

## Hubungan Beban Kerja, Perencanaan SDM, dan Kinerja Guru

Riwayat draf artikel  
Diserahkan 17-11-2022  
Direvisi 02-01-2023  
Diterima 03-01-2023

Furqon Syarief Hidayatulloh  
Departemen Manajemen, Institut Pertanian Bogor  
Email korespondensi: furqonhi@apps.ipb.ac.id

**ABSTRAK:** Kualitas pendidikan dengan parameter capaian pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kompetensi guru. Kompetensi guru memiliki korelasi yang tinggi dengan kinerja guru. Hanya saja, kompetensi dan kualitas guru tidak berbanding lurus dengan capaian pembelajaran. Hal ini karena kinerja guru merupakan suatu tahapan hasil sehingga tidak hanya dilihat dari faktor kompetensi saja, melainkan dipadukan dengan beban kerja dan perencanaan SDM. Dengan demikian, penelitian bertujuan untuk menelaah hubungan antara tingkat beban kerja guru, perencanaan SDM, dan kinerja guru. Kajian dilakukan dengan menggunakan metode studi literatur. Literatur utama yang dikaji adalah hasil penelitian dari Arifah, Saputra, dan Wahyudin yang dikorelasikan dengan pendekatan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017, serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018. Berdasarkan hasil kajian, diketahui bahwa ada hubungan yang erat antara beban kerja, perencanaan SDM, dan kinerja guru. Semakin proporsional beban kerja guru dan distribusi SDM mencukupi untuk kebutuhan personel guru, kinerja guru akan optimal sehingga menghasilkan capaian pembelajaran yang optimal. Jika beban kerja melebihi ambang batas 40 jam per minggu dan perencanaan SDM guru kurang dari segi kuantitas, kinerja guru akan melemah sehingga capaian pembelajaran tidak optimal.

**Katakunci:** beban kerja, capaian pembelajaran, kinerja guru, perencanaan SDM

**ABSTRACT:** *The competency of the teacher has a significant impact on the quality of education with regard to the learning outcomes characteristics. Teacher performance and teacher competence are highly correlated. However, learning results are not inversely correlated with teacher competency and quality. This is due to the fact that teacher performance is a stage of results and is therefore connected with workload and human resource planning in addition to being seen from the competency aspect. The study in this article aims to examine the relationship between the level of teacher workload, HR planning, and teacher performance. The study was conducted using the method of literature study. The main literature studied is the results of research from Arifah, Saputra, and Wahyudin which are correlated with the approach of Law no. 14 of 2005, Government Regulation Number 19 of 2017, and Minister of Education and Culture Regulation Number 15 of 2018. Based on the results of the study, it is known that there is a close relationship between workload, HR planning, and teacher performance. The more proportional the teacher's workload and the distribution of adequate human resources for the needs of teacher personnel, the optimal teacher performance will result in optimal learning outcomes. If the workload exceeds the threshold of 40 hours per week and the teacher's HR planning is lacking in terms of quantity, the teacher's performance will weaken so that learning outcomes are not optimal.*

**Keywords:** *HR planning, learning outcomes, teacher performance, workload*

## PENDAHULUAN

Beban kerja menjadi istilah yang sangat melekat dengan setiap profesi, tidak terkecuali profesi di bidang pendidikan seperti guru. Jika merujuk kepada paradigma, beban kerja sering kali ditampilkan sebagai beban. Padahal dalam pengertiannya, beban dimaknai sebagai sesuatu yang berat atau sukar dan harus dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab. Dengan paradigma ini, beban kerja menjadi sebuah hal yang sulit untuk diwujudkan. Namun, jika merujuk kepada pendekatan yang lain baik secara operasional maupun implementasi, beban kerja merupakan satuan yang menjadi ukuran ketepatan atas setiap tugas yang diberikan. Beban kerja merupakan sebuah konsekuensi logis dari seorang tenaga kerja yang ada di sebuah lembaga tertentu. Hal tersebut merupakan sebuah tuntutan tugas karena saat seorang pekerja atau istilah profesi lainnya menjadi bagian dari suatu lembaga, ia memiliki sebuah tanggung jawab untuk menyelesaikan sejumlah kegiatan dalam setiap satuan waktu tertentu. Hanya saja, ada beban kerja yang proporsional sebagaimana tanggung jawab dari seorang pekerja dan ada juga beban kerja dengan kategori tinggi yang melampaui ambang batas tanggung jawab seseorang sehingga hal itu akan berdampak pada kualitas kerja yang dihasilkan.

Demikian juga halnya seorang guru yang menjadi bagian dari sebuah sekolah. Ada tanggung jawab yang harus diselesaikan seorang guru. Beban kerja seorang guru antara lain ada yang mencakup kegiatan pokok berupa perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dilakukannya evaluasi hasil pembelajaran melalui sebuah penilaian pemberian latihan dan bimbingan kepada siswa sebagai peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang sesuai dengan kedudukannya. Dengan demikian, beban kerja guru meliputi kegiatan yang menuntut tanggung jawab fisik maupun mental. Beban kerja seorang guru berada dalam setiap satuan waktu tertentu, yakni paling sedikit melakukan pembelajaran selama 24 jam dalam satu minggu dan paling banyak melakukan pembelajaran selama 40 jam dalam satu minggu (Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Namun amanat undang-undang tersebut tidak selamanya terlaksana dengan tepat yakni pemberian beban kerja kepada guru dilaksanakan secara proporsional. Sekolah memiliki keleluasaan dalam memberikan tugas kepada guru di sekolahnya. Pemberian tugas yang berada di luar jumlah beban kerja sesuai dengan jumlah ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang diperkuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, serta diperkuat juga oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah, memiliki risiko dampak terhadap penyelesaian tanggung jawab guru di lapangan. Tidak jarang, sekolah memberikan beban kerja yang melebihi ketentuan sebagaimana diatur dalam UU 14, PP 74, dan Permendikbud 15 tersebut. Belum lagi, adanya tuntutan kurikulum yang mengharuskan seorang guru untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif.

Sebagaimana diungkapkan Mustofa (2018), beban kerja yang diberikan kepada seorang guru seharusnya dilakukan dengan memerhatikan berbagai aspek elementer seperti memberikan ruang yang luas kepada guru untuk berkreasi dan berinovasi. Sebab, hakikat tugas seorang guru adalah pemberdayaan manusia secara tanpa batas sehingga harus ada keleluasaan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas tersebut. Namun pada kenyataannya di lapangan, ruang tersebut dipersempit dengan beban kerja yang tinggi dengan diperparah oleh tugas administratif yang membelenggu sehingga guru memiliki keterbatasan dalam melakukan tugasnya dengan optimal.

Masih menurut Mustofa (2018), aturan tentang beban kerja guru ini juga menimbulkan persoalan lainnya. Dalam sebuah sekolah, terdapat guru yang berstatus PNS maupun non-PNS jika di sekolah pemerintah, atau guru tetap maupun guru tidak tetap (guru kontrak) di sekolah swasta. Namun di luar itu, terdapat juga berbagai status lainnya tentang guru yang menunjukkan kedudukan sebagai guru utama atau guru yang tidak diutamakan. Guru utama akan didahulukan manakala terjadi kekurangan jam mengajar sehingga akan dikaitkan dengan ketentuan beban kerja yang memiliki korelasi dengan sertifikasi guru dan sejumlah kepentingan lainnya. Namun saat terjadi kelimpahan rombel sehingga memerlukan banyak guru sementara guru yang tersedia di sekolah tersebut sedikit, distribusi tugas juga akan kembali menjadi persoalan terutama bagi guru yang mendapatkan beban kerja tinggi. Oleh karena itu, hal penting berikutnya yang sangat perlu untuk diperhatikan adalah perencanaan SDM guru untuk mengatur distribusi guru dan menciptakan rasio yang tepat antara guru dengan murid.

Rasio guru dan murid menjadi poin yang harus diperhatikan dengan cermat karena persoalan ini akan bermuara pada mutu pendidikan atau dalam skup kecil adalah capaian pembelajaran. Jika melihat dalam kenyataan di lapangan, terdapat ketidamerataan distribusi guru karena secara umum, kuantitas guru akan menumpuk di sekolah yang favorit. Sementara itu, sekolah yang berada di tempat terpencil atau sekolah yang tidak menjadi pilihan masyarakat, banyak yang masih kekurangan guru sehingga akan berdampak terhadap beban kerja yang dimiliki oleh guru yang ada (Natsir, 2017). Oleh karena itu, harus ada distribusi yang lebih optimal dalam rangka mewujudkan rasio yang seimbang antara guru dan murid. Meskipun tidak signifikan, setidaknya ini akan memberikan pengaruh terhadap capaian pembelajaran yang pada akhirnya adalah menentukan mutu pendidikan di masing-masing sekolah yang seharusnya terjadi pemerataan mutu.

Permasalahan-permasalahan tersebut menuntut adanya sebuah perencanaan SDM yang baik di sekolah-sekolah. Sekolah mutlak harus melakukan perencanaan sumber daya manusia guna memenuhi kebutuhan guru baik dari segi kuantitas maupun aspek lainnya seperti kompetensi, mutu, dan kesesuaian bidang ilmu. Khususnya tentang jumlah, dengan adanya perencanaan SDM yang tepat, sekolah mengetahui kapan guru akan pensiun, berapa jumlah guru yang ideal untuk memenuhi rata-rata jumlah siswa yang ada setiap tahunnya, kualifikasi guru apa saja yang harus diperhatikan untuk memenuhi

kebutuhan guru yang ada, dan sejumlah ketentuan lainnya. Itu semua akan terpenuhi manakala ada analisis kebutuhan akan SDM guru yang jelas sebagai bagian dari perencanaan SDM guru di sekolah (Ihlas et al., 2020). Jika perencanaan SDM sudah dilakukan dengan baik, hal itu akan berdampak terhadap iklim pendidikan yang terjadi di sekolah. Hal ini karena SDM guru sering dikaitkan dengan kinerjanya sebagai sebuah unsur dari sistem pendidikan yang menjadi ujung tombak.

Kinerja guru merupakan sebuah muara pencapaian guru dalam melakukan pekerjaannya. Ketika menjalankan profesinya, ada berbagai unsur tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang guru. Dengan pencapaian yang dilakukan berupa pemenuhan sejumlah tugas yang diembannya, hal itu menunjukkan bagaimana seorang guru menampilkan kinerjanya. Jika semua unsur terpenuhi baik aspek fisik maupun non-fisik, artinya kinerjanya baik. Begitu pun sebaliknya jika unsur-unsur kewajibannya tidak terpenuhi, artinya kinerjanya kurang baik. Padahal, guru memiliki sejumlah tanggung jawab yang tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik, tetapi juga berkaitan dengan aspek mental dan itu membuat tugas guru cukup kompleks karena tugasnya dalam hal pemberdayaan manusia yakni peserta didik.

Untuk mencapai kinerja yang baik serta tugas dan tanggung jawabnya yang cukup kompleks, seorang guru memerlukan berbagai unsur yang juga kompleks. Masing-masing unsur tersebut saling berkolaborasi antara satu dengan lainnya. Oleh karena itu, kajian ini akan menelaah tentang hubungan antara beban kerja guru, perencanaan SDM guru di sekolah, dan kinerja guru sebagai ukuran hasilnya.

Penelitian ini memunculkan sebuah hasil kajian hubungan antara beban kerja guru, perencanaan SDM guru di sekolah, dan kinerja guru. Kajian yang menelaah hubungan ketiga variabel sekaligus ini penting untuk dilakukan sebagai upaya mencari korelasi di antara ketiganya. Hal ini sebagai sebuah kebaruan dalam menelaah variabel yang lebih kompleks sebab berdasarkan telaah literatur yang dilakukan peneliti, belum ada kajian yang menelaah hubungan ketiga variabel tersebut sekaligus. Seperti di antaranya penelitian oleh Jalil (2020) yang menampilkan beban kerja guru dan kinerja guru tetapi tidak mengaitkannya dengan perencanaan SDM, penelitian oleh Purwanti (2017) yang juga sama yakni mengkaji hubungan beberapa variabel di antara beban kerja dengan kinerja, tetapi juga tidak memuat perencanaan SDM-nya, serta penelitian oleh Pata (2017) yang mengkaji hubungan manajemen SDM guru dengan kinerja guru, tetapi tidak mengaitkannya dengan beban kerja. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini memberikan sumbangsih yang baru melalui kajian atas tiga variabel tersebut sekaligus.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini adalah kualitatif. Hal ini didasarkan pada rancangan penelitian yang tidak disusun untuk mengetahui hasil penelitian dengan unsur-unsur angka melalui perumusan statistik, melainkan dilakukan kajian secara mendalam terhadap sebuah fenomena yang melibatkan tiga variabel utama

penelitian. Ketiga variabel tersebut kemudian dikaji dan diuraikan menggunakan cara deskriptif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur. Peneliti melakukan penelusuran literatur yang berisi variabel tentang beban kerja guru, perencanaan SDM berkaitan dengan guru di sekolah, serta kinerja guru. Berbagai literatur tersebut menjadi literatur utama maupun literatur tambahan. Literatur utama sebagai sumber data, sedangkan literatur tambahan sebagai teori ataupun pendapat yang menjadi alat analisis serta menguatkan temuan-temuan.

Berdasarkan pendekatan tersebut, data yang terkumpul dan menjadi bahan kajian merupakan data sekunder karena berasal dari penelitian terdahulu yang sudah dilakukan. Data sekunder didapatkan dari tiga literatur utama yakni hasil penelitian oleh Arifah (2021) tentang variabel beban kerja, hasil penelitian oleh Saputra (2019) tentang variabel perencanaan sumber daya manusia, serta hasil penelitian oleh Wahyudin (2021) tentang variabel kinerja guru. Pemilihan masing-masing literatur utama ini dilakukan secara acak dengan memerhatikan korelasi dengan kajian yang dilakukan dalam kertas kerja ini. Pemilihan ketiga literatur ini juga didasarkan pada karakteristik responden yang mewakili guru di kota besar maupun di daerah serta guru PNS maupun guru non-PNS sehingga memiliki cakupan yang kompleks.

Data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teori kualitatif yang berhubungan dengan masing-masing variabel. Di samping menggunakan teori kualitatif, ada analisis beban kerja menggunakan parameter pengukuran beban kerja berdasarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017, serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018. Ketiga aturan perundangan tersebut juga memuat persoalan kinerja guru yang menjadi salah satu pendekatan dalam menganalisis. Setelah itu, analisis dilakukan dengan memadukan argumentasi ilmiah penulis serta perbandingan maupun penguatan dari teori-teori pendukung yang ada di dalam literatur tambahan sehingga menghasilkan sebuah temuan penelitian atas kajian ketiga variabel tersebut.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Beban Kerja**

Beban kerja pada hakikatnya menjadi sebuah keniscayaan dari setiap pekerjaan atau profesi. Tidak ada profesi yang tidak memiliki beban kerja, baik terukur dan terurai dalam sebuah deskripsi kerja yang jelas maupun hanya tertuang dalam sebuah konsep, tidak tertuang dalam suatu aturan yang pasti dan mengikat. Baik itu pekerja yang ada di sebuah lembaga, guru di sebuah institusi pendidikan, pekerja lepas yang dibayar harian atau hitungan jam, maupun berbagai jenis profesi yang lain, sudah pasti memiliki beban kerja yang definitif.

Arifah (2021) melakukan kajian tentang beban kerja dengan objek penelitiannya adalah para guru di SMPN 3 Sungayang dengan metode wawancara. Sekolah ini berada di Kecamatan Sungayang, Kabupaten Tanah

Datar, Provinsi Sumatera Barat. Sekolah ini memiliki empat belas orang guru termasuk di antaranya adalah kepala sekolah yang semuanya berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS). Sementara itu, jumlah murid di sekolah tersebut dalam rentang tahun 2017 hingga tahun 2019 adalah 138 orang yang terdiri atas 72 orang murid laki-laki dan 66 orang murid perempuan.

Berkaitan dengan jumlah guru, status guru, jumlah murid, dan keadaan sekolah, untuk sampai kepada beban kerja para guru, dilakukan perencanaan dalam pembagian tugas terhadap masing-masing guru. Hal ini diuraikan oleh Kepala Sekolah SMPN 3 Sungkayang. Pembagian tugas merujuk kepada aturan pemerintah, dalam hal ini yang menjadi acuan adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah. Dengan adanya perencanaan yang didasarkan pada Permendikbud tersebut dan akhirnya menjadi bentuk sosialisasi dan arahan, para guru kemudian memahami tugas dan tanggung jawabnya yang terhimpun dalam beban kerja sebagai seorang guru.

Arifah melakukan wawancara terhadap para guru di SMPN 3 Sungkayang. Setiap guru di SMP ini sudah mengetahui tugasnya masing-masing. Hal diejawantahkan dengan pemenuhan tugas pokok yang rutin dilakukan oleh guru yakni melakukan perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan penilaian hasil pembelajaran, dan memberikan pelatihan kepada peserta didik. Selain tugas pokok, para guru juga melakukan tugas tambahan.

Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, para guru terlebih dahulu menyiapkan RPP. Dengan demikian secara alur, guru terlebih dahulu menyiapkan materi apa saja yang kemudian akan dibahas di kelas. Barulah setelah tugas pokok tersebut terlaksana, para guru melakukan tugas tambahan. Namun sering kali terjadi bahwa guru tidak memenuhi ketentuan beban kerja yakni minimal 24 jam per minggu. Saat terjadi seperti itu, alternatif yang sering diambil adalah guru mengajar pada mata pelajaran lain yang bukan merupakan bidangnya. Alternatif lainnya adalah guru mencari jam tambahan dengan mengajar di sekolah yang berbeda. Jika guru SMPN 3 Sungkayang terkendala dalam pemenuhan beban kerja, guru tersebut akan mengeluarkan energi yang lebih besar karena harus menyiapkan dua RPP yang berbeda yakni RPP mata pelajaran yang menjadi bidang ilmunya dan RPP mata pelajaran bidang ilmu lain. RPP mata pelajaran bidang ilmu lain itu harus dibuat dalam rangka menambah jam pengajaran agar guru memenuhi beban kerja yang ditentukan oleh Undang-Undang.

Para guru di SMPN 3 Sungkayang melakukan perngorganisasian kerja dalam melaksanakan tugasnya. Pengorganisasian tersebut dalam rangka melakukan pemenuhan tugas harian yang rutin dilakukan, yakni dimulai pada pukul 07.30 WIB hingga pukul 16.00 WIB. Dalam rentang waktu tersebut, hal utama yang dilakukan oleh para guru adalah melakukan tugas pokok pengajaran. Jika ada waktu jeda mengajar, para guru melakukan tugas lainnya yakni melakukan evaluasi melalui penilaian hasil pembelajaran. Selain itu, guru melakukan tugas tambahan, antara lain penyelesaian tugas-tugas sebagai wali kelas.

Uraian di atas merupakan hasil pengiorganisasian kerja untuk guru yang sudah memenuhi ambang batas minimal dalam memenuhi beban kerja. Bagi guru yang tidak memenuhi beban kerja, rentang waktu tersebut digunakan untuk mencari pemenuhan beban kerja, misalnya dengan alternatif mengajar di sekolah lain. Guru yang mengajar di instansi lain memulai kegiatannya sejak pukul 12.30 WIB.

Dari pelaksanaan kegiatan dalam memenuhi beban kerja, tidak semua tugas dapat diselesaikan di sekolah. Tidak jarang guru membawa pekerjaan ke rumah. Itu dilakukan pada waktu tertentu. Di antara jenis tugas yang dilakukan di rumah adalah penyelesaian RPP dan silabus. Selain itu, tugas lain yang dilaksanakan di rumah yakni penyiapan soal ujian yang, penilaian hasil belajar, dan pengisian rapor. Jika ada guru yang mendapat tugas tambahan berupa wali kelas, tidak jarang tugas tambahan tersebut harus dikerjakan di rumah.

Beban kerja yang menjadi tugas para guru di SMPN 3 Sungkayang terdiri atas tugas akademik dan administrasi. Dengan kewajiban tatap muka minimal 24 jam dalam satu pekan, hal itu cukup menguras energi bagi para guru. Tugas administrasi pada umumnya tidak terselesaikan di sekolah sehingga harus dikerjakan di rumah. Dari wawancara yang dilakukan, hal ini cukup memberatkan para guru. Terlebih lagi bagi guru dengan lokasi rumah yang sangat jauh dari sekolah sehingga untuk mengejar waktu agar sampai di sekolah pukul 07.30 WIB, guru harus berangkat sangat pagi.

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Saputra (2019) melakukan penelitian tentang perencanaan SDM guru di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta. Jenis penelitian yang dilakukannya adalah penelitian evaluasi dengan menggunakan model *discrevancy evaluation*. Hal tersebut untuk mengetahui keefektifan atas pelaksanaan perencanaan SDM di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta, mengidentifikasi berbagai faktor penghambat dalam perencanaan SDM sehingga menjadi penghambat pengembangan, termasuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menguatkan.

Perencanaan SDM atau *human resource planning* (HRP) yang merupakan inti dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi dasar dari dilakukannya perencanaan SDM di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta. Hal ini pula yang kemudian mendasari analisis program pengembangan SDM. Dengan analisis kebutuhan ini, dapat diketahui kebutuhan jumlah guru sehingga pemenuhannya dapat mengakibatkan penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang ideal.

Mengenai kebutuhan jumlah, terdapat prediksi kebutuhan guru di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta. Prediksi dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan saat ini dan yang akan datang. Namun tetap bertolak pada kondisi yang terjadi saat ini. Mengenai kondisi eksisting, dilakukan pengontrolan keadaan guru saat ini.

Setelah analisis kebutuhan saat ini dan prediksi kebutuhan di masa yang akan datang dilakukan, barulah perencanaan SDM dapat diterapkan. Poin-poin perencanaan SDM dimulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, evaluasi, kompensasi, kedisiplinan, hingga pemberhentian.

Perencanaan SDM di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta bersifat fleksibel karena masih memberikan ruang untuk berubahnya perencanaan yang didasarkan pada situasi dan kondisi yang ada. Fleksibilitas ini dapat dilihat baik dari aspek waktu maupun jumlah kebutuhan guru. Dari pemaparan Saputra, SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta sudah menerapkan perencanaan SDM dengan efektif berdasarkan beberapa indikator. Kuantitas dan kualitas guru terpenuhi. Indikator efektivitas perencanaan SDM di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta yakni: 1) Terdapat jaminan ketersediaan SDM guru saat ini dan prediksi di masa mendatang sehingga setiap tugas dan pekerjaan terselesaikan; 2) Tidak ditemukan mismanajemen yang berimbas pada tumpang tindih aturan maupun pelaksanaan tugas guru; 3) Terdapat alur koordinasi, intergrasi, dan sinkronisasi (KIS) yang mudah sehingga produktivitas kerja meningkat; dan 4) Tidak terjadi penumpukan atau kekurangan guru.

### **Kinerja Guru**

Wahyudin (2021) melakukan penelitian tentang kinerja guru dengan salah satu faktor penyebabnya adalah beban kerja. Penelitiannya menggunakan kuantitatif korelasional dengan pada 47 guru yang menjadi responden yang merupakan guru di SMA Insan Kamil Kartila. Berdasarkan hasil pengolahan terhadap data hasil penelitian pada 47 orang guru tersebut, Wahyudin mendapatkan hasil dari perangkat *SPSS Versi 26* yang menunjukkan bahwa hasil uji t diketahui untuk t hitung menunjukkan nilai 6.591. Ini berarti nilai t hitung > t tabel ( $6,591 > 2,018$ ). Demikian juga dengan taraf signifikansi (p-value), diketahui bahwa nilai probabilitas signifikansi (Sig.) = 0,000. Ini berarti nilai Sig < nilai  $\alpha$  ( $0,00 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja guru. Adapun uraian dari hasil penelitian Wahyudin adalah sebagai berikut.

Penelitian Wahyudin tersebut menunjukkan satu uraian bahwa ada kompetensi profesional yang harus dimiliki seorang guru. Kompetensi tersebut akan ditunjukkan dalam keterampilan teori maupun praktik saat mengajar. Dengan demikian saat seorang guru ditargetkan untuk mengajar di luar kompetensinya sebagai cara dalam mengejar keterpenuhan beban kerja, hal itu merupakan bentuk pengesampingan kompetensi sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Akibatnya, terdapat inefektivitas dalam kinerja guru tersebut. Dari sini, ada sebuah kausalitas bahwa semakin efektif penyelesaian beban kerja guru, kinerjanya akan semakin baik. Demikian halnya ketika beban kerja yang diterima guru tidak efektif, hal itu akan berpengaruh terhadap kinerjanya yang menurun sehingga akan berpengaruh terhadap capaian pembelajaran.

### **Pembahasan**

Beban kerja merupakan keniscayaan yang ada pada setiap tenaga kerja dengan berbagai statusnya. Dalam pendidikan, ada beban guru yang menjadi sebuah tuntutan tugas dan kewajiban. Namun permasalahannya, pemenuhan beban kerja yang bersifat administratif sangat diutamakan dalam penyelesaian tugas seorang guru. Guru dianggap memenuhi tugas jika memang ketentuan

administrasinya telah diselesaikan terutama dengan ketentuan kuantitas. Sementara itu, ada anggapan bahwa seolah tidak mengapa bahwa seorang guru tidak menginspirasi karena terbatasnya ruang untuk berkreasi dan berinovasi terkait dengan tingginya tuntutan administrasi yang harus diselesaikan dan itu dalam dimensi tertentu menjadi belenggu bagi seorang guru. Padahal guru memiliki tugas mulia dalam pemberdayaan manusia (dalam hal ini adalah peserta didik) agar menjadi insan mulia yang bermanfaat dan tentu saja tidak hanya dapat dilakukan melalui beban kerja yang hanya diukur secara administratif, sebab ada tanggung jawab fisik dan mental di situ (Mustofa, 2018).

Dalam hal tenaga kerja ini adalah guru, Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017, serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 telah menentukan bahwa beban kerja seorang guru adalah minimal tatap muka 24 jam selama satu minggu dan maksimal tatap muka adalah 40 jam dalam satu minggu. Berdasarkan ketentuan ini, dalam rangka memenuhi beban kerja, Arifah (2021) memberikan sebuah studi kasus bahwa jika dibutuhkan 2,25 guru dan hanya disediakan 2 guru saja, beban mengajarnya akan menjadi 28 jam. Jika kebutuhan guru adalah 2,8 dan disediakan 3 guru, beban kerjanya menjadi 22,4 jam per minggu. Ini menjadi serba salah karena jika disediakan 2 guru, beban kerjanya menjadi 33,6 jam per minggu. Seperti diungkapkan Ervina (2022), tenaga kerja yang mendapatkan beban kerja lebih dari 100% akan tidak optimal saat dilakukan evaluasi kerja. Hal inilah yang mengharuskan adanya sebuah perencanaan sumber daya manusia (SDM).

Perencanaan SDM diperlukan dalam merealisasikan rencana strategis dan operasional suatu lembaga. SDM yang kompetitif dan cukup menjadi kunci dari realisasi tersebut. Jumlah menjadi poin penting dalam perencanaan SDM, baik analisis kebutuhan SDM saat ini maupun prediksi di masa yang akan datang (Thamrin, 2015). Perencanaan SDM selalu memberikan manfaat kepada lembaga, seperti perencanaan SDM guru yang akan memberikan dampak positif bagi sekolah. Jika perencanaan tersebut dari segi jumlah guru, lembaga mendapatkan manfaat dalam hal pemenuhan kebutuhan. Jika perencanaan tersebut terkait dengan kualitas yakni kompetensi guru, lembaga pendidikan (sekolah) lebih siap untuk menerima perubahan zaman secara efektif (Aniqotsunainy, 2015).

Perencanaan SDM juga menjadi penentu dalam pergerakan guru sebagai bagian dari sebuah lembaga untuk posisi yang diinginkan ke depan. Karakteristik SDM selalu berubah seiring perkembangan zaman dan dari situ pula kebutuhan guru akan terus bergerak dinamis (Ritawati, 2016). Namun lebih jauh dari itu, perencanaan SDM tidak hanya memenuhi kebutuhan guru secara normatif, tetapi juga untuk menggali potensi dan peluang bagi perkembangan sekolah secara spesifik (Ihlah et al., 2020).

Perencanaan SDM dengan demikian menjadi hal mutlak yang harus ada di sebuah sekolah. Dengan perencanaan SDM, dapat diketahui kebutuhan jumlah guru saat ini dan nanti, perkembangan kompetensi yang dibutuhkan, dan sebagainya sehingga menjadi jawaban dari pemenuhan beban kerja yang

didefinisikan (Sriharto, 2013). Jika dilihat dari ketiga produk hukum di atas, yakni UU 14, PP 19, dan Permendikbud 15, beban kerja guru dihitung dengan jumlah jam mengajar tatap muka yakni minimal 24 jam per minggu. Namun ternyata beban kerja tersebut sangat memberatkan guru, terlebih lagi guru memiliki tugas administrasi yang menumpuk dan tugas tambahan juga. Maka perencanaan SDM oleh sekolah akan menjawab persoalan tentang beban kerja yang dihadapi tersebut guna terlaksananya tugas dan kewajiban guru dengan baik. Dengan terpenuhinya beban kerja secara baik berupa dalam bentuk penyelesaian tugas dan kewajiban tersebut, hal itu akan memberikan pengaruh pada kinerja guru yang berbanding lurus.

Kinerja guru dapat dimaknai sebagai output pekerjaan dari seorang guru. Sebuah kinerja yang baik dan memadai di antaranya ditandai dengan prestasi seorang guru. Jika diterjemahkan, kinerja terurai menjadi aspek-aspek berupa kuantitas kerja, kualitas kerja, hingga keandalan dan sikap (Amruddin et al., 2021). Dengan kinerja yang dimiliki, seorang guru dapat mengikuti berbagai perubahan yang terjadi. Kinerja guru memiliki kontribusi yang sangat besar dalam kemajuan sekolah. Kinerja guru yang dimaksud tersebut akan tertuang dalam implementasi proses pendidikan terutama kegiatan belajar mengajar yang menjadi tugas dan tanggung jawab pokoknya (Anwar et al., 2022).

Dari sini jelas bahwa kinerja guru yang di antaranya diimplementasikan melalui kegiatan belajar mengajar sebagai tugas pokoknya, akan bermuara kepada capaian pembelajaran. Biantoro & Jasmina (2021) menyatakan tentang kinerja guru yang diwujudkan dalam capaian pembelajaran. Capaian pembelajaran siswa akan berkaitan dengan rasio guru dan siswa sehingga akan terkait dengan kecukupan guru, kompetensi guru, dan berbagai faktor pendukung. Demikian pula Sari (2020) memberikan ungkapan yang senada bahwa sebuah capaian pembelajaran oleh siswa merupakan suatu muara. Faktor penentunya yang utama adalah kegaitan guru dalam melakukan kegiatan belajar mengajar, interaksi guru dengan siswa. Dengan demikian jelas bahwa ada alur yang jelas yang dimulai dari beban kerja seorang guru berdasarkan UU maupun Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendidikan. Beban kerja tersebut dapat terpenuhi dengan baik manakala ada perencanaan SDM yang baik sehingga terdapat kesesuaian antara kebutuhan guru di sekolah dengan sebaran beban kerja. Melalui sebuah perencanaan SDM, distribusi beban kerja guru akan optimal sehingga kinerjanya juga menjadi optimal yang pada akhirnya akan menghasilkan capaian pembelajaran yang baik bagi siswa.

Dari penjabaran di atas, terdapat sebuah alur hubungan antara beban kerja guru, perencanaan SDM, dan kinerja guru. Beban kerja yang ditetapkan kepada guru sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan menjadi tugas pokok yang harus dipenuhi oleh semua guru. Meskipun dirasa berat, para guru yang menjadi responden tetap berupaya melakukan pemenuhan beban kerja tersebut. Meskipun begitu, masih terdapat guru yang belum dapat memenuhi beban kerja sehingga harus mencari upaya lainnya, baik mengajar mata pelajaran lain maupun mengajar mata pelajaran sesuai dengan bidang ilmunya, tetapi di sekolah lain. Fenomena ini kemudian memantik persoalan baru seperti

ketidakprofesionalan guru karena mengajar mata pelajaran di luar bidang ilmunya maupun guru harus keluar-masuk sekolah yang berbeda demi memenuhi beban kerja. Hal ini dapat teratasi manakala ada perencanaan SDM yang baik sehingga semua guru dapat memenuhi beban kerja secara proporsional. Jika beban kerja yang sudah ditentukan dapat terpenuhi dengan proporsional melalui perencanaan SDM yang baik, kinerja guru pun dapat dilakukan secara optimal sehingga setiap guru dapat memenuhi capaian pembelajaran dengan baik pula.

## **SIMPULAN**

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah, memuat aturan tentang beban kerja guru yang harus melakukan kegiatan tatap muka selama minimal 24 jam per minggu dan maksimal 40 jam per minggu. Aturan beban kerja ini bagi sebagian guru cukup memberatkan karena guru juga memiliki tugas administrasi yang cukup banyak dan memiliki tugas tambahan. Oleh karenanya, sekolah harus memiliki perencanaan SDM untuk mengatasi persoalan tersebut. Dengan begitu, setiap guru dapat memenuhi beban kerja sebagai bentuk penunaian tugas dan kewajiban. Dengan penyelesaian persoalan tersebut secara kondusif, hal itu akan berimbas secara positif terhadap kinerja guru sehingga menimbulkan capaian pembelajaran siswa yang optimal.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Departemen Manajemen, IPB University sebagai afiliasi peneliti. Melalui skema penelitian dosen, penelitian ini dapat dilakukan sehingga sampai pada tahapan publikasi ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amruddin, A., Pujiyati, W., & Dekawati, I. (2021). Korelasi Sertifikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 2(1), 28–35. <https://doi.org/10.51454/jet.v2i1.65>
- Aniqotsunainy, D. (2015). Penerapan Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan. *Al-Manar*, 4(2), 67–80. <https://doi.org/10.36668/jal.v4i2.55>
- Anwar, A. K., Pujiyati, W., & Dasuki Aly, A. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Guru: Peninjauan pada Kinerja Guru. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 3(1), 102–115. <https://doi.org/10.51454/jet.v3i1.143>
- Arifah, F. (2021). *Manajemen Kegiatan Kerja Guru dalam Pemenuhan Beban Kerja Guru di SMPN 3 Sungayang*. Institut Agama Islam Negeri Batusangkar.
- Biantoro, D., & Jasmina, T. (2021). The Relationship Between Teacher Professional Allowances and Additional Income and Student Learning

- Achievement of Public Junior High School. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 6(2), 198–214.
- Ervina, V. (2022). *Analisis Beban Kerja Tenaga Kerja pada Koperasi Kintap Mandiri Sejahtera Binaan PT Arutmin Indonesia Kalimantan Selatan* [Skripsi]. Bogor: Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Ihlas, I., Sukrin, S., & Munandar, A. (2020). Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional Majelis Tafsir Al-Qur'an (R-SMA-BI MTA) Surakarta. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 1(1), 19–26. <https://doi.org/10.51454/jet.v1i1.11>
- Jalil, A. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu. *Jurnal Ilmu Perbankan Dan Keuangan Syariah*, 1(2), 117–134. <https://doi.org/10.24239/jipsya.v1i2.14.117-134>
- Mustofa, M. (2018). Menghitung Beban Kerja Guru. *Jurnal Audi*, 3(1), 64–69. <https://doi.org/10.33061/ad.v3i1.2075>
- Natsir. (2017). *Implementasi kebijakan penataan dan pemerataan guru sekolah dasar di Kabupaten Barru* [Tesis]. Makassar: Universitas Negeri Makassar.
- Pata, R. (2017). *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar* [Tesis]. Makassar: Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Purwanti, E. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik. *Jurnal Manajerial*, 5(1), 64–74. <http://dx.doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v5i1.740>.
- Ritawati, R. (2016). Perencanaan Dan Pengembangan Guru/Dosen Sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) Di Lembaga Pendidikan Formal. *Istinbath*, 15(16), 109–123.
- Saputra, M. T. (2019). Keefektifan, Perencanaan dan Pengembangan dan manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusiadi SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan dan Keagamaan* 3(1), 260–274.
- Sari, P. I. (2020). Pengaruh Lingkungan Sekolah dan Kompetensi Sosial Guru Terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Terhadap Hasil Belajar Siswa Pada SMK Bidang Manajemen Bisnis Jurusan Pemasaran di Kecamatan Jambi Selatan Kota Jambi. *MENDIDIK: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(1), 59–67. <https://doi.org/10.30653/003.202061.106>
- Sriharto, A. (2013). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Guru Kelas Akselerasi. *Educational Management*, 2(3), 59–67.
- Thamrin. (2015). *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wahyudin, D. (2021). Pengaruh Tingkat Kesejahteraan Guru dan Beban Kerja Guru terhadap Kinerja Guru. *An-Nidhom*, 5(2), 135–148.