
Received: 01-03-2026 | Accepted: 30-04-2026 | Published: Filled 05-06-2026

**MANAJEMEN BEBAN KERJA GURU BERBASIS DATA DAN
BERKEADILAN DI SEKOLAH**

**Didit Darmawan¹, Achmad Choirul Anwar², Abd. Ghofur³, Ronal Abiyu⁴,
Anshorullah⁵**

Email: [1dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com), [2ahmadchoirulanwar89@gmail.com](mailto:ahmadchoirulanwar89@gmail.com),
[3gofurbaredho@gmail.com](mailto:gofurbaredho@gmail.com), [4faichwn@gmail.com](mailto:faichwn@gmail.com), [5syifaalardi@gmail.com](mailto:syifaalardi@gmail.com)

Universitas Sunan Giri Surabaya^{1,2,3,4,5}

Corresponding Author: dr.diditdarmawan@gmail.com

ABSTRACT

This article develops a conceptual examination of data based and fair workload management for teachers in schools. It argues that teaching hours represent only one component of teachers' work, alongside administrative obligations, additional assignments, student guidance, and professional development activities. The paper proposes that schools design a comprehensive workload classification, assign relative weights to different task categories, and record all activities in a digital system. Such a system enables systematic analysis of task distribution across staff and supports decisions that aim to avoid overburdening individual teachers. The discussion highlights the need to align workload policies with work life balance considerations, so that teachers can maintain well being while sustaining high quality teaching. Leadership commitment, transparency, and structured dialogue between teachers and school management are emphasised as key conditions for implementing data informed workload policies. The framework presented here is intended as a theoretical basis for schools and policy makers who seek to organise teacher assignment more fairly and sustainably.

Keywords: *teacher workload, data based management, fairness, administrative tasks, student guidance, professional development, work life balance*

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji secara konseptual pengelolaan beban kerja yang adil dan berbasis data bagi guru di sekolah. Artikel ini berpendapat bahwa jam mengajar hanyalah salah satu komponen dari pekerjaan guru, di samping kewajiban administratif, tugas tambahan, bimbingan siswa, dan kegiatan pengembangan profesional. Artikel ini mengusulkan agar sekolah merancang klasifikasi beban kerja yang komprehensif, menetapkan bobot relatif untuk berbagai kategori tugas, dan mencatat semua kegiatan dalam sistem digital. Sistem semacam itu memungkinkan analisis sistematis terhadap distribusi tugas di antara staf dan mendukung pengambilan keputusan yang bertujuan untuk menghindari beban kerja yang berlebihan pada masing-masing guru. Pembahasan ini menyoroti perlunya menyelaraskan kebijakan beban kerja dengan pertimbangan keseimbangan kehidupan kerja, sehingga guru dapat menjaga kesejahteraan sambil mempertahankan kualitas pengajaran yang tinggi. Komitmen kepemimpinan, transparansi, dan dialog terstruktur antara guru dan manajemen sekolah ditekankan sebagai syarat utama untuk menerapkan kebijakan beban kerja yang didasarkan pada data. Kerangka kerja yang disajikan di sini dimaksudkan sebagai landasan teoretis bagi sekolah dan pembuat kebijakan yang berupaya mengatur penugasan guru secara lebih adil dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *beban kerja guru, manajemen berbasis data, keadilan, tugas administratif, bimbingan siswa, pengembangan profesional, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi*

PENDAHULUAN

Guru dalam kehidupan sekolah modern memikul spektrum tugas yang semakin luas. Di ruang kelas, mereka diharapkan mengelola pembelajaran yang aktif, relevan, dan selaras dengan perkembangan ilmu. Di luar jam mengajar, mereka terlibat dalam kegiatan administratif, pelaporan daring, komunikasi dengan orang tua, pengelolaan kegiatan kesiswaan, hingga kewajiban mengikuti program pengembangan profesional berkelanjutan (Farhodovich, 2025). Banyak dari pekerjaan ini berlangsung di luar pandangan publik, sering dikerjakan di rumah pada malam hari atau akhir pekan. Dalam suasana seperti itu, pembicaraan mengenai beban kerja guru yang adil mulai mengemuka, karena ketidakseimbangan tugas berpotensi menggerus kualitas pengajaran, kesehatan mental, dan kehidupan keluarga mereka. Kualitas pendidikan memang sangat dipengaruhi oleh bagaimana tenaga pendidik mengelola tanggung jawabnya di tengah tantangan zaman (Darmawan, 2024a; Rojak & Khayru, 2022). Sekolah tidak lagi cukup menghitung kewajiban guru berdasarkan jumlah jam tatap muka, sebab realitas kerja mereka jauh melampaui angka jam pelajaran yang tercantum dalam jadwal resmi.

Jika diamati dari pengalaman harian, beban guru tersusun dari lapisan tugas yang saling berkait. Di satu sisi, ada kewajiban utama untuk merencanakan pembelajaran, melaksanakan pengajaran, dan menilai hasil belajar siswa. Di sisi lain, ada tuntutan administratif seperti pengisian laporan kemajuan, pengunggahan nilai pada sistem digital, penyusunan perangkat pembelajaran, serta pelaporan kehadiran (Dagoy et al., 2024). Di samping itu, muncul penugasan tambahan berupa keanggotaan panitia, pembinaan kegiatan ekstrakurikuler, tanggung jawab sebagai wali kelas, atau penunjukan sebagai koordinator bidang tertentu. Tidak jarang, guru juga menjadi rujukan utama dalam bimbingan non akademik ketika siswa menghadapi kesulitan emosional atau sosial. Peran ini krusial untuk memastikan adanya kedisiplinan dan partisipasi aktif siswa di dalam lingkungan sekolah (Rozikin et al., 2023). Lapisan lain yang sering terlupa ialah kebutuhan mengikuti pelatihan, membaca bahan pengembangan diri, dan merancang inovasi pembelajaran. Keseluruhan rangkaian ini menyusun gambaran beban kerja yang kompleks dan berpotensi tidak seimbang bila tidak diatur secara cermat.

Di banyak sekolah, pembagian tugas guru masih berpatokan pada jumlah jam mengajar formal. Selama hitungan jam tatap muka berada dalam batas ketentuan, penugasan tambahan sering dianggap wajar tanpa perhitungan beban yang proporsional (Mußmann, 2019). Guru yang dianggap cakap, rajin, atau mudah diajak bekerja sama cenderung menerima banyak penugasan di luar jam mengajar, mulai dari kepanitiaan kegiatan hingga koordinasi program khusus.

Kecenderungan untuk memberikan beban berlebih pada individu tertentu sering kali dipengaruhi oleh pandangan subjektif di lingkungan kerja (Sajjapong et al., 2022). Dalam jangka pendek, pola ini tampak membantu sekolah menjalankan beragam agenda. Namun, dalam jangka lebih panjang, timbul kelelahan tersembunyi yang sulit terukur, karena usaha ekstra guru tidak tercatat secara sistematis. Sebaliknya, ada pula guru yang menjalankan jam mengajar serupa tetapi terbebas dari sebagian besar tugas tambahan, sehingga distribusi beban menjadi timpang. Ketimpangan ini merupakan masalah serius yang memerlukan perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia (Hartono & Sulisty, 2022). Ketiadaan sistem pencatatan beban kerja yang komprehensif membuat ketidakadilan ini sulit diidentifikasi, apalagi diperbaiki.

Perkembangan teknologi informasi sebenarnya membuka kemungkinan baru untuk mengelola beban kerja guru secara lebih terstruktur dan berbasis data (Gordon et al., 2026). Sistem pencatatan digital dapat digunakan untuk merekam bukan saja jam tatap muka, melainkan juga tugas administratif, penugasan tambahan, bimbingan siswa, serta jam yang dialokasikan untuk pengembangan profesional. Data tersebut, bila dikelola dengan baik, dapat dianalisis guna melihat distribusi beban di antara guru dalam satu sekolah. Langkah ini sesuai dengan upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pembagian peran yang lebih jelas (Darmawan, 2024b). Namun, pemanfaatan teknologi ini masih terbatas. Di sejumlah tempat, sistem digital lebih difungsikan untuk pemenuhan tuntutan pelaporan ke otoritas eksternal, bukan sebagai alat manajerial internal. Akibatnya, informasi yang sebenarnya kaya tidak dimanfaatkan untuk menilai apakah ada guru yang menanggung beban tugas yang berlebihan atau sebaliknya. Padahal, keputusan yang menyangkut pembagian beban kerja seharusnya diambil berdasarkan gambaran yang jelas, bukan semata oleh kebiasaan lama atau pertimbangan subjektif.

Pembicaraan tentang keadilan beban kerja tidak dapat dilepaskan dari isu keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Guru adalah manusia yang memiliki keluarga, kebutuhan istirahat, dan ruang pribadi untuk memelihara kesehatan fisik maupun mental. Ketika jam mengajar, rapat, penugasan tambahan, dan tuntutan administratif menyita hampir seluruh energi, ruang untuk keluarga dan pemulihan diri menyempit. Keseimbangan ini sangat diperlukan agar setiap individu tetap memiliki semangat kerja yang tinggi dalam jangka panjang (Mardikaningsih, 2024). Dalam jangka panjang, keadaan ini berpotensi melahirkan kelelahan kronis, penurunan motivasi, dan sikap sinis terhadap kebijakan sekolah (Abellana, 2025). Di sisi lain, sekolah mengharapkan guru hadir di kelas dengan kesiapan penuh dan antusiasme yang tinggi. Pertentangan antara harapan kelembagaan dengan kapasitas manusiawi guru ini

mengisyaratkan perlunya pendekatan manajemen beban kerja yang lebih berkeadilan, terukur, dan peka terhadap keseimbangan hidup.

Permasalahan utama yang muncul berkaitan dengan cara sekolah mengidentifikasi dan menghitung beban kerja guru. Selama fokus terletak pada angka jam mengajar, dimensi lain dari pekerjaan guru tetap berada di wilayah tidak terlihat. Pekerjaan rumah seperti memeriksa tugas, menyusun materi, mempersiapkan ujian, dan memperbarui pengetahuan sering dianggap sebagai bagian dari dedikasi pribadi yang tidak perlu diukur. Pandangan serupa diterapkan terhadap tugas bimbingan siswa dan dukungan emosional, yang kerap berlangsung di luar jam resmi. Memahami perilaku dan kebutuhan anggota dalam sebuah lembaga menjadi dasar penting bagi manajemen yang sehat (Darmawan, 2013). Ketika sekolah tidak memiliki mekanisme untuk mengakui beban tersebut, guru yang banyak memberi dukungan tersembunyi cenderung mengalami kelelahan tanpa pengakuan. Di sisi lain, diskusi mengenai keadilan beban kerja menjadi sulit, karena tidak ada dasar perhitungan yang disepakati bersama (Connolly, 2023).

Permasalahan berikutnya menyangkut ketiadaan kebijakan yang menghubungkan data beban kerja dengan keputusan manajerial. Di beberapa lembaga, sebenarnya tersedia catatan seperti daftar tugas tambahan, daftar kepanitiaan, dan jadwal pengawasan ujian. Namun, data tersebut tidak pernah disatukan ke dalam satu sistem yang memberi gambaran menyeluruh mengenai beban setiap individu. Hal ini menunjukkan perlunya sebuah sistem yang lebih inklusif dan partisipatif untuk mengelola tugas-tugas bersama (Warin, 2022). Penunjukan tugas sering dilakukan dari waktu ke waktu sesuai kebutuhan, tanpa meninjau beban yang sudah diemban guru sebelumnya. Selain itu, belum banyak sekolah yang menjadikan keseimbangan kerja dan kehidupan sebagai pertimbangan eksplisit dalam pengambilan keputusan. Akibatnya, guru jarang diajak berdialog mengenai batas kewajaran beban atau diberi kesempatan untuk menegosiasikan penyesuaian penugasan ketika berada pada periode kehidupan yang membutuhkan perhatian khusus, misalnya saat merawat anggota keluarga yang sakit atau menjalani studi lanjutan.

Dalam lanskap persoalan tersebut, kajian konseptual mengenai manajemen beban kerja guru yang berkeadilan dan berbasis data menjadi semakin penting. Lembaga pendidikan memerlukan rujukan teoretis mengenai bagaimana merancang sistem pencatatan beban kerja yang mampu menangkap berbagai dimensi tugas guru, bagaimana menganalisis distribusi tugas agar lebih merata, serta bagaimana mengaitkan temuan tersebut dengan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan. Setiap perubahan dan kebijakan baru diharapkan membawa dampak positif bagi kemajuan institusi pendidikan (Darmawan, 2024b; Mardikaningsih, 2024). Kajian ini diperlukan bukan semata

untuk memperjuangkan kenyamanan individu, melainkan untuk menjaga keberlanjutan mutu pengajaran. Guru yang bekerja dalam batas kewajaran dan merasa diperlakukan adil cenderung memiliki energi lebih besar untuk berkreasi di kelas, membangun hubungan positif dengan siswa, dan berpartisipasi dalam pengembangan sekolah.

Tujuan penulisan ini ialah menyusun uraian konseptual yang terstruktur tentang manajemen beban kerja guru yang berkeadilan dan berbasis data. Tulisan ini bertujuan menjelaskan prinsip-prinsip penyusunan sistem pencatatan beban kerja digital yang mampu memotret keragaman tugas guru, menggambarkan pendekatan analitis untuk menilai pemerataan distribusi beban, serta merumuskan garis besar kebijakan sekolah yang mengaitkan hasil analisis dengan upaya menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan. Dari sisi teoretis, tulisan ini diharapkan memperkaya diskursus mengenai manajemen sumber daya manusia di sekolah, sedangkan dari sisi praktis, dapat menjadi rujukan bagi pimpinan lembaga pendidikan yang ingin menata ulang pembagian tugas guru secara lebih adil, transparan, dan berkelanjutan.

METODE

Ini adalah studi literatur kualitatif untuk mengkaji manajemen beban kerja guru berbasis data. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Patel dan Patel (2019) yang menegaskan bahwa pemilihan metode perlu disesuaikan dengan karakter pertanyaan yang hendak dijawab. Dalam tulisan ini, fokus tidak tertuju pada pengumpulan data empiris baru, melainkan pada penyusunan kerangka konseptual normatif, sehingga penelusuran terhadap karya ilmiah relevan menjadi pijakan utama. Langkah kerja disusun dengan merujuk panduan Barry et al. (2022) yang mengemukakan enam tahap penyusunan ulasan untuk menghasilkan sintesis pengetahuan yang terarah. Rangkaian tahap tersebut, mulai dari perumusan tujuan, pemilihan sumber, hingga pengorganisasian hasil, kemudian dipadukan dengan saran Snyder (2024) mengenai pentingnya merancang tinjauan agar memberikan sumbangan yang jelas bagi pengembangan ilmu. Pemikiran Matos et al. (2023) tentang pengajaran metodologi penelitian melalui ulasan sistematis membantu dalam proses pembacaan dan pengelompokan gagasan secara lebih disiplin.

Dalam menautkan pembahasan beban kerja guru dengan karakter sekolah sebagai organisasi, mengkaji gagasan dari ranah manajemen dan perilaku organisasi. Khasanah et al. (2010) dalam pengantar manajemen bisnis memberi dasar mengenai bagaimana organisasi mengatur pembagian tugas, alur wewenang, dan perancangan proses kerja yang efisien. Pemahaman ini ditarik ke lingkungan sekolah untuk melihat guru sebagai bagian dari sistem kerja yang harus diatur dengan prinsip keadilan dan rasionalitas. Di sisi lain, uraian Darmawan (2013)

tentang prinsip perilaku organisasi membantu menjelaskan bagaimana persepsi keadilan, beban tugas, dan dukungan lembaga mempengaruhi sikap serta motivasi individu di dalam organisasi pendidikan. Untuk menjaga mutu metodologis, merujuk pandangan Smela et al. (2023) mengenai kajian cepat literatur yang menekankan kejelasan tujuan dan kriteria seleksi bahan. Setelah itu, penelusuran sumber melalui pemilihan kata kunci yang berkaitan dengan beban kerja guru, keadilan organisasi, manajemen berbasis data, dan keseimbangan kerja kehidupan. Sumber yang terkumpul dibaca secara kritis, kemudian disarikan ke dalam tema utama yang menjadi dasar penyusunan uraian konseptual dalam tulisan ini

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen beban kerja guru yang berkeadilan dan berbasis data mensyaratkan adanya cara pandang baru terhadap pekerjaan guru. Selama ini, banyak lembaga masih menempatkan jam tatap muka sebagai ukuran utama produktivitas. Pendekatan yang lebih komprehensif menuntut pengakuan bahwa kualitas pembelajaran bergantung pada keseluruhan rangkaian aktivitas guru sebelum, selama, dan setelah proses mengajar. Hal ini berkaitan erat dengan cara lembaga mengatur seluruh komponen pendidikannya agar berjalan lebih teratur (Akmal et al., 2015). Langkah awal dalam perancangan model manajemen beban kerja ialah mendefinisikan kategori tugas guru secara jelas. Kategori tersebut setidaknya meliputi pengajaran di kelas, persiapan materi, penilaian, tugas administratif, tugas tambahan kelembagaan, bimbingan siswa dalam berbagai ranah, serta kegiatan pengembangan profesional. Pembagian tugas yang jelas sangat membantu guru untuk menjalankan peran profesionalnya di sekolah (Liwak et al., 2023). Klasifikasi yang terumuskan dengan baik akan menjadi dasar bagi sistem pencatatan digital dan analisis distribusi tugas (Bokova & Gabeeva, 2025).

Setelah kategori disusun, diperlukan model perhitungan beban yang mempertimbangkan bobot relatif masing-masing tugas. Satu jam mengajar di kelas, misalnya, tidak dapat disamakan begitu saja dengan satu jam mengisi formulir administratif. Demikian pula, satu jam bimbingan intensif terhadap siswa yang menghadapi kesulitan berat tentu berbeda kualitas tekanannya dengan satu jam menghadiri rapat rutin. Evaluasi yang terstruktur seperti ini penting untuk memastikan setiap kegiatan memiliki nilai yang sesuai bagi perkembangan karier dan organisasi (Chada, 2023; Putra & Darmawan, 2026). Dalam manajemen beban kerja yang berkeadilan, sekolah dapat mengembangkan satuan beban kerja yang disepakati, di mana setiap jenis kegiatan diberi nilai tertentu berdasarkan tingkat kompleksitas, tuntutan emosional, dan kebutuhan persiapan. Nilai ini bukan bersifat mutlak, melainkan hasil kesepakatan internal yang dapat ditinjau

berkala (Martinez-Vazquez, 2023). Dengan adanya satuan beban semacam itu, pembandingan beban antarguru menjadi lebih terukur.

Sistem pencatatan beban kerja digital berfungsi sebagai alat utama untuk menghimpun informasi tentang aktivitas guru berdasarkan kategori dan satuan beban yang telah disepakati. Guru dapat mengisi catatan secara berkala, misalnya per pekan, mengenai tugas yang dijalankan. Untuk menjaga kelancaran, antarmuka sistem perlu dirancang sederhana, tidak menghabiskan waktu, dan terhubung dengan data yang sudah tersedia dalam sistem sekolah. Penggunaan data yang besar dan teratur akan memudahkan pimpinan untuk mengambil keputusan yang tepat bagi sekolah (Ali & Darmawan, 2023; Mardikaningsih & Darmawan, 2025). Misalnya, jadwal mengajar dan daftar kepanitiaan dapat ditarik otomatis, sementara guru menambahkan catatan mengenai bimbingan khusus dan kegiatan pengembangan diri (Kumar & Pal, 2024). Penggunaan sistem digital memberi keuntungan berupa kemudahan pengolahan data, sehingga pimpinan sekolah dapat memantau gambaran beban kerja secara keseluruhan maupun per individu tanpa harus mengumpulkan dokumen terpisah.

Analisis distribusi beban kerja yang diperoleh dari sistem digital memberi dasar bagi pengambilan keputusan yang lebih adil. Dari data tersebut, pimpinan dapat melihat apakah terdapat guru yang menanggung beban berlebih, baik dari segi total satuan beban maupun proporsi jenis tugas (Chigambayeva et al., 2024). Misalnya, ada guru yang memiliki jam mengajar moderat, tetapi memikul banyak tugas tambahan kelembagaan dan bimbingan siswa, sehingga total bebannya tinggi. Ada juga guru yang memiliki jam mengajar penuh dengan sedikit tugas lain. Kepuasan kerja seorang guru sering kali muncul ketika mereka merasa diperlakukan secara adil di lingkungan sekolah (Darmawan, 2024; Irfan et al., 2024). Analisis ini membantu sekolah mendiskusikan kembali penugasan, misalnya dengan mengalihkan sebagian tugas kepanitiaan atau menyesuaikan jadwal mengajar. Dengan demikian, keadilan beban tidak hanya dibicarakan berdasarkan kesan, melainkan ditopang angka yang dapat diuji bersama.

Kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan bagi guru perlu terintegrasi ke dalam manajemen beban kerja. Sekolah dapat menetapkan prinsip bahwa total beban pada satu individu tidak boleh melampaui ambang tertentu yang telah disepakati lembaga sebagai batas wajar (Gavin et al., 2025). Ambang ini mempertimbangkan kebutuhan istirahat, ruang keluarga, dan waktu pribadi. Kesadaran akan pentingnya keseimbangan ini harus terus ditingkatkan agar tercipta lingkungan kerja yang mendukung (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Dalam praktik, kebijakan ini dapat diterjemahkan dalam bentuk larangan menugaskan kegiatan tertentu di luar jam kerja resmi secara terus menerus, atau pembatasan jumlah kepanitiaan yang boleh diemban satu orang dalam satu tahun ajaran. Kebijakan tersebut tidak bertujuan mengurangi komitmen guru, melainkan

menjaga agar komitmen tersebut tidak menimbulkan kelelahan berkepanjangan. Dalam jangka panjang, keseimbangan kerja dan kehidupan diharapkan memperkuat loyalitas serta kualitas kehadiran guru di kelas.

Dimensi transparansi memegang peran sentral untuk mewujudkan keadilan beban kerja. Data distribusi tugas yang telah diolah dapat disajikan kepada para guru dalam bentuk yang mudah dipahami, misalnya grafik atau ringkasan tabel. Tentu, penyajian perlu menjaga kerahasiaan informasi sensitif, tetapi secara umum guru berhak mengetahui bahwa lembaga berupaya menyusun pembagian beban secara proporsional (Raman, 2025). Keamanan dan keterbukaan data ini dapat dikelola dengan teknologi modern agar lebih terpercaya (Darmawan & de Jesus Isaac, 2023; Khairi & Darmawan, 2025). Transparansi mendorong munculnya dialog yang sehat antara guru dan pimpinan. Jika ada guru yang merasa beban tidak tercatat dengan lengkap, mereka dapat menunjukkan bukti dan berdiskusi untuk memperbaiki pencatatan. Di sisi lain, jika data menunjukkan ketimpangan, pimpinan memiliki dasar kuat untuk melakukan penyesuaian, sekaligus menjelaskan pertimbangannya kepada pihak terkait.

Manajemen beban kerja yang berbasis data tidak menghilangkan unsur kemanusiaan dalam pengambilan keputusan. Data berfungsi sebagai alat bantu, sedangkan kebijaksanaan pemimpin sekolah tetap diperlukan untuk membaca situasi individual yang tidak selalu terwakili dalam angka (Trejo-Macotela & Camarillo, 2025). Interaksi sosial yang baik antara pimpinan dan anggota sangat berpengaruh pada emosional serta semangat kerja (Gani, 2025). Misalnya, seorang guru yang sedang menghadapi persoalan keluarga berat mungkin memerlukan pengurangan beban sementara, meskipun data menunjukkan bahwa beban kerjanya masih dalam batas wajar. Di sisi lain, ada guru yang justru mengajukan diri untuk memikul beban lebih besar dalam periode tertentu dengan penuh kesadaran. Dalam keadaan seperti ini, dialog antara guru dan pimpinan menjadi kunci untuk menyelaraskan informasi kuantitatif dengan pertimbangan kualitatif mengenai kebutuhan dan kapasitas masing-masing.

Pembahasan mengenai manajemen beban kerja tidak lengkap tanpa menyentuh peran kepala sekolah dan tim manajemen untuk menciptakan iklim keadilan. Pemimpin sekolah bertugas merancang kebijakan, mengawasi pelaksanaannya, dan menegaskan bahwa keputusan terkait penugasan guru dibuat berdasarkan prinsip yang telah disepakati, bukan berdasarkan kedekatan pribadi atau pertimbangan sesaat (Döös et al., 2018). Kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang nyaman terbukti mampu meningkatkan motivasi para guru (Musthofa & Darmawan, 2024). Pemimpin juga perlu menunjukkan teladan untuk menghargai waktu guru, misalnya dengan menghindari penugasan mendadak tanpa alasan kuat, mengatur jadwal rapat dengan efisien, dan memberi ruang bagi guru untuk menyampaikan keberatan secara konstruktif. Ketika guru melihat

bahwa kepemimpinan bersungguh-sungguh menjaga keadilan, kepercayaan terhadap kebijakan manajemen beban kerja akan meningkat.

Aspek pengembangan profesional berkaitan erat dengan manajemen beban kerja berbasis data (McGee, 2022). Sekolah perlu mengakui bahwa kegiatan seperti mengikuti pelatihan, membaca literatur, atau berpartisipasi dalam komunitas belajar sejawat merupakan bagian dari kerja guru, bukan aktivitas tambahan yang harus diperjuangkan di sela-sela waktu luang. Belajar terus-menerus adalah kunci utama bagi setiap orang yang bekerja di organisasi berbasis pengetahuan (Darmawan, 2025). Dalam perhitungan beban, jam yang dialokasikan untuk pengembangan diri perlu diberi nilai, agar guru yang aktif mengasah kompetensi tidak merasa dirugikan. Sebaliknya, lembaga dapat mendorong partisipasi dalam pengembangan profesional melalui pengakuan pada sistem beban kerja. Dengan demikian, tercipta keseimbangan antara kewajiban mengajar dan kebutuhan bertumbuh, yang pada akhirnya menguntungkan siswa.

Manajemen beban kerja yang berkeadilan juga menyentuh dinamika hubungan antar guru (Cachero et al., 2026). Dalam beberapa kasus, rasa ketidakadilan muncul bukan karena data objektif menunjukkan ketimpangan besar, tetapi karena kurangnya komunikasi mengenai alasan penugasan tertentu (Firoz et al., 2025). Peningkatan kemampuan sosial dan komunikasi sangat penting untuk membangun hubungan kerja yang harmonis (Hariani et al., 2021). Pembahasan mengenai pembagian tugas perlu dilakukan dalam forum yang memungkinkan guru menyampaikan pandangan. Misalnya, pada awal tahun ajaran, sekolah dapat mengadakan pertemuan untuk menjelaskan rencana pembagian tugas berdasarkan data tahun sebelumnya, lalu mengundang masukan. Guru yang merasa mampu menerima beban tertentu dapat menyatakan kesediaan, sementara yang memiliki alasan kuat untuk mengurangi beban dapat menjelaskan keadaannya. Proses ini membantu meminimalkan prasangka dan memperkuat rasa memiliki terhadap keputusan bersama.

Penggunaan sistem digital dalam pencatatan beban kerja membawa implikasi pada literasi teknologi di kalangan guru dan pimpinan (Caneva & Pulfrey, 2023). Agar sistem berjalan lancar, sekolah perlu menyediakan pelatihan dan dukungan teknis, sekaligus menyesuaikan desain sistem dengan kemampuan pengguna. Kemampuan guru untuk mengatur cara belajar dan kebiasaan kerja mereka akan sangat membantu dalam beradaptasi dengan sistem baru (Hamdiyah & Darmawan, 2024; Pramudya & Mardikaningsih, 2021). Antarmuka yang rumit akan mengurangi motivasi guru untuk mengisi data dengan jujur dan tepat waktu. Di sisi lain, keterlibatan guru untuk merancang format pencatatan akan meningkatkan kesesuaian sistem dengan kenyataan kerja mereka. Dalam jangka panjang, kebiasaan bekerja dengan data ini dapat memperluas kemampuan analitis

guru, yang bermanfaat bagi pengambilan keputusan di kelas maupun di tingkat organisasi.

Keterkaitan antara manajemen beban kerja guru dan kesehatan organisasi sekolah juga perlu ditegaskan (Ion, 2025). Sekolah yang mengabaikan keadilan beban berisiko menghadapi tingkat pergantian guru yang tinggi, meningkatnya keluhan, dan atmosfer kerja yang penuh kejengkelan tersembunyi. Kepemimpinan yang mengikuti perkembangan zaman dan komunikasi digital yang baik akan memperkuat partisipasi semua pihak di sekolah (Hariani et al., 2025; Hariani & Mardikaningsih, 2022). Sebaliknya, lembaga yang secara sadar mengelola beban kerja dan keseimbangan hidup cenderung memupuk loyalitas, rasa bangga, dan komitmen jangka panjang. Penggunaan teknologi ramah lingkungan dalam manajemen juga mendukung keberlanjutan organisasi di masa depan (Mardikaningsih et al., 2025; Mardikaningsih & Wardoyo, 2024). Selain itu, sistem yang transparan dan demokratis akan membantu menciptakan tatanan sosial yang lebih baik di sekolah (Darmawan & da Silva, 2025). Dari sudut pandang mutu pendidikan, guru yang stabil dan berdaya dukung akan lebih mampu membangun hubungan bermakna dengan siswa dan mengembangkan pembelajaran yang konsisten.

KESIMPULAN

Manajemen beban kerja guru yang berkeadilan dan berbasis data merupakan keharusan bagi sekolah yang ingin menjaga mutu pengajaran sekaligus kelayakan kehidupan kerja tenaga pendidik. Beban kerja guru terbukti jauh melampaui angka jam mengajar, mencakup tugas administratif, tugas tambahan, bimbingan siswa, dan pengembangan profesional. Tanpa sistem pencatatan dan analisis yang memadai, ketimpangan beban mudah terjadi dan sering luput dari perhatian. Model manajemen yang diusulkan menempatkan klasifikasi tugas yang jelas, satuan beban yang disepakati, sistem pencatatan digital, analisis distribusi, serta kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan sebagai unsur utama. Di atas itu semua, diperlukan kepemimpinan yang berkomitmen pada keadilan, transparansi, dan dialog, agar data tidak diperlakukan sebagai angka semata, melainkan sebagai dasar percakapan yang manusiawi antara guru dan pimpinan sekolah.

Implikasi dari kajian ini mengarah pada perlunya penyusunan kebijakan internal di tingkat sekolah yang secara eksplisit mengatur pengelolaan beban kerja guru. Lembaga pendidikan disarankan mengembangkan pedoman tertulis tentang kategori tugas, satuan beban, dan prosedur pencatatan digital, serta menetapkan mekanisme evaluasi berkala terhadap distribusi tugas. Di samping itu, program peningkatan kapasitas guru dan pimpinan dalam literasi data, penggunaan sistem digital, serta pengelolaan keseimbangan kerja dan kehidupan perlu menjadi bagian dari rencana pengembangan sekolah. Bagi penelitian selanjutnya, menarik untuk

melakukan studi empiris mengenai penerapan model manajemen beban kerja berbasis data di berbagai tipe sekolah, guna mengidentifikasi praktik baik dan hambatan yang muncul. Dengan demikian, gagasan normatif yang dirumuskan dapat diuji dan diperkaya oleh pengalaman lapangan, sekaligus membantu sekolah lain untuk mengadopsi pendekatan serupa sesuai karakter masing masing.

REFERENSI

- Abellana, A. L. (2025). Work-life balance and instructional strategies on workload management of teachers. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.14811.89121>
- Akmal, D., Kurniawan, D., Darmawan, & A. Wardani. (2015). Manajemen Pendidikan. Intipresindo Pustaka, Bandung.
- Ali, R., & Darmawan, D. (2023). Big Data Management Optimization for Managerial Decision Making and Business Strategy. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 139-144.
- Barry, E. S., Merkebu, J., & Varpio, L. (2022). State of the art literature review methodology: A six step approach for knowledge synthesis. *Perspectives on Medical Education*, 11(5), 281-288.
- Bokova, T., & Gabeeva, C. (2025). Issues of Optimizing Teacher Workload in Russian and Foreign Schools. *Образование и Саморазвитие*, 20(2), 110–124. <https://doi.org/10.26907/esd.20.2.09>
- Cachero, M. E., Enrique, W. D., & Espinosa, K. P. M. (2026). Teachers' workload and support system in basic education: Implications for well-being and instructional effectiveness. *International Journal of Research Studies in Education*, 15(1). <https://doi.org/10.5861/ijrse.2025.25331>
- Caneva, C., & Pulfrey, C. (2023). Digital Capacity Building in Schools: Strategies, Challenges, and Outcomes. *Médiations & Médiatisations*. <https://doi.org/10.52358/mm.vi13.394>
- Chada, N. S. (2023). Structured Evaluation in Mentoring Programs for Student Career Development in Higher Education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(3), 64–71.
- Chigambayeva, D., Goryakin, M., & Batova, P. (2024). Optimization Models for Teaching Load Formation of University Teachers. <https://doi.org/10.1109/ieecon61558.2024.10585368>
- Connolly, V. (2023). Less can be more: rethinking the use of time in schools. *The Buckingham Journal of Education*, 4(1). <https://doi.org/10.5750/tbje.v4i1.2144>
- Dagoy, T. K. S., Ariban, A. I., Chavez, J. V., Garil, B. A., Abdurasul, S.-A. M., Hayudini, M. A. A., Haiber-Asari, J., Pawaki, A. H., Tantalie, E. M., Alih, D. R. S., & Abduraup, R. D. (2024). Discourse analysis on the teachers' professional interest and integrity among teachers with multiple administrative functions. *Environment & Social Psychology*, 9(12). <https://doi.org/10.59429/esp.v9i12.2521>
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta, JePe Press Media Utama, Surabaya.

- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2024). Level Of Job Satisfaction and Organizational Culture: The Key To Teacher Commitment At The Al Jahidiyah Foundation, Geger, Bangkalan. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 320-336.
- Darmawan, D. (2024a). The Influence of Emotional Intelligence, Academic Stress, and Teaching Methods on Student Learning Satisfaction. *Journal of Practice Learning and Educational Development*, 4(4), 406-416.
- Darmawan, D. (2024b). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D. (2025). Human capital development in knowledge-based organization and continuous learning. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(1), 1-6.
- Darmawan, D., & da Silva, B. D. S. (2025). Blockchain as an Instrument of Decentralized Social Order and Democratic Reconfiguration. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(1), 11-18.
- Darmawan, D., & de Jesus Isaac, A. (2023). Safeguarding Employee Data with Blockchain in HR. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(3), 41-46.
- Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J., & Örnberg, Å. (2018). The Shared Principalsip: Invitation at the Top. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 344-362.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1321785>
- Farhodovich, K. F. (2025). The Daily Life and Professional Activities of Teachers In Modern Society. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 5(5), 307-309.
<https://doi.org/10.37547/ajsshr/volume05issue05-60>
- Firoz, M., Khan, A., Maheshwari, S., KAUR, A., & KAUR, A. (2025). The Lonely Road of Injustice: How Perceived Unfairness Influences Knowledge Hiding and Well-Being. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2025(1).
<https://doi.org/10.5465/amproc.2025.17250abstract>
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103-116.
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Gavin, M., Fitzgerald, S., Stacey, M., McGrath-Champ, S., & Wilson, R. (2025). Tackling teacher workload: a nation-wide analysis of strategies for addressing teacher workload. *Australian Educational Researcher*, 53.
<https://doi.org/10.1007/s13384-025-00936-z>
- Gordon, J., Nourie, K., & Steward, H. (2026). The role of teacher agency in realising EdTech's potential to reduce teacher workload and improve teacher retention. *British Educational Research Journal*.
<https://doi.org/10.1002/berj.70117>

- Hamdiyah, R., & Darmawan, D. (2024). The Effect Of Study Habits And Self-Regulation On Student Study Presentation At MTS Al-Ikhwan Gresik. *Jurnal Inspirasi Pendidikan (ALFIHRIS)*, 2(3).
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2022). The Social Education Role in Shaping Students' Global Awareness in Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 55-60.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., & Halizah, S. N. (2025, October). Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers (Vol. 3, No. 1)*.
- Hariani, M., Safira, M. E., & Wahyuni, S. (2021). Multidisciplinary education and the growth of social competence in children. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 253-258.
- Hartono, R., & Sulisty, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Ion, M. (2025). The role of the school leader in promoting staff wellbeing and prioritising a healthy work-life balance. 73–83. <https://doi.org/10.4324/9781003530794-7>
- Irfan, M., Al-Hakim, Y. R., & Sigita, D. S. (2024). Personal values and job satisfaction: A qualitative perspective on employee performance in the education sector. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 1-6.
- Khairi, M., & Darmawan, D. (2025). Blockchain Enforcement in Employee Data Management to Increase Transparency and Security. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(2), 1-5.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Kumar, P., & Pal, Y. (2024). Digital workload fatigue and teachers' professional commitment: a critical study of hybrid learning arrangements. *ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts*, 5(6). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.6505>
- Liwak, S., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2023). Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 213-222.
- Mardikaningsih, R. (2024). Change Management: The Contribution of Sustainable Human Resource Management to Organizational Commitment and Employee Innovative Behavior. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 452-464.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2025). Utilization of Big Data Analytics to Improve Corporate Environmental Performance in Managerial and Organizational Dimensions. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(3), 1-12.
- Mardikaningsih, R., & Wardoyo, D. T. W. (2024). Green technology integration in management for social and environmental sustainability. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(2), 6-10.

- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Khayru, R. K., & Issalillah, F. (2025, October). The influence of social media use on students' knowledge of green management and pro-environmental attitudes. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Martinez-Vazquez, P. (2023). Work recognition model for a higher education unit. *Cogent Education*, 10. <https://doi.org/10.1080/2331186x.2023.2248912>
- Matos, J. F., Piedade, J., Freitas, A., Pedro, N., Dorotea, N., Pedro, A., & Galego, C. (2023). Teaching and learning research methodologies in education: A systematic literature review. *Education Sciences*, 13(2), 173.
- McGee, L. (2022). Find balance, foster productivity, and avoid burnout. *The Successful Registrar*, 21(12), 9–9. <https://doi.org/10.1002/tsr.30936>
- Mußmann, F. (2019). Arbeitszeiten im Lehrerberuf. Plädoyer für eine Stärkung der pädagogischen Kernbereiche. *Pädagogik*. <https://doi.org/10.3262/paed1902042>
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School Principal Leadership and Work Environment: Driving Teacher Motivation at the Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46-61.
- Patel, M., & Patel, N. (2019). Exploring research methodology. *International Journal of Research and Review*, 6(3), 48-55.
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2021). Teacher Self-Efficacy and Engagement in Professional Development. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 233-238.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2026). Optimizing HR Operations Through Human Capital Capability and Workload Structuring. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 95-110.
- Raman, S. K. (2025). Equitable Workload distribution work in higher education institutions -A Handout for Academic and Administrative Staff. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.29318.69440>
- Rojak, J. A., & Khayru, R. K. (2022). Disparities in Access to Education in Developing Countries: Determinants, Impacts, and Solution Strategies. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 31-38.
- Rozikin, M. Z., Ghozali, S., & Darmawan, D. (2023). Teacher Adaptation and the Role of Educational Institutions to Foster Learner Discipline and Participation in the Classroom. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 199-212.
- Sajjapong, T., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2022). The Role of Social Stereotypes in Shaping Opportunities and Inequalities in Society: Their Impact on Education, Employment, and Intergroup Interactions. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(1), 44–49.
- Smela, B., Toumi, M., Świerk, K., Francois, C., Biernikiewicz, M., Clay, E., & Boyer, L. (2023). Rapid literature review: definition and methodology. *Journal of Market Access & Health Policy*, 11(1), 2241234.
- Snyder, H. (2024). Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 551-558.

- Trejo-Macotela, F. R., & Camarillo, D. R. (2025). Enhancing Decision-Making With AI. *Advances in Computational Intelligence and Robotics Book Series*, 319–372. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0598-1.ch013>
- Warin, A. K. (2022). Reconstructing Community Futures Through Non-Formal Education for Participatory and Inclusive Social Advancement. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 183-188.