



# PERSPEKTIF MANAJEMEN PENDIDIKAN TERHADAP KETIMPANGAN BEBAN KERJA NON POKOK GURU SD NEGERI; DAMPAKNYA PADA KINERJA PEMBELAJARAN DAN KESEJATERAAN GURU

Rifa'i<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Indonesia

Email: [rifa'i.244031040@mhs.uinsaid.ac.id](mailto:rifa'i.244031040@mhs.uinsaid.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i1.1250>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 13 January 2026

Final Revised: 24 January 2026

Accepted: 10 February 2026

Published: 13 February 2026

### Keywords:

Non-Core Workload

Teaching Effectiveness

Organizational Justice

Teacher Welfare

Islamic Education Management



## ABSTRACT

The non-primary workload of public primary school (SDN) teachers in Sragen district, including duties as Dapodik operators, BOS/BOSDA treasurers and asset administration officers, often disrupts teachers' focus on the learning process. This study aims to analyze the inequality in the distribution of non-primary workload of public primary school teachers and its impact on learning effectiveness and teacher welfare, from the perspective of Islamic Education Management. The research used a qualitative approach with a document study of regulations (Permendiknas 24/2008, Permendikbud 6/2021, PP 19/2017), secondary data analysis of the Education Office, and limited interviews with public primary school teachers in Sragen District. The results show that there are inequalities in the distribution of additional tasks (such as Dapodik operators and BOS treasurers). This inequality has a double negative impact: reducing teachers' focus on core learning performance and disrupting their psychological well-being. This study offers a value-based solution perspective by integrating the principles of justice (al-'adl) and responsibility (Amanah) from Islamic Education Management as the normative foundation.

## ABSTRAK

Beban kerja non-pokok guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Sragen, termasuk tugas sebagai operator Dapodik, bendahara BOS/BOSDA, dan petugas administrasi aset, sering mengganggu fokus guru dalam proses pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis ketimpangan distribusi beban kerja non-pokok guru SD Negeri dan dampaknya terhadap efektivitas pembelajaran serta kesejahteraan guru, ditinjau dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi dokumen terhadap regulasi (Permendiknas 24/2008, Permendikbud 6/2021, PP 19/2017), analisis data sekunder Dinas Pendidikan, dan wawancara terbatas dengan guru SDN di Kabupaten Sragen. Hasil penelitian menunjukkan adanya ketimpangan dalam distribusi tugas tambahan (seperti operator Dapodik dan bendahara BOS). Ketimpangan ini berdampak negatif ganda: mengurangi fokus guru pada kinerja pembelajaran inti dan mengganggu kesejahteraan psikologis mereka. Studi ini menawarkan perspektif solutif berbasis nilai dengan mengintegrasikan prinsip keadilan (Al-'adl) dan tanggung jawab (Amanah) dari Manajemen Pendidikan Islam sebagai landasan normatif.

**Kata Kunci:** Beban Kerja Non Pokok, Efektivitas Pembelajaran, Keadilan Organisasi, Kesejahteraan Guru, Manajemen Pendidikan Islam

## PENDAHULUAN

Beban kerja guru merupakan salah satu faktor kritis yang memengaruhi kualitas pendidikan. Secara ideal, beban kerja guru berfokus pada tugas pokok pembelajaran sesuai dengan standar profesional keguruan. Namun realita di lapangan menunjukkan kompleksitas peran guru yang semakin meningkat di era pendidikan kontemporer ([OECD, 2020](#)). Banyak guru, khususnya di Sekolah Dasar Negeri (SDN), harus menanggung beban kerja administratif non-pokok yang signifikan di luar tugas mengajar mereka. Fenomena ini menciptakan ketimpangan dalam distribusi tugas yang berpotensi mengganggu efektivitas pembelajaran dan kesejahteraan profesional guru ([Bank, 2021](#)).

Penelitian-penelitian terdahulu telah mengidentifikasi berbagai aspek dari beban kerja guru yang multidimensional. ([Amalia et al., 2023](#)) menemukan bahwa beban kerja tinggi, terutama dalam aspek administratif, berkontribusi secara signifikan terhadap penurunan kepuasan kerja guru di sekolah dasar. Temuan ini sejalan dengan penelitian ([Maslach & Leiter, 2016](#)) yang menunjukkan bahwa tuntutan kerja berlebihan merupakan prediktor utama burnout pada profesi pendidikan. ([Hasanah et al., 2024](#)) mengungkapkan bahwa guru di madrasah ibtidaiyah mengalami kelebihan jam kerja hingga 2,5-7,5 jam per minggu akibat merangkap tugas administratif. Studi tersebut merekomendasikan penataan ulang distribusi tugas dan penambahan tenaga kependidikan non-guru sebagai solusi structural

Dalam konteks yang lebih spesifik, ([Hidayat, 2020](#)) dalam penelitiannya di Jawa Tengah mengkonfirmasi bahwa beban kerja non-pokok berdampak signifikan terhadap efektivitas pembelajaran. Guru yang memikul tanggung jawab tambahan cenderung mengalami kelelahan dan penurunan kualitas mengajar. Hal ini konsisten dengan teori Job Demands-Resources ([Bakker & Demerouti, 2017](#)) yang menjelaskan bahwa ketika tuntutan kerja melebihi sumber daya yang tersedia, terjadi penurunan kinerja dan kesejahteraan. Sementara itu, ([Rahman, 2019](#)) melalui studi kasus di Yogyakarta menemukan bahwa ketidakseimbangan beban kerja menciptakan konflik peran yang mengurangi motivasi kerja guru. Penelitian-penelitian ini memberikan dasar empiris yang kuat tentang urgensi penanganan isu beban kerja guru.

Meskipun banyak penelitian telah mengkaji beban kerja guru dari berbagai perspektif ([Skaalvik, 2017](#)), terdapat beberapa celah pengetahuan yang perlu diisi. Pertama, penelitian yang berfokus khusus pada dinamika SD Negeri di daerah tertentu seperti Kabupaten Sragen masih terbatas. Kedua, kajian-kajian yang ada cenderung menggunakan pendekatan manajemen pendidikan konvensional dan belum banyak mengintegrasikan perspektif nilai-nilai etis yang relevan dengan konteks sosial budaya Indonesia. Ketiga, analisis yang menghubungkan ketimpangan beban kerja dengan kerangka normatif keadilan organisasi dari perspektif Islam masih jarang dilakukan, padahal konteks nilai-nilai lokal sangat penting dalam penyelesaian masalah pendidikan di Indonesia ([Moleong, 2021](#))

Ketimpangan beban kerja non-pokok di SDN Sragen menjadi kasus yang menarik untuk dikaji lebih mendalam. Data awal menunjukkan bahwa guru kelas, guru mata pelajaran agama, dan guru olahraga sering merangkap tugas sebagai operator Dapodik, bendahara BOS/BOSDA, dan petugas administrasi aset. Kondisi ini mencerminkan fenomena role overload yang banyak ditemukan dalam penelitian tentang organisasi. Kondisi ini diperparah oleh terbatasnya ketersediaan Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) di jenjang SD, berbeda dengan kondisi di SMP dan SMA yang umumnya telah memiliki tenaga administrasi memadai baik berstatus PNS maupun honorer ([Sragen., 2023](#))

Dari perspektif regulasi dan tata kelola pendidikan ([UNESCO, 2022](#)), meskipun Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 telah mengatur standar kompetensi TAS,

implementasinya di tingkat SD belum optimal. Kecenderungan pembebanan peran administratif kepada guru justru menguat, padahal Permendikbud Nomor 6 Tahun 2021 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 secara implisit mengamankan pembagian tugas yang proporsional antara pendidik dan tenaga kependidikan. Ketidakselarasan antara regulasi dan implementasi ini menciptakan ketegangan struktural dalam sistem pengelolaan sekolah yang berdampak pada efektivitas organisasi pendidikan secara keseluruhan ([Buil et al., 2019](#))

Integrasi perspektif Manajemen Pendidikan Islam dalam analisis isu ini menjadi penting karena beberapa alasan. Pertama, dalam konteks penelitian kualitatif yang menekankan pemahaman mendalam ([Creswell & Poth, 2018](#)), prinsip-prinsip etis dalam Islam seperti al-'adl (Keadilan), amanah (tanggung jawab), ihsan (Berbuat optimal), dan maslahah (Mencari kemaslahatan) dapat memberikan kerangka normatif yang kuat untuk mengevaluasi sistem distribusi tugas ([Asmani, 2016](#); [Syamsuddin, 2021](#)). Kedua, nilai-nilai tersebut memiliki resonansi yang kuat dengan budaya masyarakat Indonesia ([Sugiyono, 2020](#)), sehingga dapat menjadi dasar bagi formulasi kebijakan yang lebih kontekstual dan berkelanjutan. Ketiga, pendekatan berbasis nilai ini selaras dengan tren penelitian pendidikan kontemporer yang menekankan pentingnya konteks budaya dan lokalitas dalam penyelesaian masalah pendidikan ([Patton, 2015](#)).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis ketimpangan beban kerja non-pokok guru SD Negeri Kabupaten Sragen dan dampaknya terhadap kinerja pembelajaran serta kesejahteraan guru, dengan mengintegrasikan perspektif Manajemen Pendidikan Islam sebagai kerangka analitis normatif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori keadilan organisasi dalam konteks pendidikan Islam sekaligus menawarkan solusi praktis berbasis nilai yang relevan dengan konteks Indonesia. Secara spesifik, penelitian ini menjawab pertanyaan: (1) Bagaimana pola distribusi dan tingkat ketimpangan beban kerja non-pokok di kalangan guru SD Negeri Kabupaten Sragen? (2) Apa dampak dari ketimpangan beban kerja non-pokok tersebut terhadap kinerja pembelajaran dan kesejahteraan guru?; dan (3) Bagaimana prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam dapat dioperasionalkan sebagai landasan untuk merumuskan solusi yang adil dan berkelanjutan?

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena ketimpangan beban kerja non-pokok guru SD Negeri. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam memahami makna dan pengalaman subjektif partisipan dalam konteks alamiah mereka ([Creswell & Poth, 2018](#)). Desain studi kasus dipandang tepat karena memungkinkan penelitian untuk menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas-batas antara fenomena dan konteks tidak jelas terbukti ([Yin, 2018](#)). Desain penelitian ini adalah studi kasus instrumental tunggal (Single instrumental case study) yang berfokus pada kasus spesifik ketimpangan beban kerja non-pokok di SD Negeri Kabupaten Sragen. Studi kasus instrumental bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang isu atau masalah tertentu, dengan kasus itu sendiri berfungsi sebagai alat untuk memahami sesuatu yang lebih luas. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk menghasilkan pemahaman holistik tentang kompleksitas distribusi tugas administratif di lingkungan sekolah dasar.

Penelitian dilaksanakan di lima Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Kabupaten Sragen, Provinsi Jawa Tengah. Pemilihan lokasi didasarkan pada kriteria purposif dengan

pertimbangan bahwa Kabupaten Sragen memiliki karakteristik pendidikan yang representatif untuk wilayah Jawa Tengah, dengan variasi kondisi sekolah dari berbagai kategori ([Sragen., 2023](#)). Waktu penelitian dilaksanakan selama empat bulan, dari Januari hingga April 2025, yang mencakup periode persiapan, pengumpulan data, dan analisis data. Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria spesifik (Patton, 2015). Sampel terdiri dari 10 orang guru yang aktif mengajar di SD Negeri Kabupaten Sragen dan memiliki pengalaman minimal satu tahun dalam menangani tugas non-pokok administratif. Komposisi partisipan meliputi: 5 guru kelas (Mewakili kelas 1-6), 2 guru Pendidikan Agama Islam, dan 3 guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan. Variasi ini dipilih untuk merepresentasikan ragam guru yang sering diberi tugas tambahan di SD.

Selain guru, penelitian juga melibatkan 3 orang kepala sekolah sebagai informan kunci untuk memperoleh perspektif manajerial. Pemilihan jumlah sampel mengacu pada konsep saturasi data (Data saturation) dalam penelitian kualitatif ([Saunders et al, 2019](#)), di mana pengumpulan data dihentikan ketika informasi baru yang diperoleh dari partisipan mulai berulang dan tidak lagi memberikan insight yang signifikan. Proses mencapai saturasi terjadi setelah wawancara dengan 8 partisipan, namun penelitian tetap dilanjutkan hingga 10 partisipan untuk memastikan kekayaan data. Penelitian ini menggunakan tiga teknik utama pengumpulan data yang direkomendasikan dalam penelitian kualitatif ([Sugiyono, 2020](#)): Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur, Peneliti menggunakan pedoman wawancara yang dikembangkan berdasarkan kajian literatur sebelumnya ([Moleong, 2021](#)). Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan durasi 45-60 menit per partisipan, difokuskan pada: pengalaman guru dalam menangani tugas pokok dan non-pokok, persepsi tentang keadilan distribusi tugas, dampak tugas tambahan terhadap proses pembelajaran, kesejahteraan psikologis, dan pandangan tentang solusi yang mungkin diterapkan. Semua wawancara direkam dengan izin partisipan dan ditranskripsikan verbatim untuk analisis. Observasi Partisipan Terbatas, Observasi dilakukan untuk melengkapi data wawancara dengan mengamati aktivitas guru di luar jam mengajar ([Lincoln & Guba, 1985](#)). Fokus observasi meliputi: alokasi waktu untuk tugas administratif, interaksi guru dengan administrasi sekolah, dan dinamika kerja di lingkungan sekolah. Observasi dilakukan dalam setting alami selama 2-3 hari di setiap sekolah sampel. Analisis dokumen dilakukan terhadap: regulasi pendidikan (Permendiknas 24/2008, Permendikbud 6/2021, PP 19/2017), dokumen BOS/BOSDA Kabupaten Sragen tahun 2023, struktur organisasi sekolah, laporan kerja guru, dan jadwal mengajar. Analisis dokumen ini memberikan konteks kebijakan dan administratif yang diperlukan untuk memahami fenomena secara komprehensif (Bowen, 2009).

Pengumpulan data dilaksanakan dalam tiga tahap yang saling terkait ([Creswell & Poth, 2018](#)): Tahap Persiapan (September 2025), Melakukan identifikasi sekolah, pengurusan perizinan penelitian, penyusunan instrumen penelitian, dan uji coba pedoman wawancara. Uji coba dilakukan pada 2 guru di luar sampel untuk memastikan kejelasan dan relevansi pertanyaan. Tahap Pelaksanaan (Oktober - November 2025), Melaksanakan wawancara mendalam dengan 10 guru dan 3 kepala sekolah, melakukan observasi di 5 SDN, dan mengumpulkan dokumen-dokumen relevan. Seluruh proses pengumpulan data dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian. Tahap Finalisasi (Desember 2025), Melakukan verifikasi data, triangulasi sumber, dan penyusunan data untuk analisis. Proses member checking juga dilakukan dengan mengkonfirmasi interpretasi awal kepada beberapa partisipan untuk memastikan akurasi data.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (thematic analysis) dengan tahapan seperti yang dikembangkan oleh ([Braun & Clarke, 2006](#)): Familiarisasi dengan

Data, Peneliti membaca berulang-ulang transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang data ([Miles et al., 2019](#)). Generasi Kode Awal, Dilakukan coding terbuka terhadap data mentah untuk mengidentifikasi konsep-konsep awal terkait pola distribusi tugas, dampak pada pembelajaran, dampak pada kesejahteraan, dan persepsi keadilan. Pencarian Tema, Kode-kode yang serupa dikelompokkan menjadi tema-tema yang lebih luas. Proses ini dilakukan dengan mengacu pada kerangka teoretis keadilan organisasi dan prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam ([Asmani, 2016](#)). Review Tema, Tema-tema yang dihasilkan direview untuk memastikan koherensi internal dan relevansi dengan pertanyaan penelitian. Proses ini melibatkan diskusi dengan pembimbing penelitian dan refleksi kritis peneliti. Definisi dan Penamaan Tema, Setiap tema didefinisikan secara jelas dan diberi nama yang mencerminkan esensi dari data yang diwakili. Produksi Laporan, Temuan diorganisasikan dalam narasi yang koheren dengan dukungan kutipan langsung dari partisipan.

Untuk memastikan validitas penelitian, dilakukan beberapa teknik validasi ([Creswell & Poth, 2018](#)): Triangulasi Data: Menggunakan triangulasi sumber (guru, kepala sekolah, dokumen) dan triangulasi metode (wawancara, observasi, studi dokumen) untuk meningkatkan kredibilitas temuan; Member Checking: Mengkonfirmasi interpretasi data dengan beberapa partisipan untuk memastikan akurasi representasi pengalaman mereka.; Audit Trail: Mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara rinci untuk memungkinkan audit oleh peneliti lain; Refleksivitas Peneliti: Peneliti secara kritis merefleksikan posisionalitas dan bias potensial melalui jurnal refleksi selama proses penelitian.

Reliabilitas penelitian dijaga melalui penggunaan protokol penelitian yang konsisten dan dokumentasi proses analisis yang transparan ([Patton, 2015](#)).

Penelitian ini memperhatikan aspek etika melalui: Persetujuan Tercerahkan (Informed Consent): Semua partisipan memberikan persetujuan tertulis setelah memahami tujuan dan prosedur penelitian; Kerahasiaan (Confidentiality): Identitas partisipan dilindungi dengan menggunakan inisial dan menyamarkan informasi yang dapat mengidentifikasi.; Prinsip Tanpa Paksaan (Voluntary Participation): Partisipan berhak mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi; Prinsip Manfaat (Beneficence): Penelitian dirancang untuk memberikan manfaat bagi praktik pendidikan; Prinsip Tanpa Bahaya (Non-maleficence): Memastikan penelitian tidak membahayakan partisipan secara fisik atau psikologis.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis yang perlu diakui ([Bungin, 2020](#)): Generalizability Terbatas: Hasil penelitian terbatas pada konteks SD Negeri di Kabupaten Sragen dan tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke konteks lain tanpa adaptasi; Bias Potensial: Meskipun upaya telah dilakukan untuk meminimalkan bias, kemungkinan bias dalam interpretasi data tetap ada mengingat sifat subjektif penelitian kualitatif; Keterbatasan Waktu: Durasi penelitian yang terbatas mungkin tidak sepenuhnya menangkap dinamika jangka panjang dari fenomena yang diteliti. Meskipun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi berharga melalui pemahaman mendalam tentang pengalaman guru dalam konteks spesifik, yang dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya dengan desain yang berbeda ([Sugiyono, 2020](#)).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Penelitian ini mengungkap pola ketimpangan beban kerja non-pokok yang signifikan di kalangan guru SD Negeri Kabupaten Sragen. Analisis terhadap 10 guru dari 5 sekolah berbeda menunjukkan bahwa 40% responden (4 dari 10 guru) memikul dua tugas

administratif sekaligus, sementara 60% sisanya menangani satu tugas tambahan. Distribusi spesifik tugas-tugas tersebut disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1. Distribusi dan Intensitas Beban Kerja Non-Pokok Guru SDN Sragen**

No	Inisial Guru	Tugas Pokok	Tugas Non-Pokok	Estimasi Waktu Tambahan (jam/minggu)	Tingkat Kesulitan (Skala 1-5)
1	GKS1	Guru Kelas 1	Operator Dapodik	8-10	4
2	GOR2	Guru Olahraga	Operator Dapodik + Bendahara BOSDA	12-15	5
3	GKS3	Guru Kelas 3	Operator Dapodik	6-8	3
4	GKS4	Guru Kelas 2	Bendahara BOS	5-7	3
5	GKS5	Guru Kelas 5	Bendahara BOSDA + Petugas Aset	10-12	4
6	GKS6	Guru Kelas 4	Bendahara BOS	5-7	3
7	GOR7	Guru Olahraga	Bendahara BOS	6-8	3
8	GKS8	Guru Kelas 6	Bendahara BOSDA	7-9	3
9	GAI9	Guru Agama Islam	Bendahara BOS + Petugas Aset	9-11	4
10	GOR10	Guru Olahraga	Operator Dapodik	7-9	3

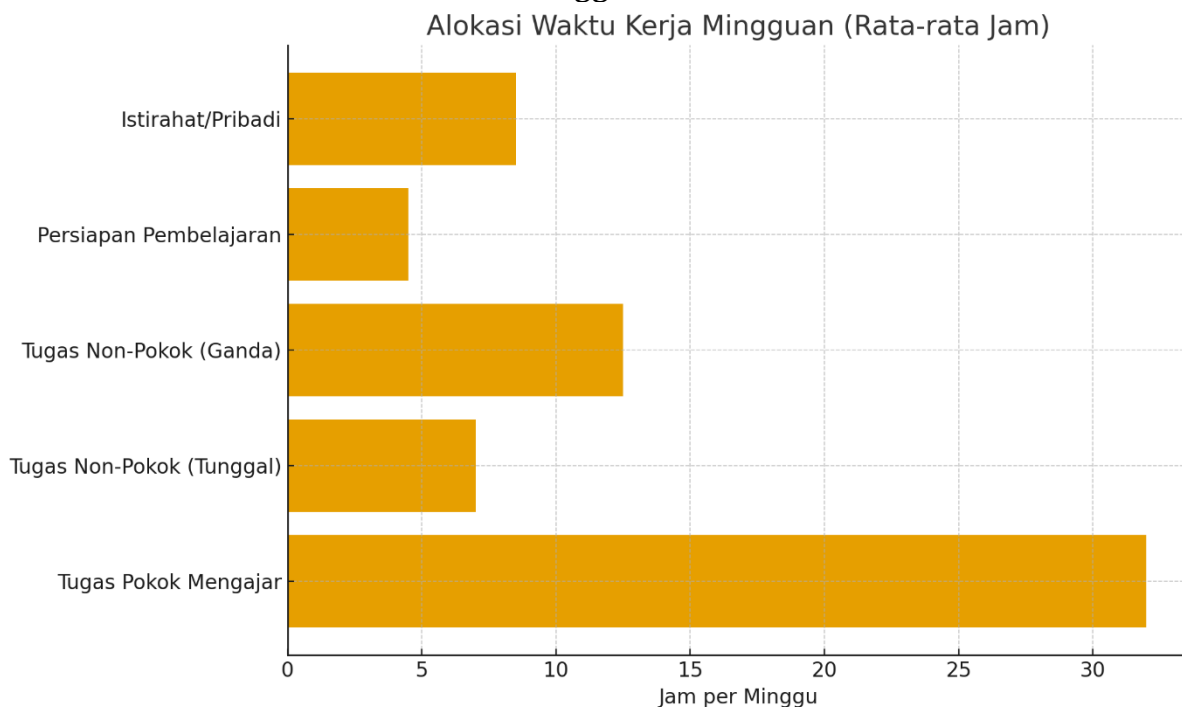
Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa guru dengan tugas tambahan ganda (GOR2, GKS5, dan GAI9) menghabiskan rata-rata 10-15 jam per minggu untuk urusan administratif di luar jam mengajar. Waktu ini setara dengan 25-37,5% dari total jam kerja mingguan (asumsi 40 jam/minggu). Analisis lebih mendalam mengungkap tiga pola distribusi tugas non-pokok yang dominan:

**Pertama**, terdapat pola pengelompokan tugas berdasarkan kompleksitas teknis. Tugas operator Dapodik cenderung diberikan kepada guru yang relatif muda dan dianggap melek teknologi (usia 25-35 tahun), meskipun mereka sudah memiliki beban mengajar penuh. Pola ini ditemukan pada 3 dari 4 guru operator Dapodik dalam sampel.

**Kedua**, tugas bendahara BOS/BOSDA cenderung diberikan kepada guru yang dianggap memiliki integritas tinggi dan pengalaman lebih dari 10 tahun. Ironisnya, 60% dari guru yang mendapat tugas ini (3 dari 5) justru mengalami kesulitan dalam akuntansi dasar, sehingga membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan laporan keuangan.

**Ketiga**, pola distribusi menunjukkan ketidakmerataan yang sistemik. Gambar 1 menggambarkan perbandingan beban kerja antara guru dengan tugas non-pokok tunggal versus ganda.

**Gambar 1. Perbandingan Alokasi Waktu Kerja antara Guru dengan Tugas Non-Pokok Tunggal dan Ganda**



Hasil wawancara mendalam mengungkap dampak konkret beban kerja non-pokok terhadap kinerja pembelajaran: Pengurangan Waktu Persiapan Mengajar: 8 dari 10 responden mengaku mengurangi waktu persiapan RPP dan media pembelajaran sebanyak 30-50%. Seorang guru kelas 5 (GKS5) menyatakan, "Saya sering hanya memodifikasi RPP tahun lalu karena harus menyelesaikan laporan BOSDA yang deadline-nya ketat." Penurunan Kualitas Interaksi Pembelajaran: Observasi kelas menunjukkan bahwa guru dengan beban administratif ganda cenderung lebih pasif dalam membimbing siswa secara individual. Rasio interaksi guru-siswa turun dari ideal 1:5 menjadi 1:8 pada kelas yang diampu oleh guru dengan tugas ganda. Keterbatasan Inovasi Pedagogis: Seluruh responden (10/10) mengaku tidak memiliki waktu untuk mengembangkan metode pembelajaran inovatif atau media pembelajaran kreatif dalam 6 bulan terakhir.

Aspek kesejahteraan psikologis dan fisik guru juga mengalami tekanan signifikan: Tingkat Stres dan Kelelahan Emosional: Menggunakan indikator sederhana berdasarkan laporan subjektif, 7 dari 10 guru melaporkan mengalami gejala burnout ringan hingga sedang, ditandai dengan sering merasa lelah, mudah tersinggung, dan kurang motivasi; Gangguan Work-Life Balance: Rata-rata guru dengan tugas ganda bekerja hingga 2-3 jam di rumah pada malam hari untuk menyelesaikan tugas administratif. Guru olahraga (GOR2) yang merangkap dua tugas menyatakan, "Saya hampir tidak pernah bisa menemani anak saya belajar malam sejak menjadi bendahara BOSDA." Kepuasan Kerja Menurun: Meskipun tidak diukur dengan skala formal, 6 dari 10 guru menyatakan kepuasan kerja mereka menurun dalam 1 tahun terakhir, terutama terkait rasa keadilan dalam distribusi tugas.

Analisis terhadap wacana guru mengungkap ketidakpuasan mendalam terkait sistem distribusi tugas: Mekanisme Penunjukan yang Tidak Transparan: 8 dari 10 guru tidak memahami dasar penunjukan mereka untuk tugas tertentu. Keputusan umumnya diambil oleh kepala sekolah tanpa musyawarah dengan guru bersangkutan; Ketidaksesuaian dengan Kompetensi: 5 dari 10 guru merasa tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kompetensi dan minat mereka. Seorang guru agama (GAI9) yang bertugas sebagai petugas aset

mengungkapkan, "Saya tidak paham sama sekali tentang inventarisasi barang, tetapi terpaksa menerima karena tidak ada orang lain." Ketimpangan Kompensasi: Meskipun terdapat honor tambahan untuk tugas non-pokok, 7 dari 10 guru menilai kompensasi tersebut tidak sebanding dengan waktu dan tenaga yang dikeluarkan. Rata-rata honor tugas tambahan hanya Rp 200.000-300.000 per bulan, sementara waktu yang dikorbankan bernilai jauh lebih tinggi jika dikonversi secara profesional.

## Pembahasan

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi adanya pelanggaran terhadap prinsip keadilan organisasi (*organizational justice*) dalam tiga dimensi: *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* (Colquitt et al., 2001). Pertama, dari aspek *distributive justice*, distribusi beban kerja yang tidak proporsional menciptakan ketidakadilan substantif di mana sebagian guru menanggung beban 2-3 kali lebih berat dibanding rekan sejawatnya. Kedua, *procedural justice* terganggu karena mekanisme penunjukan tugas yang tidak transparan dan tidak melibatkan partisipasi guru. Ketiga, *interactional justice* tidak terwujud karena guru merasa tidak dihargai dan tidak mendapatkan penjelasan yang memadai tentang alasan pembebanan tugas.

Dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam, ketimpangan ini bertentangan dengan prinsip fundamental *al-'adl* (Keadilan). Konsep keadilan dalam Islam bukan sekadar pembagian yang sama rata, tetapi pembagian yang proporsional sesuai dengan kapasitas dan kompetensi masing-masing individu (Syamsuddin, 2021). Temuan bahwa guru menerima tugas di luar kompetensinya (Seperti guru agama yang menangani administrasi aset) jelas melanggar prinsip *mashlahah* (Kemaslahatan) karena justru menimbulkan *mafsadah* (Kerusakan) berupa penurunan kualitas pembelajaran. Prinsip *amanah* (Tanggung jawab) juga terdistorsi dalam konteks ini. Guru pada dasarnya telah memegang amanah sebagai pendidik, namun dibebani amanah tambahan yang seharusnya menjadi tanggung jawab tenaga administrasi khusus. Dualitas amanah ini menciptakan konflik peran yang mengurangi kemampuan guru untuk menunaikan amanah utamanya dengan kualitas *ihsan* (Terbaik).

Ketimpangan beban kerja non-pokok menciptakan tiga masalah organisasi yang serius. Pertama, terjadi inefisiensi sumber daya manusia karena guru yang seharusnya fokus pada pengembangan pedagogis justru menghabiskan waktu untuk tugas administratif yang bisa dilakukan oleh tenaga dengan kompetensi lebih tepat. Kedua, munculnya ketidakpuasan organisasi yang berpotensi menurunkan komitmen organisasi dan meningkatkan turnover intention di kalangan guru. Ketiga, penurunan kualitas layanan pendidikan yang pada akhirnya merugikan peserta didik sebagai stakeholders utama.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian (Hidayat, 2020) tentang dampak negatif beban kerja non-pokok, namun memberikan kontribusi baru dalam dua aspek. Pertama, penelitian ini mengidentifikasi pola spesifik distribusi tugas berdasarkan usia dan persepsi kompetensi (guru muda untuk tugas teknis, guru senior untuk tugas keuangan), yang belum terungkap dalam penelitian sebelumnya. Kedua, analisis kualitatif yang mendalam berhasil mengungkap dimensi psikologis dari ketidakadilan yang dirasakan guru, termasuk aspek emosional dan dampak pada kehidupan pribadi yang sering terabaikan dalam penelitian kuantitatif.

Temuan tentang mekanisme penunjukan yang tidak transparan juga melengkapi penelitian (Rahman, 2019) yang lebih fokus pada dampak administratif semata. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketidaktransparan prosedural justru menjadi akar masalah yang memperparah ketidakadilan distributif.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang keadilan organisasi dalam konteks pendidikan dasar dengan mengintegrasikan perspektif nilai-nilai Islam. Integrasi konsep al-'adl, amanah, dan mashlahah memberikan kerangka analitis yang lebih komprehensif untuk memahami fenomena ketimpangan beban kerja dalam institusi pendidikan. Secara praktis, penelitian ini memberikan tiga rekomendasi konkret: Restrukturisasi Organisasi: Setiap SD Negeri perlu memiliki minimal satu Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) tetap yang menangani tugas-tugas administratif pokok seperti Dapodik, BOS, dan administrasi aset; Mekanisme Penunjukan yang Partisipatif: Pembentukan tim khusus atau rotasi tugas dengan musyawarah (Syura) yang melibatkan seluruh guru, sehingga penunjukan tugas dilakukan secara transparan dan demokratis; Sistem Kompensasi yang Berkeadilan: Pengembangan formula kompensasi yang mempertimbangkan kompleksitas tugas, waktu yang dibutuhkan, dan dampaknya terhadap tugas pokok mengajar.

Penelitian ini terbatas pada lingkup geografis Kabupaten Sragen dan sampel yang relatif kecil. Untuk penelitian mendatang, disarankan: (1) melakukan studi komparatif antara SD Negeri dengan SD Swasta atau madrasah untuk melihat perbedaan pola distribusi tugas; (2) mengembangkan instrumen pengukuran yang mengkuantifikasi dampak beban kerja non-pokok terhadap prestasi belajar siswa secara langsung; (3) penelitian tindakan (action research) untuk menguji efektivitas model distribusi tugas yang berbasis prinsip keadilan organisasi dan nilai-nilai Islam. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa ketimpangan beban kerja non-pokok bukan sekadar masalah administratif, tetapi masalah keadilan organisasi yang berdampak sistemik pada kualitas pendidikan. Penyelesaiannya membutuhkan pendekatan holistik yang tidak hanya menambah tenaga administrasi, tetapi juga mengubah paradigma manajemen sekolah menuju prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan profesionalisme yang selaras dengan nilai-nilai luhur pendidikan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap tiga temuan mendasar terkait ketimpangan beban kerja non-pokok guru SD Negeri Kabupaten Sragen. Pertama, terdapat pola distribusi tugas administratif yang tidak proporsional, di mana 40% guru sampel menanggung beban ganda tugas non-pokok seperti operator Dapodik, bendahara BOS/BOSDA, dan petugas administrasi aset. Kedua, ketimpangan ini berdampak negatif ganda: secara kuantitatif mengurangi alokasi waktu untuk persiapan pembelajaran hingga 50%, dan secara kualitatif menurunkan kualitas interaksi pembelajaran serta menghambat inovasi pedagogis. Ketiga, dari perspektif kesejahteraan, guru dengan beban ganda mengalami gejala burnout, gangguan work-life balance, dan penurunan kepuasan kerja yang signifikan. Temuan ini memperkuat tesis utama penelitian bahwa ketimpangan beban kerja non-pokok merupakan masalah sistemik yang memerlukan intervensi struktural, bukan sekadar penyesuaian administratif.

Penelitian ini memiliki implikasi teoretis dan praktis yang penting. Secara teoretis, penelitian ini berhasil mengintegrasikan konsep keadilan organisasi (organizational justice) dengan prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam, khususnya al-'adl (keadilan) dan amanah (tangung jawab). Integrasi ini memberikan kerangka analitis baru yang lebih kontekstual untuk memahami dinamika manajemen sumber daya manusia di institusi pendidikan Indonesia. Secara praktis, penelitian ini memberikan landasan empiris yang kuat bagi pengambil kebijakan di tingkat daerah dan sekolah untuk melakukan tiga perubahan mendasar: (1) mempercepat pengadaan Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) yang memadai di setiap SD Negeri, (2) mengembangkan mekanisme distribusi tugas yang partisipatif dan

transparan berbasis musyawarah (syura), dan (3) merancang sistem kompensasi yang berkeadilan dengan mempertimbangkan kompleksitas tugas dan dampaknya terhadap fungsi utama guru sebagai pendidik.

Implikasi sosial penelitian ini sangat signifikan, mengingat guru SD merupakan fondasi sistem pendidikan nasional. Penanganan masalah ketimpangan beban kerja tidak hanya meningkatkan kesejahteraan guru, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran di tingkat dasar. Dalam jangka panjang, hal ini akan memengaruhi kualitas sumber daya manusia Indonesia secara keseluruhan. Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diakui. *Pertama*, lingkup geografis yang terbatas pada Kabupaten Sragen membuat generalisasi temuan ke daerah lain perlu dilakukan dengan hati-hati, mengingat keragaman kondisi sosial-ekonomi dan kebijakan pendidikan antardaerah. *Kedua*, pendekatan kualitatif yang digunakan, meskipun memberikan kedalaman analisis, tidak memungkinkan pengukuran kuantitatif yang presisi terhadap dampak beban kerja terhadap prestasi belajar siswa. *Ketiga*, penelitian ini berfokus pada perspektif guru dan kepala sekolah, sehingga belum mencakup pandangan stakeholders lain seperti orang tua siswa, pengawas sekolah, atau dinas pendidikan secara lebih luas. *Keempat*, analisis dampak kesejahteraan masih bersifat deskriptif kualitatif dan belum menggunakan instrumen psikometrik yang terstandarisasi untuk mengukur tingkat stres atau burnout secara lebih akurat.

Berdasarkan temuan dan batasan penelitian ini, diajukan empat rekomendasi untuk penelitian mendatang. *Pertama*, melakukan studi komparatif lintas daerah dengan sampel yang lebih besar untuk mengidentifikasi variasi pola distribusi tugas dan faktor-faktor kontekstual yang memengaruhinya. *Kedua*, mengembangkan penelitian mixed-methods yang mengintegrasikan pendekatan kualitatif dengan pengukuran kuantitatif terhadap dampak beban kerja non-pokok terhadap prestasi akademik siswa melalui analisis nilai ujian atau asesmen kompetensi minimum. *Ketiga*, melakukan penelitian tindakan (*action research*) untuk menguji efektivitas model distribusi tugas berbasis prinsip keadilan organisasi dan nilai-nilai Islam dalam setting sekolah yang riil. *Keempat*, mengeksplorasi perspektif stakeholders lain, khususnya siswa dan orang tua, mengenai dampak tidak langsung ketimpangan beban kerja guru terhadap pengalaman belajar dan partisipasi pendidikan.

Secara keseluruhan, penelitian ini telah membuktikan bahwa ketimpangan beban kerja non-pokok guru SD Negeri bukanlah isu marginal, melainkan masalah inti yang menyentuh jantung efektivitas pendidikan dasar. Pesan akhir yang ingin disampaikan adalah bahwa keadilan dalam distribusi tugas bukan sekadar prinsip manajerial, tetapi merupakan imperatif moral dalam pendidikan. Sebagaimana prinsip al-'adl dalam Islam menekankan proporsionalitas dan kepatutan, sistem pendidikan kita perlu didesain ulang untuk memastikan bahwa setiap guru dapat fokus pada panggilan utamanya: mendidik dengan sepenuh hati, dengan dukungan sistem yang adil dan manusiawi. Transformasi ini bukan hanya akan memuliakan profesi guru, tetapi pada akhirnya akan memuliakan masa depan bangsa melalui pendidikan dasar yang berkualitas dan berkeadilan.

## REFERENSI

- Amalia, R., Hasanuddin, H., & Jumawan, J. (2023). Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja guru SD Islam terpadu. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 15(1), 45–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JPD.015.01.04>
- Anwar, C., Septiani, D., & Riva'i, F. A. (2024). Implementation Of Curriculum Management Of Tahfidz Al-Qur'an at Al-Qur'an Islamiyah Bandung Elementary School. *INJIES: Journal of*

- Islamic Education Studies*, 1(2), 91–96. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.11>
- Arifianto, A., & Purnomo, M. S. (2024). The Role of Marketing Management in The Development of Islamic Education Services. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 112–122. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.14>
- Asmani, J. M. (2016). *Manajemen pendidikan Islam: Strategi meningkatkan mutu pendidikan di era global*. Diva Press.
- Ayuba, J. O., Abdulkadir, S., & Mohammed, A. A. (2025). Integration of Digital Tools for Teaching and Learning of Islamic Studies Among Senior Secondary Schools in Ilorin Metropolis, Nigeria. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.16>
- Ayuba, J. O., Abdullateef, L. A., & Mutathahirin, M. (2025). Assessing the Utilization of Information and Communication Technology (ICT) Tools for Teaching Secondary Schools Islamic Studies in Ilorin, Nigeria. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 28–37. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.22>
- Aziz, M., 'Arif, M., Alwi, M. F., & Nugraha, M. N. (2024). Improving The Quality of Education Through Optimizing the Educational Administration System at The An-Nur Islamic Education Foundation. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 5–15. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i1.2>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bank, W. (2021). *Improving teacher performance in Indonesia*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org>
- Baroud, N., Alouzi, K., Elfzzani, Z., Ayad, N., & Albshkar, H. (2024). Educators' Perspectives on Using (AI) As A Content Creation Tool in Libyan Higher Education: A Case Study of The University of Zawia. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.12>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Fadli, M., Iskandar, M. Y., Darmansyah, D., J, F. Y., & Hidayati, A. (2024). Development of Interactive Multimedia Use Software Macromedia Director for Learning Natural Knowledge in High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 12–19. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.2>
- Hasanah, N. I., Chusniyah, A., & Ibrahim, R. (2024). Analisis beban kerja guru: Studi kasus MI Al Islam Ngemplak Boyolali. *Inovatif. Jurnal Penelitian Pendidikan, Agama, Dan Kebudayaan*, 10(1), 58–67. <https://doi.org/10.32832/inovatif.v10i1.7890>
- Hidayat, S. H. (2020). Manajemen beban kerja guru sekolah dasar di Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 134–145. <https://doi.org/10.21009/JMP.0112.05>
- Hidayatullah, R. R., Kamali, M. F., & T, . N. A. (2024). Innovative Dakwah Strategies Through Social Media: Case Study of Islamic Communication Approaches in Indonesia. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 16–27. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i1.3>

- Hidayati, E., & Hutagaol, B. A.-R. (2025). An Analysis of Hasan Hanafi's Tafsir Method: Hermeneutics as An Interpretative Approach. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 39–48. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.22>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Remaja Rosdakarya.
- OECD. (2020). *TALIS 2018 results: Teachers and school leaders as valued professionals*. OECD Publishing, 2. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Rahman, A. (2019). Analisis beban administratif guru di sekolah dasar negeri. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(2), 156–170. <https://doi.org/10.17509/jap.v26i2.23456>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Dimensions of teacher burnout: Relations with potential stressors at school. *Social Psychology of Education*, 20(4), 775–790. <https://doi.org/10.1007/s11218-017-9391-0>
- Sragen., D. B. K. (2023). *Laporan realisasi dan pertanggungjawaban dana BOSDA tahun anggaran 2023*. Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen. <https://disdik.sragenkab.go.id>.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syamsuddin, M. M. (2021). Prinsip keadilan (Al-'Adl) dalam manajemen pendidikan Islam. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 112–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i2.2345>
- UNESCO. (2022). *Teachers and teaching in the post-pandemic era*. UNESCO Institute for Statistics. <https://uis.unesco.org>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Yulia, N. M., Asna, U. L., Fahma, M. A., Reviana, P. A., Cholili, F. N., Halimahturrafiah, N., & Sari, D. R. (2025). Use of Game-Based Learning Media Education as An Effort to Increase Interest Elementary School Students Learning. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 38–45. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.23>
- Zafari, K. A., & Iskandar, M. Y. (2024). Interactive Multimedia Development With The Autorun Pro Enterprise Ii Application Version 6.0 In Ict Guidance In Secondary Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 20–26. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.3>

Copyright holder:  
© Author

First publication right:  
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:  
**CC-BY-SA**