

Strategi yang dikembangkan di SDN Tirtayasa bersifat kolektif-kolegial yaitu rotasi tugas tambahan setiap semester, pembentukan tim kecil (tim Dapodik, tim BOS, tim sarpras), penggunaan Google Drive bersama, dan grup WhatsApp “Guru Tirtayasa”. Strategi ini cukup berhasil menjaga operasional sekolah tetap berjalan pada kondisi normal. Namun, Mintzberg (1994) mengingatkan bahwa strategi harus menjadi pola keputusan yang konsisten dalam aliran keputusan.

Realitasnya, rotasi sering tidak konsisten karena hanya beberapa guru yang benar-benar mahir TIK, sehingga tugas digital tetap jatuh kembali kepada orang yang sama. Hoy & Miskel (2013) menambahkan bahwa strategi harus selaras dengan sumber daya yang tersedia dalam hal ini kompetensi digital guru yang tidak merata menjadi kendala utama. Hal ini selaras dengan penelitian terbaru Altariusta & Zuripal (2025), Syafii, Rahman & Sa’diyah (2024), serta Putra (2024) secara tegas menyimpulkan bahwa strategi berbasis teknologi tanpa diimbangi pelatihan merata dan tenaga teknis khusus justru memperberat beban kerja guru sekolah dasar, bukan mengurangi.

3. Aspek Rencana Kegiatan Beban Kerja Guru

Rencana kegiatan untuk tugas pokok (mengajar, penilaian, pengembangan silabus) sudah sangat rinci tertuang dalam kalender pendidikan, program tahunan, program semester, hingga

jadwal mingguan yang dipajang di ruang guru. Namun, untuk tugas tambahan, rencana masih bersifat insidental dan reaktif, misalnya pengelolaan sarana prasarana baru direncanakan ketika ada kunjungan pengawas, atau entri pelaporan digital baru dikebut menjelang waktu tenggat.

Robbins & Coulter (2018) dan Drucker (2007) menekankan bahwa rencana kegiatan harus memiliki urutan logis, alokasi sumber daya yang jelas, dan indikator keberhasilan. Ketidadaan ketiga elemen ini menyebabkan deviasi jadwal menjadi hal biasa. Hal ini ditegaskan oleh penelitian Siswanto (2023), Hasana *et al.* (2024), Maulidia *et al.* (2025), serta Putra (2024) secara konsisten menemukan pola yang sama yaitu tanpa rencana operasional yang rinci untuk tugas tambahan, guru cenderung bekerja reaktif, menumpuk pekerjaan di akhir periode, dan mengalami *overload* yang signifikan.

4. Aspek Prosedur Beban Kerja Guru

Prosedur pelaksanaan tugas pokok sudah memenuhi standar yang baik yaitu ada langkah baku penyusunan RPP/modul ajar, alur penilaian, format laporan kelas, hingga prosedur supervisi kelas. Semua sudah sesuai regulasi yang berlaku. Sebaliknya, prosedur tugas tambahan masih sangat longgar yaitu tidak ada SOP tertulis untuk entri Dapodik, tidak ada *checklist* pengelolaan BOS, tidak ada *flowchart* perawatan sarana prasarana.

Nugroho (2015), Setiawan (2018), Priyanto & Hidayat (2020), serta Rahman (2021) secara kompak menyatakan bahwa prosedur yang tidak baku dan tidak terdokumentasi menyebabkan variasi kualitas antar guru tinggi, risiko kesalahan meningkat, dan monitoring menjadi sulit. Akibatnya, kepala sekolah sering hanya bisa memantau “hasil akhir” (data sudah masuk atau belum), bukan prosesnya, sehingga sulit memberikan umpan balik yang membangun.

5. Aspek Metode Pelaksanaan Beban Kerja Guru

Metode untuk tugas pokok sudah cukup matang, hal ini terlihat dari metode pembelajaran yang bervariasi (ceramah, diskusi, proyek, TIK), penilaian menggunakan e-rapor dengan panduan yang sama, koordinasi melalui rapat mingguan. Namun metode untuk tugas tambahan masih sangat bergantung pada inisiatif dan pengalaman pribadi masing-masing guru. Guru yang kurang mahir TIK harus belajar otodidak atau meminta bantuan rekan di luar jam sekolah, sehingga mengurangi efisiensi.

Santoso (2014), Putri (2017), Rahman (2019), Wijaya (2020), dan Hidayat (2018) menegaskan bahwa metode yang baik harus memiliki langkah teknis jelas, sesuai sumber daya, dan fleksibel tanpa mengorbankan kesejahteraan pelaksana. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Rahmawati (2017), Ardiansyah (2020), serta Nurhasanah (2022) menemukan pola serupa di banyak SD lain bahwa metode pelaksanaan tugas tambahan masih bersifat tradisional dan individual karena tidak ada SOP digital yang baku dan pelatihan berkala.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kelima fungsi *planning* menurut Gulick (1937) meliputi tujuan, strategi, rencana kegiatan, prosedur, dan metode, telah dijalankan secara kreatif di SDN Tirtayasa meskipun tanpa tenaga administrasi sekolah. Kemampuan sekolah mempertahankan standarisasi pengelolaan kinerja dan akreditasi memperlihatkan kapasitas adaptif yang tinggi berbasis solidaritas guru, rotasi tugas, serta pemanfaatan TIK sederhana. Namun, integrasi data penelitian lapangan dengan teori manajemen klasik maupun modern serta temuan empiris kurun waktu 2021–2025 memperlihatkan satu pola krisis struktural yang konsisten yaitu penggunaan teknologi dan perluasan beban administratif tanpa dukungan pelatihan merata justru mengakibatkan peningkatan beban kerja individu, terutama guru yang memiliki kompetensi digital lebih tinggi.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Altariusta & Zuripal (2025) yang secara eksplisit menemukan bahwa sekolah dasar yang menerapkan digitalisasi administrasi tanpa dukungan tenaga teknis khusus, SOP rinci, dan pelatihan merata cenderung mengalami *overload* kerja pada kelompok guru tertentu, terutama pada masa pelaporan. Temuan tersebut diperkuat kembali oleh Syafii, Rahman & Sa’diyah (2024) serta Putra (2024) yang menyatakan bahwa strategi TIK tanpa kesiapan sumber daya manusia (*human capital readiness*) bukan hanya gagal meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi justru memperdalam ketimpangan distribusi beban kerja digital. Dengan

demikian, berdasarkan integrasi teori dan temuan empiris lintas studi, dapat ditegaskan bahwa model “guru serba bisa” bukan solusi berkelanjutan, melainkan gejala manajerial yang muncul ketika beban struktural organisasi dipindahkan kepada individu guru melalui kerja ekstra, improvisasi, dan pengorbanan pribadi.

Oleh karena itu, berbagai literatur dan bukti lapangan secara konsisten mengarah pada kesimpulan bahwa peningkatan mutu pengelolaan beban kerja guru menuntut intervensi struktural berupa penambahan tenaga administrasi atau minimal penguatan sistem digital berbasis SOP detail yang dilengkapi pelatihan komprehensif bagi seluruh guru. Tanpa mekanisme tersebut, pemenuhan standar pengelolaan pendidikan hanya akan terus mengandalkan “ketahanan pribadi” guru, Dimana menjadikan sebuah kondisi yang tidak adil, melelahkan, dan pada akhirnya berpotensi menurunkan mutu pembelajaran serta kesejahteraan guru dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

A. Kesimpulan Umum

Perencanaan beban kerja guru di SDN Tirtayasa telah dilaksanakan secara cukup sistematis dengan mengintegrasikan kelima fungsi *planning* Luther Gulick (1937) meliputi penentuan tujuan, strategi, rencana kegiatan, prosedur, dan metode pelaksanaan. Sekolah mampu mempertahankan pemenuhan Standarisasi Pengelolaan Pendidikan secara formal-administratif meskipun tanpa tenaga administrasi sama sekali, berkat kolaborasi guru dan pemanfaatan TIK. Namun, pemenuhan tersebut belum optimal secara substansial karena beban kerja riil sering melampaui proporsi ideal, menimbulkan kelelahan, ketimpangan, dan penurunan waktu inovasi pembelajaran. Untuk mencapai pemenuhan Standar Pengelolaan Pendidikan yang benar-benar berkelanjutan diperlukan penambahan tenaga administrasi sekolah atau penguatan sistem teknologi berbasis SOP rinci disertai pelatihan kompetensi digital merata bagi seluruh guru.

B. Kesimpulan Khusus

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penentuan tujuan beban kerja guru telah dirumuskan secara jelas dan terdokumentasi, tetapi masih bersifat normatif dan kurang realistis karena tingginya tuntutan administratif. Strategi beban kerja yang dikembangkan secara kolektif melalui rotasi, prioritas tugas pokok, dan pemanfaatan TIK cukup efektif dalam kondisi normal, namun belum mampu mengatasi ketimpangan akibat perbedaan kompetensi digital dan inkonsistensi rotasi. Rencana kerja yang tertuang dalam SK dan jadwal mingguan sudah terperinci tetapi sering mengalami deviasi karena tugas mendadak dan lemahnya indikator, sehingga belum efektif sebagai instrumen pengendalian. Prosedur pelaksanaan tugas pokok sudah akuntabel dan sesuai SOP, namun prosedur tugas tambahan masih kurang rinci dan terdokumentasi sehingga berdampak pada konsistensi, efisiensi, serta monitoring. Metode pelaksanaan yang memadukan tim kecil, platform digital, dan pembagian waktu berjalan baik untuk tugas pokok, tetapi pada tugas tambahan masih bergantung pada pengalaman individu, koordinasi lemah, dan belum memiliki langkah teknis baku sehingga efektivitas dan kesejahteraan guru belum optimal.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan bagi Kepala SDN Tirtayasa untuk segera: 1) menyusun SOP rinci dan matriks tugas tambahan untuk semua administrasi (Dapodik, BOS, sarpras, pelaporan digital dll.) disertai estimasi waktu dan indikator keberhasilan, 2) menerapkan rotasi tugas digital berkala, 3) membentuk Tim Administrasi Guru (TAG) dengan pengurangan jam mengajar 4–6 jam/minggu, serta mengalokasikan waktu khusus administrasi yang dilindungi. 4) evaluasi beban kerja dilakukan triwulanan agar deviasi dan kelebihan beban kerja dapat dideteksi dini.

Rekomendasi kepada pemerintah pusat dan daerah agar dapat: 1) menambah minimal 1 orang tenaga administrasi tetap pada setiap SDN yang belum memiliki TU, 2) menyediakan aplikasi administrasi terpadu berbasis *cloud* dan 3) menyelenggarakan pelatihan digital intensif berkala bagi

seluruh guru. Jika penambahan tenaga belum memungkinkan, revisi Permendikdasmen No. 11/2025 untuk mewajibkan pengurangan beban mengajar bagi sekolah tanpa administrasi, sehingga pemenuhan Standar Pengelolaan Pendidikan dapat tercapai secara substansial dan berkelanjutan, bukan hanya formal-administratif.

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada kepala sekolah dan guru-guru di lingkungan SDN Tirtayasa Kota Tasikmalaya, yang telah memberikan kesempatan, dukungan, serta fasilitas dalam pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Altariusta, A., & Zuripal, Z. (2025). Pengaruh beban administrasi terhadap kinerja guru sekolah dasar di era digital. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 11(1), 45–58.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Transaction Publishers. (Original work published 1973)
- Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
- Hidayat, A. (2018). *Manajemen beban kerja guru*. Graha Ilmu.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*. <https://jdih.kemdikbud.go.id/sjdih/siperpu/dok/2023/PERMENDIKBUDRISTEK%20NO%2047%20TAHUN%202023.pdf>
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 11 Tahun 2025 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah*.
- Lailatussaadah, L., Hayati, S., & Ariska, C. N. (2023). Tahap profesionalisme guru dual jobs jenjang pendidikan dasar di Kota Banda Aceh. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 8(2), 112–123. <https://doi.org/10.22373/pjpr.v8i2.15988>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Muhyadi, M. (2013). Kualifikasi dan kompetensi tenaga administrasi sekolah di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Kependidikan*, 43(1), 45–56.
- Mustika, Z., Ramli, S., & Nurjannah, N. (2023). Pentingnya pengelolaan tenaga kependidikan dalam penguatan administrasi sekolah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 452–460. <https://doi.org/10.22373/jim.v1i2.452>
- Priyanto, & Hidayat, A. (2020). Penerapan prosedur administrasi sekolah dalam meningkatkan efektivitas manajemen pendidikan di sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 7(1), 55–66.
- Putra, A. R. (2024). Pelatihan digital dan pengurangan beban kerja guru pada implementasi Kurikulum Merdeka. *Jurnal Kurikulum dan Pengajaran*, 12(1), 34–47.
- Rahman, A. (2021). Evaluasi pelaksanaan administrasi digital dalam mendukung manajemen sekolah dasar. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 9(2), 115–128.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

- Santoso, S. (2014). Metode pelaksanaan tugas tambahan guru dalam meningkatkan efektivitas administrasi sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 201–212.
- Setiawan, H. (2017). Keterlibatan guru dalam perumusan tujuan sekolah sebagai dasar beban kerja pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 8(1), 76–88.
- Setiawan, H. (2018). Standarisasi prosedur administrasi guru pada sekolah dasar berbasis digital. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(3), 144–157.
- Syafii, M., Rahman, A., & Sa'diyah, S. (2024). Dinamika beban administratif guru di sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 11(1), 67–82.
- Wijaya, A. (2020). Pelaksanaan administrasi berbasis teknologi informasi dalam pengelolaan sekolah dasar. *Jurnal Teknologi dan Pendidikan*, 5(1), 29–40.