FALA Jurnal Ilmiah Multidisipliner ISSN 3062-9403

KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN UU NO. 14 TAHUN 2005 PASAL 14 TENTANG HAK DAN KEWAJIBAN TERHADAP KESEJAHTERAAN GURU HONORER (STUDI KASUS MAN 1 ALOR NUSA TENGGARA TIMUR)

Guffron Abdul Azis
Guffronabdulazis@gmail.com
Universitas Kh. Abdul Chalim Mojokerto

M. Chabibi
Chabibi@gmail.com
Universitas Kh. Abdul Chalim Mojokerto

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) Kebijakan kepala madrasah di MAN 1 Alor dalam mengimplementasikan Pasal 14 UU No. 14 Tahun 2005 tentang hak dan kewajiban kesejahteraan guru. (2) Kendala yang dihadapi kepala madrasah di MAN 1 Alor dalam merealisasikan kesejahteraan guru sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan rancangan studi kasus *(case study),* dimana data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar, bukan angka-angka. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah di MAN 1 Alor memiliki komitmen kuat dalam mengimplementasikan kebijakan terkait hak-hak guru, termasuk kesejahteraan, penghasilan layak, jaminan sosial, dan pengembangan profesional. Kebijakan ini disusun melalui proses penyusunan agenda, formulasi, adopsi, implementasi, dan evaluasi yang melibatkan dewan guru dan komite madrasah. Namun, pelaksanaan kebijakan menghadapi berbagai kendala seperti keterlambatan pencairan tunjangan profesi, keterbatasan anggaran, koordinasi antarinstansi yang kurang optimal, akses pelatihan yang terbatas, serta perbedaan pemahaman guru terhadap isi undang-undang. Kepala madrasah tetap berupaya mengatasi kendala tersebut dengan optimalisasi sumber daya, penguatan komunikasi, serta pelaksanaan program alternatif internal maupun daring. Implikasi kebijakan ini meliputi peningkatan kesejahteraan guru, perbaikan manajemen madrasah, peningkatan kualitas pendidikan, penguatan kebijakan pendidikan nasional, serta pengembangan profesionalisme kepala madrasah. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan koordinasi lintas lembaga dan penyesuaian kebijakan berbasis kebutuhan lokal.

Kata Kunci: *Kebijakan Kepala Madrasah, Implementasi Pasal 14 UU Guru dan Dosen, Kesejahteraann Guru.*

PENDAHULUAN

Guru merupakan elemen utama dalam proses pendidikan yang berperan membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Dalam konteks pembangunan nasional, guru tidak hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga pembimbing, motivator, dan teladan bagi peserta didik.

Istilah "guru" sering dimaknai sebagai akronim dari "digugu dan ditiru", yang berarti seseorang yang dapat dipercaya dan layak untuk dijadikan panutan dalam kehidupan sosial dan moral masyarakat.[1]

Kesejahteraan guru menjadi salah satu aspek penting yang menentukan kualitas kinerja dan profesionalisme mereka. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen secara tegas mengatur hak dan kewajiban guru, termasuk hak atas penghasilan yang layak, perlindungan hukum, serta kesempatan untuk mengembangkan kompetensi profesional.[2] Pasal 14 undang-undang ini menegaskan bahwa guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial, serta lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas profesional.[3]

Undang-undang ini juga menempatkan profesi guru sebagai profesi yang bermartabat dan memerlukan keahlian khusus. Dengan demikian, kesejahteraan guru tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga kesejahteraan psikologis, sosial, dan profesional yang memungkinkan mereka bekerja dengan aman, nyaman, dan produktif.[4] Peningkatan kesejahteraan guru diyakini berdampak langsung terhadap mutu pendidikan dan pembentukan karakter peserta didik.

Namun, di lapangan masih ditemukan berbagai kendala dalam penerapan kebijakan ini, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya pemahaman terhadap regulasi, serta tantangan birokrasi yang menghambat realisasi hak-hak guru secara optimal.[5] Hal tersebut menimbulkan kesenjangan antara regulasi yang sudah ideal dengan implementasi faktual di satuan pendidikan, termasuk di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Alor. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kebijakan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Pasal 14 UU No. 14 Tahun 2005 terkait hak dan kewajiban kesejahteraan guru di MAN 1 Alor, serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas implementasi kebijakan kesejahteraan guru di madrasah. Abdurrahman dan Rahman (2021) meneliti efektivitas kebijakan kesejahteraan guru di MAN Yogyakarta dan menemukan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berperan signifikan dalam peningkatan kesejahteraan finansial dan sosial guru.[6] Badrul dan Kamil (2019) menekankan pentingnya peningkatan kompetensi guru sebagai bagian dari strategi peningkatan kesejahteraan.[7] Halim dan Suhartini (2020) mengkaji penerapan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 14 di madrasah dan menyimpulkan adanya kesenjangan antara kebijakan tertulis dan praktik implementasi di lapangan.[8]

Sementara itu, penelitian oleh Rahmawati (2020) mengungkapkan bahwa kepala madrasah memiliki peran besar dalam peningkatan profesionalisme dan kesejahteraan guru melalui pelatihan dan tunjangan profesi.[9] Nurhadi (2021) lebih menyoroti kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan

---

[1] Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

[2] Ibid., Pasal 14.

[3] Ibid.

[4] Ibid.

[5] ibid

[6] Abdurrahman, M., & Rahman, A. (2021). *Implementasi Kebijakan Kesejahteraan Guru di Madrasah: Studi Kasus di MAN Yogyakarta*.

[7] Badrul, A., & Kamil, S. (2019). *Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru Melalui Peningkatan Kompetensi*.

[8] Halim, A., & Suhartini, M. (2020). *Penerapan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 14 tentang Kesejahteraan Guru di Madrasah*.

[9] Rahmawati, S. (2020). *Implementasi UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di MAN 1 Yogyakarta*.

kesejahteraan guru honorer, sedangkan Hasanah dan Zulkarnain (2024) menganalisis kinerja kepala madrasah dalam mengimplementasikan UU No. 14 Tahun 2005 di tingkat madrasah dengan fokus evaluatif.[10]

Gap Penelitian

Dari berbagai penelitian terdahulu, sebagian besar masih berfokus pada aspek implementasi umum kesejahteraan guru, tanpa menyoroti secara spesifik implementasi Pasal 14 UU No. 14 Tahun 2005 dalam konteks lokal madrasah di bawah Kementerian Agama. Belum banyak penelitian yang mengkaji kebijakan kepala madrasah secara mikro dan kontekstual, terutama di daerah seperti MAN 1 Alor, yang menghadapi keterbatasan sumber daya dan tantangan birokrasi. Selain itu, sebagian besar studi menekankan kesejahteraan finansial semata, tanpa melihat dimensi sosial, psikologis, dan profesional yang juga diatur dalam undang-undang.

Novelty Penelitian

Penelitian ini memiliki kebaruan (novelty) pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini secara spesifik menelaah implementasi Pasal 14 UU No. 14 Tahun 2005 di tingkat madrasah, bukan sekadar meninjau kesejahteraan guru secara umum. Kedua, penelitian ini berfokus pada kebijakan kepala madrasah sebagai aktor kunci, bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan pusat, melainkan sebagai pembuat kebijakan lokal yang adaptif terhadap kondisi nyata di madrasah. Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan analisis dimensi hukum, manajerial, dan sosial, sehingga memberikan pemahaman komprehensif tentang bagaimana kesejahteraan guru dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus (case study). Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena kebijakan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Pasal 14 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, khususnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban guru terhadap kesejahteraan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Alor.[11]

Menurut Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif bertujuan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari individu dan perilaku yang diamati.[12] Metode ini tidak bertujuan melakukan generalisasi, melainkan memahami secara mendalam realitas sosial dan konteks yang melingkupi subjek penelitian. Sementara itu, rancangan studi kasus dipilih karena menyoroti satu kasus secara spesifik, mendalam, dan komprehensif untuk memperoleh pemahaman holistik.[13]

---

[10] Nurhadi (2021); Hasanah, L. & Zulkarnain, H. (2024). *Analisis Kinerja Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru Berdasarkan UU No. 14 Tahun 2005*.

[11] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cet. 19 (Bandung: Alfabeta, 2018), h. 8.

[12] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), h. 4.

[13] Amir Hamzah, *Metode Penelitian Studi Kasus Single Case, Instrumental Case, Multicase dan Multisite* (Yogyakarta: CV Noah Alethaeia, 2019), h. 52.

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini berperan sebagai instrumen utama yang bertugas merencanakan, mengumpulkan data, menganalisis, dan menyimpulkan hasil penelitian. Kehadiran langsung di lapangan memungkinkan peneliti melakukan observasi dan interaksi dengan subjek penelitian secara mendalam guna memahami situasi kontekstual.[14] Lokasi penelitian ditetapkan di MAN 1 Alor, Kabupaten Alor, Nusa Tenggara Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada aksesibilitas serta relevansi lembaga terhadap fokus penelitian, yaitu kebijakan kepala madrasah dalam implementasi kesejahteraan guru.

Sumber data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah dan guru, serta hasil observasi lapangan. Sedangkan data sekunder berasal dari dokumen resmi, peraturan, buku, jurnal, dan laporan yang relevan dengan topik penelitian.[15] Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung implementasi kebijakan kepala madrasah dalam pemenuhan hak-hak guru. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur guna menggali persepsi dan pengalaman guru mengenai kebijakan kesejahteraan. Sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tertulis seperti peraturan, laporan kegiatan, dan dokumen administrasi sekolah.[16]

Data dianalisis secara deskriptif kualitatif menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi empat tahap: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.[17] Analisis ini bertujuan menggambarkan realitas apa adanya, sekaligus menafsirkan makna di balik fenomena yang ditemukan di lapangan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi teknik, dengan cara membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi informasi. Selain itu, peneliti menerapkan ketekunan pengamatan guna memperdalam pemahaman terhadap konteks yang diteliti.[18]

PAPARAN DATA PEMBAHASAN

Paparan Data

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Alor merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di Kabupaten Alor. Berdiri sejak 1997 berdasarkan SK Kementerian Agama Nomor 107 Tahun 1997, madrasah ini terus berkembang menjadi lembaga pendidikan unggulan yang tidak hanya menekankan aspek religius, tetapi juga kompetensi akademik dan keterampilan vokasional. Pada tahun 2022, MAN 1 Alor ditetapkan sebagai salah satu Madrasah Plus Keterampilan berdasarkan Keputusan Dirjen Pendis Nomor 2851 Tahun 2020, dengan dua program keahlian utama, yakni Teknik Elektronika dan Multimedia. Seiring

[14] Djam'an Satori & Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 147.
[15] Nursapiah, *Penelitian Kualitatif* (Medan: Wal Ashari Publishing, 2020), h. 11.
[16] Mode Laut Marta Jaya, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Yogyakarta: Quadrant, 2020), h. 110.
[17] Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif," *Jurnal Alhadrah*, Vol. 17, No. 33 (2018), h. 85.
[18] Wiliam Wiersma dalam Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), h. 478.

perkembangan, madrasah ini menambah dua program unggulan lain, yaitu Tatabusana dan Robotika, sebagai wujud adaptasi terhadap kebutuhan era digital dan dunia industri modern.[19]

Dengan status akreditasi "A" (nilai 96) berdasarkan SK BAN-SM Nomor 477/BAN-SM/SK/2023, MAN 1 Alor memiliki 88 tenaga pendidik dan kependidikan yang sebagian besar berijazah S1 dan S2. Jumlah peserta didik mencapai 1.097 orang yang tersebar di 33 rombongan belajar. Mayoritas siswa berasal dari Kabupaten Alor, sementara sebagian lainnya datang dari wilayah sekitarnya seperti Lembata dan Flores Timur.[20]

Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Pasal 14 UU No. 14 Tahun 2005

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, khususnya Pasal 14, menegaskan bahwa guru berhak atas penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.[21] Dalam konteks ini, Kepala MAN 1 Alor telah menyusun program kerja tahunan yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan dan profesionalisme guru melalui pengajuan tunjangan kinerja, pelatihan kompetensi, sertifikasi profesi, serta pemberian penghargaan bagi guru berprestasi. Selain itu, madrasah menjalin kerja sama dengan Kanwil Kemenag NTT untuk memperoleh dukungan anggaran serta membentuk tim kesejahteraan guru guna memantau implementasi kebijakan.[22]

Hasil wawancara dengan Kepala MAN 1 Alor, Hadi Abdul Aziz Kammis, SH, menunjukkan bahwa kebijakan tersebut didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap prinsip-prinsip UU Guru dan Dosen. Ia menegaskan bahwa hak-hak guru tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral dan profesional. "Kami berusaha memastikan bahwa guru di MAN 1 Alor mendapat perlindungan, penghasilan layak, serta kesempatan untuk berkembang secara profesional," ungkapnya.[23] Upaya peningkatan profesionalisme guru di MAN 1 Alor dilakukan secara sistematis melalui pelatihan internal dan eksternal. Kepala Madrasah memberikan dukungan moral, administratif, dan logistik agar guru dapat mengikuti berbagai pelatihan baik di tingkat daerah maupun nasional. Guru yang telah mengikuti pelatihan diwajibkan untuk melakukan sharing session atau pelatihan internal kepada rekan sejawat agar hasil pelatihan dapat diterapkan secara kolektif.[24]

Observasi lapangan menunjukkan bahwa fasilitas pendukung seperti ruang guru yang nyaman, akses WiFi, serta perangkat komputer tersedia dengan baik. Program digitalisasi pembelajaran juga menjadi bagian penting dari strategi pengembangan profesional, termasuk penerapan sistem e-learning, perpustakaan daring, dan penggunaan media digital dalam pembelajaran.[25]

Perlindungan Hukum dan Keamanan Kerja Guru

Aspek perlindungan hukum dan keamanan kerja bagi guru di MAN 1 Alor telah diterapkan dengan prinsip keadilan dan keterbukaan. Berdasarkan wawancara, guru merasa terlindungi dari

[19] Keputusan Dirjen Pendis Nomor 2851 Tahun 2020 tentang Penetapan Madrasah Plus Keterampilan.
[20] Data Profil MAN 1 Alor Tahun 2023.
[21] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 14.
[22] Wawancara dengan Kepala MAN 1 Alor, Hadi Abdul Aziz Kammis, SH (Mei 2025).
[23] Ibid.
[24] Wawancara dengan Guru MAN 1 Alor, Inggit (Mei 2025).
[25] Observasi Lapangan, MAN 1 Alor (April 2025).

tekanan eksternal karena kepala madrasah selalu mengambil peran aktif sebagai mediator ketika muncul konflik antara guru, siswa, atau orang tua.[26] Selain itu, semua tenaga pendidik memiliki SK pengangkatan dan uraian tugas yang jelas, sehingga hak dan kewajiban mereka terlindungi secara administratif. Hal ini sejalan dengan amanat Pasal 14 ayat (1) huruf d dan e UU Guru dan Dosen yang menjamin hak perlindungan hukum dan rasa aman dalam bekerja.[27]

Kesejahteraan guru menjadi salah satu fokus utama kebijakan madrasah. Namun, berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah dan guru honorer, terdapat perbedaan signifikan antara kesejahteraan guru PNS dan non-PNS. Guru PNS telah menerima hak-haknya sesuai ketentuan, termasuk tunjangan sertifikasi dan tunjangan profesi. Sementara itu, guru honorer hanya menerima honor dari dana BOS dan kontribusi komite madrasah yang jumlahnya terbatas.[28] Meskipun keterbatasan dana menjadi kendala, kepala madrasah tetap berupaya memberikan insentif tambahan dan dukungan moral. Guru honorer, seperti disampaikan oleh Subhan, mengaku tetap semangat mengajar meskipun pendapatan yang diterima belum mencukupi kebutuhan hidup layak.[29]

Proses monitoring dan evaluasi (monev) kebijakan dilakukan secara berkala melalui rapat kerja, supervisi, dan pelaporan ke Kemenag Kabupaten Alor. Pengawasan dilaksanakan langsung oleh kepala madrasah dan wakil kepala bidang kurikulum, sementara evaluasi penggunaan dana BOS dilakukan setiap triwulan.[30] Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan monev masih menghadapi kendala seperti kurangnya pelatihan teknis bagi staf administrasi dan belum optimalnya dokumentasi. Meskipun demikian, semangat perbaikan terus dilakukan agar kebijakan kesejahteraan guru dapat berjalan lebih efektif dan berdampak langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Beberapa kendala utama dalam pelaksanaan kebijakan kesejahteraan guru di MAN 1 Alor antara lain: Keterbatasan anggaran, karena dana DIPA dan BOS memiliki pos alokasi yang ketat. Perbedaan status kepegawaian, yang menimbulkan kesenjangan kesejahteraan antara guru PNS dan non-PNS. Prosedur administratif yang rumit, terutama dalam pencairan tunjangan profesi. Kurangnya SDM administrasi, yang menyebabkan keterlambatan pengelolaan data dan laporan. Minimnya pemahaman sebagian guru terhadap hak dan kewajiban profesinya berdasarkan UU Guru dan Dosen.[31] Upaya solusi yang dilakukan mencakup efisiensi anggaran, peningkatan kapasitas administrasi, pelatihan bagi staf TU, serta advokasi ke Kemenag untuk percepatan pencairan tunjangan.[32]

PEMBAHASAN

Pemahaman Kepala Madrasah Terhadap Implementasi Pasal 14 UU No. 14 Tahun 2005

Pemahaman Kepala MAN 1 Alor terhadap Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 14 menunjukkan penerapan nilai-nilai profesionalisme guru secara komprehensif. Kepala madrasah tidak

[26] Wawancara dengan Guru MAN 1 Alor, Irwansyah (Mei 2025).
[27] Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, Pasal 14 ayat (1) huruf d-e.
[28] Wawancara dengan Kepala Madrasah, Hadi Abdul Aziz Kammis, SH (Mei 2025).
[29] Wawancara dengan Guru Honorer, Subhan (Mei 2025).
[30] Wawancara dengan Kepala TU MAN 1 Alor (Mei 2025).
[31] Observasi Lapangan dan Dokumentasi, MAN 1 Alor (April–Mei 2025).
[32] Wawancara dengan Guru MAN 1 Alor, Isro (Mei 2025).

hanya memahami ketentuan hukum secara normatif, tetapi juga menerapkannya dalam bentuk kebijakan nyata seperti pemberdayaan guru, pelatihan kompetensi, dan pemberian perlindungan hukum.[33] Undang-undang ini menegaskan bahwa guru berhak atas penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum, perlindungan dalam melaksanakan tugas, serta kesempatan meningkatkan kompetensi profesional.[34] Pemahaman kepala madrasah terhadap ketentuan ini telah diterjemahkan melalui kebijakan yang berpihak kepada peningkatan kesejahteraan dan kualitas kerja guru, misalnya melalui penyusunan program sertifikasi, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja berbasis partisipatif.[35]

Kebijakan ini mencerminkan kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio, di mana pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan bawahannya.[36] Dalam konteks madrasah, penerapan gaya kepemimpinan ini menciptakan suasana kerja kolaboratif yang mendukung peningkatan profesionalisme guru. Hal ini juga selaras dengan teori Leithwood dan Jantzi, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional di dunia pendidikan mampu mendorong partisipasi, inovasi, dan tanggung jawab bersama.[37]

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan teori implementasi kebijakan publik Van Meter dan Van Horn, bahwa keberhasilan kebijakan ditentukan oleh pemahaman dan kapasitas pelaksana di lapangan.[38] Kepala MAN 1 Alor telah menunjukkan kapasitas tersebut dengan menjabarkan isi pasal ke dalam program nyata yang berorientasi pada kesejahteraan dan perlindungan guru. Pengembangan profesionalisme guru menjadi aspek sentral dalam implementasi kebijakan kepala madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN 1 Alor secara aktif melaksanakan pelatihan berkelanjutan, baik internal maupun eksternal, dengan dukungan penuh dari kepala madrasah. Hal ini sejalan dengan pandangan Glatthorn yang mendefinisikan pengembangan profesional sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kapasitas guru melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap.[39]

Kepala madrasah menerapkan pendekatan transformasional dan kolaboratif, yang tidak hanya memberikan izin administratif tetapi juga memfasilitasi pelaksanaan pelatihan dan penerapan hasilnya di kelas. Budaya Professional Learning Community (PLC) terbentuk melalui kegiatan berbagi hasil pelatihan, diskusi reflektif, dan pelatihan internal. DuFour dan Eaker menekankan bahwa PLC efektif dalam mendorong perbaikan berkelanjutan melalui kolaborasi antar guru.[40] Selain itu, ketersediaan fasilitas seperti ruang guru ber-WiFi dan perangkat digital memperkuat motivasi belajar guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Guskey bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan keberhasilan program pengembangan profesional.[41] Pengembangan guru juga telah diintegrasikan dalam Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTM), selaras dengan konsep Strategic Human Resource Development

[33] Wawancara dengan Kepala MAN 1 Alor, Hadi Abdul Aziz Kammis, SH (2025).
[34] UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 14.
[35] Observasi Lapangan MAN 1 Alor, April 2025.
[36] Bernard M. Bass & Bruce Avolio, *Transformational Leadership* (New York: Free Press, 1994).
[37] Kenneth Leithwood & Doris Jantzi, *Transformational Leadership in Education* (London: Routledge, 2006).
[38] Van Meter & Van Horn, *Implementation Policy Analysis Framework* (New York: HarperCollins, 1975).
[39] Glatthorn, A. A., *Teacher Development* (New York: HarperCollins, 1995).
[40] DuFour, R., & Eaker, R., *Professional Learning Communities at Work* (Bloomington: Solution Tree, 1998).
[41] Thomas R. Guskey, *Evaluating Professional Development* (California: Corwin Press, 2000).

(SHRD) yang dikemukakan Garavan, yaitu integrasi antara kebutuhan pengembangan individu dan tujuan organisasi.[42]

Perlindungan hukum dan keamanan kerja guru di MAN 1 Alor mencerminkan penerapan nyata dari Pasal 14 ayat (1) huruf d dan e UU Guru dan Dosen. Kepala madrasah berperan sebagai pelindung dan mediator dalam menghadapi permasalahan guru, baik internal maupun eksternal.[43] Hal ini mendukung pandangan Sagala bahwa perlindungan hukum merupakan bagian dari penciptaan iklim kerja yang sehat dan produktif.[44] Perlindungan tersebut tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif melalui administrasi yang tertib dan transparan, seperti SK pengangkatan dan uraian tugas yang jelas. Pendapat Soetjipto dan Rafli menguatkan bahwa kepastian status dan dokumen hukum merupakan dasar perlindungan kerja guru.[45] Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan sosial yang harmonis mendukung keamanan psikologis, sebagaimana dijelaskan dalam teori Maslow tentang kebutuhan rasa aman.[46]

Dengan demikian, kepala madrasah telah berhasil menciptakan sistem perlindungan komprehensif yang menggabungkan aspek hukum, sosial, dan emosional, selaras dengan prinsip kepemimpinan humanistik yang berpihak pada kesejahteraan guru.

Kesejahteraan guru di MAN 1 Alor masih menghadapi tantangan, terutama bagi guru non-PNS. Keterbatasan anggaran dari DIPA dan BOS membatasi kemampuan madrasah dalam memenuhi hak finansial secara optimal.[47] Temuan ini sesuai dengan penelitian Huda dan Wahyuni, yang menunjukkan bahwa kesejahteraan guru honorer sangat bergantung pada kreativitas kepala madrasah dalam mengelola dana sekolah.[48] Namun, kepala madrasah tetap berupaya mencari solusi melalui efisiensi dana BOS, kerja sama dengan komite madrasah, dan pengajuan tambahan anggaran ke Kementerian Agama.[49] Mulyasa menegaskan bahwa kepala madrasah harus berperan sebagai pemimpin strategis yang mampu menghubungkan sumber daya internal dan eksternal untuk mencapai kesejahteraan tenaga pendidik.[50]

Masalah kesenjangan antara guru PNS dan honorer menggambarkan adanya ketimpangan struktural sebagaimana dijelaskan dalam teori keadilan Adams ketidakseimbangan perlakuan menurunkan motivasi kerja.[51] Oleh karena itu, dibutuhkan reformasi kebijakan yang lebih inklusif agar kesejahteraan guru non-PNS dapat ditingkatkan secara bertahap dan berkeadilan. Proses monitoring dan evaluasi (monev) di MAN 1 Alor sudah dilakukan secara periodik melalui supervisi dan rapat evaluasi oleh kepala madrasah. Model ini sejalan dengan teori Rossi, Lipsey, dan Freeman yang

[42] Garavan, T. N., *Strategic Human Resource Development* (Routledge, 2007).
[43] UU No. 14 Tahun 2005, Pasal 14 ayat (1) huruf d-e.
[44] yaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009).
[45] Soetjipto & Rafli, *Kebijakan Perlindungan Guru di Indonesia* (Jakarta: Kemdikbud, 2018).
[46] Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1987).
[47] Wawancara dengan Kepala TU MAN 1 Alor, Mei 2025.
[48] Huda & Wahyuni, "Kesejahteraan Guru Honorer di Madrasah Negeri," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 6 No. 2 (2022).
[49] Wawancara dengan Komite MAN 1 Alor, 2025.
[50] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004).
[51] J. Stacey Adams, *Equity Theory of Motivation*, (Harvard University Press, 1965).

menekankan pentingnya pemantauan program secara sistematis untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan.[52]

Model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product) yang dikembangkan oleh Stufflebeam juga tampak diterapkan, meskipun masih terbatas pada aspek proses dan hasil.[53] Kendala utama terletak pada kapasitas teknis staf administrasi dan dokumentasi yang belum optimal. Sutrisno menekankan pentingnya pelibatan seluruh unsur sekolah dan peningkatan kemampuan teknis untuk memperkuat sistem monev.[54] Secara keseluruhan, pelaksanaan monev di MAN 1 Alor menunjukkan arah yang positif, namun masih perlu penguatan dalam sistem pelaporan, pelatihan staf, dan digitalisasi administrasi agar lebih efektif dan akuntabel. Kendala utama dalam implementasi Pasal 14 UU Guru dan Dosen di MAN 1 Alor mencakup keterbatasan anggaran, birokrasi panjang, dan ketimpangan status kepegawaian.[55] Kondisi ini mempertegas teori Weber tentang birokrasi, bahwa struktur administratif yang kaku sering menjadi hambatan dalam pelayanan publik.[56]

Selain itu, rendahnya literasi hukum di kalangan guru memperburuk situasi, karena banyak yang belum memahami hak dan prosedur tunjangan sebagaimana diatur dalam undang-undang. Knowles menegaskan bahwa peningkatan kompetensi orang dewasa harus berbasis kebutuhan dan pengalaman nyata agar efektif.[57] Secara geografis, letak MAN 1 Alor yang terpencil juga membatasi akses terhadap pelatihan dan informasi kebijakan. Hal ini sejalan dengan teori aksesibilitas Hansen, bahwa jarak dan keterpencilan berpengaruh langsung terhadap efektivitas layanan publik.[58] Untuk mengatasi kendala tersebut, diperlukan strategi multi-dimensi yang meliputi peningkatan kapasitas kelembagaan, alokasi anggaran khusus bagi guru honorer, serta penyederhanaan prosedur administrasi tunjangan profesi.[59]

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kebijakan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 14 tentang hak dan kewajiban terhadap kesejahteraan guru di MAN 1 Alor, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah melaksanakan berbagai strategi administratif dan manajerial yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan guru, baik ASN maupun non-ASN. Implementasi kebijakan dilakukan melalui pengelolaan dana DIPA untuk tunjangan profesi guru PNS, pengajuan tunjangan tambahan dari pemerintah daerah bagi guru honorer, serta pembinaan dan pelatihan peningkatan kompetensi guru. Selain itu, kepala madrasah juga berupaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sebagai bentuk kesejahteraan non-materiil yang mendukung kinerja guru.

---

[52] Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E., *Evaluation: A Systematic Approach* (Sage, 2004).
[53] Daniel L. Stufflebeam, *The CIPP Model for Evaluation* (Elsevier, 2003)
[54] Sutrisno, "Evaluasi Kebijakan Pendidikan di Sekolah Negeri," *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, Vol. 8 No. 1 (2021).
[55] Wawancara dengan Guru Honorer MAN 1 Alor, Subhan (2025).
[56] Max Weber, *Economy and Society* (University of California Press, 1978).
[57] Malcolm S. Knowles, *The Adult Learner* (Chicago: Follett, 1980).
[58] Walter G. Hansen, "Accessibility and Spatial Interaction," *Journal of Regional Science*, Vol. 2 (1959).
[59] William Dunn, *Public Policy Analysis* (New York: Pearson, 2004).

Namun, pelaksanaan kebijakan tersebut masih menghadapi kendala, seperti keterbatasan anggaran DIPA bagi guru non-ASN, ketergantungan terhadap kebijakan pusat, dan belum adanya regulasi daerah yang konsisten mendukung kesejahteraan guru honorer. Birokrasi yang panjang serta kurangnya pemahaman sebagian guru tentang mekanisme pembiayaan juga menjadi hambatan tersendiri. Meskipun demikian, kebijakan yang diterapkan kepala madrasah telah sejalan dengan amanat undang-undang dan menunjukkan komitmen nyata terhadap peningkatan kesejahteraan tenaga pendidik.

Secara teoritis, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan kepala madrasah, kemampuan manajerial, serta konteks sosial dan birokrasi di lingkungan madrasah. Sementara secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan yang baik tidak akan efektif tanpa dukungan anggaran yang memadai, koordinasi lintas sektor, dan regulasi yang berpihak pada guru.

Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi perlunya reformasi sistem pendanaan pendidikan madrasah serta peningkatan kapasitas kepala madrasah dalam manajemen kebijakan dan advokasi pendidikan. Selain itu, perlu adanya regulasi yang lebih inklusif untuk menjamin kesejahteraan guru non-ASN agar kesenjangan kesejahteraan di lingkungan madrasah dapat diminimalkan. Dengan demikian, kesejahteraan guru bukan hanya tanggung jawab kepala madrasah, melainkan komitmen bersama seluruh pemangku kebijakan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Abraham, Maslow. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1987.

Adams, J. Stacey. *Equity Theory of Motivation*. Harvard University Press, 1965.

Aan Komariah, dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce. *Transformational Leadership*. New York: Free Press, 1994.

Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

Barnawi & Arifin, M. *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

Djam'an Satori, & Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Dunn, William. *Public Policy Analysis*. New York: Pearson, 2004.

E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

Garavan, T. N. *Strategic Human Resource Development*. London: Routledge, 2007.

Glatthorn, A. A. *Teacher Development*. New York: HarperCollins, 1995.

Hamzah, Amir. *Metode Penelitian Studi Kasus: Single Case, Instrumental Case, Multicase dan Multisite*. Yogyakarta: CV Noah Alethaeia, 2019.

Hasan H., Dedy, & Ridwan. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Media Akademi, 2016.

Knowles, Malcolm S. *The Adult Learner*. Chicago: Follett, 1980.

Leithwood, Kenneth & Jantzi, Doris. *Transformational Leadership in Education*. London: Routledge, 2006.

Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019.
Mode Laut Marta Jaya. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Quadrant, 2020.
Nurhattati, F. M. *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*. Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2018.
Nursapiah. *Penelitian Kualitatif*. Medan: Wal Ashari Publishing, 2020.
Prasojo, Y., & Sudiyono. *Peran Pengawasan Sarana dan Prasarana dalam Efisiensi Anggaran Sekolah*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2020.
Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. *Evaluation: A Systematic Approach*. Sage, 2004.
Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
Soetjipto & Rafli. *Kebijakan Perlindungan Guru di Indonesia*. Jakarta: Kemdikbud, 2018.
Stufflebeam, Daniel L. *The CIPP Model for Evaluation*. Elsevier, 2003.
Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cetakan 19. Bandung: Alfabeta, 2018.
Suharsaputra, Uhar. *Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik di Sekolah*. Bandung: Refika Aditama, 2013.
Sutrisno. *Evaluasi Kebijakan Pendidikan di Sekolah Negeri*. Jurnal Evaluasi Pendidikan, 2021.
Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. *Implementation Policy Analysis Framework*. New York: HarperCollins, 1975.
Weber, Max. *Economy and Society*. University of California Press, 1978.
Wiersma, Wiliam. dalam Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.

Jurnal, Skripsi, Tesis, dan Dokumen Ilmiah

Abdurrahman, M., & Rahman, A. (2021). "Implementasi Kebijakan Kesejahteraan Guru di Madrasah: Studi Kasus di MAN Yogyakarta."
Badrul, A., & Kamil, S. (2019). "Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru Melalui Peningkatan Kompetensi."
DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work*. Bloomington: Solution Tree.
Halim, A., & Suhartini, M. (2020). "Penerapan UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 14 tentang Kesejahteraan Guru di Madrasah."
Hasanah, L., & Zulkarnain, H. (2024). "Analisis Kinerja Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru Berdasarkan UU No. 14 Tahun 2005."
Herlinda. "Implementasi Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Madrasah Aliyah Biharul Ulum Ma'arif Pinrang." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 1 (2023).
Huda, M., & Wahyuni, N. (2022). "Kesejahteraan Guru Honorer di Madrasah Negeri." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 6 No. 2.
Nurhadi. (2021). "Kinerja Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kesejahteraan Guru."
Rahmawati, S. (2020). "Implementasi UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di MAN 1 Yogyakarta."
Rijali, Ahmad. (2018). "Analisis Data Kualitatif." *Jurnal Alhadrah*, Vol. 17, No. 33.
Suhandi. (2019). *Manajemen Strategik Pengelolaan Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 1 Gerung*. Tesis.

Thomas R. Guskey. (2000). *Evaluating Professional Development*. California: Corwin Press.
Garavan, T. N. (2007). *Strategic Human Resource Development*. Routledge.
Keputusan Dirjen Pendis Nomor 2851 Tahun 2020 tentang Penetapan Madrasah Plus Keterampilan.
Data Profil MAN 1 Alor Tahun 2023.
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 14.

Hasil Wawancara dan Observasi Lapangan

Wawancara dengan Kepala MAN 1 Alor, Hadi Abdul Aziz Kammis, SH. Mei 2025.
Wawancara dengan Guru MAN 1 Alor, Inggit. Mei 2025.
Wawancara dengan Guru MAN 1 Alor, Irwansyah. Mei 2025.
Wawancara dengan Guru MAN 1 Alor, Isro. Mei 2025.
Wawancara dengan Guru Honorer MAN 1 Alor, Subhan. Mei 2025.
Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MAN 1 Alor. Mei 2025.
Wawancara dengan Komite MAN 1 Alor. 2025.