

Original Article

Analisis Pengelolaan Guru dan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 1 Hiliserangkai, Kabupaten Nias

Arlen Mendrofa*, Syah Abadi Mendrofa, Fatososa Hulu, Serniati Zebua

Author Affiliation

Department of Management
Universitas Nias

*Corresponding author e-mail:
arlenmendrofa09@gmail.com

Article Information

Received: November 9, 2025

Revised: November 29, 2025

Accepted: November 30, 2025

Keywords

school HRM; person–job fit; out-of-field teaching; administrative staff (TU); instructional leadership; in-house MGMP; remote/archipelagic schools

Abstract

This study examines the management of teachers and school staff at SMP Negeri 1 Hiliserangkai, Nias Regency (Indonesia). Grounded in educational HRM and the person–job fit lens, this qualitative case study involved six key informants (principal, teachers, and administrative staff). Data were collected through semi-structured interviews, limited observations, and document review, and analyzed using Miles & Huberman’s Interactive Model (data reduction, display, and conclusion drawing/verification) with pattern matching to three research questions. Findings indicate that: (1) shortages of subject-qualified teachers trigger out-of-field teaching and role overlap between teachers and administrative staff; (2) as a consequence, classroom instruction tends to rely on lecture-dominant methods with limited content mastery, while administrative services are disrupted and partially shifted to teachers; (3) funding constraints (e.g., BOSP) delay recruitment/training, perpetuating the problem cycle. Adaptive responses—self-directed learning and peer consultation among teachers, together with managerial coaching by the principal—remain individual rather than institutionalized. Practical implications include aligning staffing with subject expertise, strengthening administrative (TU) functions and SOPs, institutionalizing in-house MGMP, targeted microteaching, and 1:1 mentoring; at the policy level, relaxed staffing schemes for remote/archipelagic areas and dedicated development funding are recommended. Limitations concern unconfirmed items on recruitment/funding and the single-site scope.

@ 2025 Authors | PT Delada Cahaya Masagro

This article is published under the [CC Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstrak

Artikel ini menganalisis pengelolaan guru dan tenaga kependidikan (tendik) di SMP Negeri 1 Hiliserangkai, Kecamatan Hiliserangkai, Kabupaten Nias. Berangkat dari kerangka manajemen SDM pendidikan dan *person–job fit*, penelitian kualitatif ini menggunakan desain studi kasus dengan enam informan kunci (kepala sekolah, guru, dan tendik). Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi terbatas, dan telaah dokumen, lalu dianalisis memakai Model Interaktif Miles & Huberman dengan *pattern matching* terhadap tiga RQ. Temuan menunjukkan: (1) kekurangan guru sesuai kualifikasi memicu penugasan out-of-field dan perangkapan peran guru–TU; (2) dampaknya, proses belajar cenderung didominasi ceramah dengan penguasaan materi terbatas, sementara layanan administrasi terganggu sehingga sebagian pekerjaan TU dialihkan ke guru; (3) keterbatasan pembiayaan (mis. BOSP) menunda rekrutmen/pelatihan sehingga siklus masalah berulang. Upaya adaptif yang muncul—belajar mandiri dan konsultasi sejawat di tingkat guru serta pembinaan manajerial di tingkat kepala sekolah—masih bersifat individual. Implikasi praktis meliputi penataan formasi & penugasan linier, penguatan fungsi TU & SOP, pelembagaan MGMP internal, *microteaching*, dan *mentoring* 1:1; pada level kebijakan diperlukan relaksasi formasi/afirmasi 3T dan dukungan pendanaan pengembangan. Keterbatasan studi mencakup sebagian butir rekrutmen/pembiayaan yang tidak terkonfirmasi dan konteks satu sekolah.

Kata kunci: pengelolaan SDM sekolah; *person–job fit*; *out-of-field*; tenaga kependidikan (TU); kepemimpinan instruksional; MGMP internal; sekolah 3T

Pendahuluan

Pendidikan nasional Indonesia menempatkan pengembangan kemampuan, pembentukan watak, dan peradaban bangsa yang bermartabat sebagai tujuan utama; mandat ini meniscayakan tata kelola sumber daya manusia (SDM) sekolah yaitu guru (pendidik) dan tenaga kependidikan (tendik) yang selaras dengan standar jabatan dan kualifikasi yang berlaku. Landasan normatifnya jelas yaitu UU No. 20 Tahun 2003 menegaskan fungsi dan tujuan pendidikan nasional (Pasal 3), sedangkan Permendiknas No. 24 Tahun 2008 menetapkan standar tenaga administrasi sekolah/madrasah (kepala tenaga administrasi, pelaksana urusan, petugas layanan khusus) beserta kualifikasinya. Optimalnya fungsi pembelajaran di kelas bergantung pada dukungan administrasi yang andal, tepat waktu, dan patuh prosedur, sehingga perencanaan formasi serta penempatan SDM menjadi krusial di tingkat sekolah.

Dalam praktik, banyak satuan pendidikan menghadapi ketegangan antara keterbatasan suplai SDM yang sesuai kualifikasi dan tuntutan layanan pendidikan sehari-hari. Salah satu konsekuensinya ialah penugasan mengajar non-linier (*out-of-field teaching*), yakni ketika guru mengampu mata pelajaran di luar bidang keahliannya. Literatur menunjukkan bahwa *out-of-field teaching* merupakan fenomena yang persisten dan berdampak pada mutu proses belajar, dengan akar masalah yang tidak semata “kekurangan guru” melainkan juga cara sekolah diorganisasikan dan guru digunakan. Temuan klasik Ingersoll menegaskan skala, distribusi, dan implikasinya terhadap kualitas pembelajaran serta kesetaraan pendidikan; faktor penempatan dan kebijakan internal sekolah menjadi variabel penentu penting (Ingersoll & Gruber, 1996).

Konstelasi serupa juga dilaporkan di Indonesia. Studi-studi terkini memperlihatkan bahwa non-linieritas guru berkorelasi dengan hambatan pedagogis (kesiapan materi, strategi mengajar, dan asesmen), yang pada gilirannya berpotensi menurunkan capaian belajar siswa. Selain itu, ketika sebagian tendik bergeser ke pengampu pelajaran, kapasitas *back-office* sekolah (akurasi dokumen, ketepatan pelaporan, dan layanan administrasi pembelajaran) cenderung melemah. Bukti empiris pada konteks madrasah/sekolah menengah memperlihatkan penurunan kompetensi belajar siswa ketika pengampu tidak linier, sementara kesaksian guru

non-linier menggarisbawahi kendala penguasaan materi dan beban adaptasi (Wulandari et al., 2024).

Kondisi SMP Negeri 1 Hiliserangkai (Kabupaten Nias) merepresentasikan kompleksitas tersebut berupa keterbatasan suplai SDM yang sesuai kualifikasi dalam ekosistem kepulauan/3T mendorong penugasan non-linier dan redistribusi beban mengajar, sembari menggerus dukungan administrasi pembelajaran. Di titik ini, kepemimpinan kepala sekolah—pada fungsi perencanaan formasi, rekrutmen/penempatan, dan pengembangan—menjadi tumpuan agar *person-job fit* (kesesuaian orang-pekerjaan) terjaga dan dua simpul kinerja sekolah (kelas dan administrasi) tetap kuat. Secara teoretik, riset *person-job fit* konsisten memperlihatkan kaitan positif kesesuaian tugas-kompetensi dengan sikap kerja dan kinerja, sehingga keputusan SDM di hulu berpotensi memengaruhi kualitas proses mengajar maupun layanan administrasi di hilir (Kristof-Brown et al., 2005).

Kesenjangan penelitian muncul karena kajian *out-of-field* yang ada cenderung memotret pengajaran di kelas tanpa menautkannya, secara serempak, dengan ketahanan administrasi sekolah sebagai prasyarat mutu layanan; juga sedikit yang membedah kebijakan kepala sekolah (mikro-organisasi) sebagai variabel penjelas dalam konteks kepulauan/3T seperti Nias. Dengan demikian, diperlukan studi berbasis kasus yang mengurai bagaimana kebijakan dan praktik kepala sekolah dalam formasi, penempatan, dan pengembangan SDM memengaruhi simultan kualitas pembelajaran dan kinerja administrasi pembelajaran di sekolah (Ingersoll, 2003).

Urgensi penelitian ini bersifat ganda. Praktis, temuan diharapkan memberi rambu operasional bagi kepala sekolah untuk menata ulang formasi, memperkuat penugasan linier, menyediakan *bridging* kompetensi bagi pengajar non-linier, dan mengembalikan fungsi *back-office* pada standar Permendiknas 24/2008. Akademik, penelitian memperkaya diskursus manajemen SDM pendidikan dan kepemimpinan sekolah dengan mengaitkan keputusan SDM, *person-job fit*, serta kinerja ganda sekolah pada konteks kepulauan yang menantang.

Sejalan dengan latar tersebut, studi ini merumuskan tiga pertanyaan riset yaitu (1) bagaimana kebijakan dan praktik kepala sekolah dalam perencanaan formasi, rekrutmen/

penempatan, dan pengembangan SDM (guru & tendik) di SMPN 1 Hiliserangkai; (2) bagaimana implikasi penugasan non-linier terhadap kualitas proses pembelajaran dan mutu layanan administrasi; dan (3) strategi manajerial apa yang paling efektif dan realistis untuk menata ulang penempatan serta pengembangan SDM agar fungsi administrasi dan pembelajaran sama-sama optimal. Tujuan penelitian—selaras dengan RQ—adalah (a) mendeskripsikan dan menganalisis kebijakan/praktik SDM di sekolah, (b) mengidentifikasi dampak penugasan non-linier pada kelas dan administrasi, serta (c) merumuskan rekomendasi strategi manajerial berbasis temuan untuk penguatan kinerja pembelajaran dan administrasi secara simultan.

Tinjauan Pustaka

Manajemen SDM pada level sekolah meliputi perencanaan formasi, rekrutmen/seleksi, penempatan/redistribusi tugas, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja. Dalam konteks Indonesia, pemenuhan standar jabatan dan kualifikasi tenaga administrasi (tendik) diatur dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2008, sementara UU No. 20 Tahun 2003 memberi kerangka tujuan pendidikan nasional yang menuntut layanan pembelajaran dan administrasi yang andal. Penempatan yang tepat—baik guru maupun tendik—menjadi prasyarat mutu proses pembelajaran dan kepatuhan administrasi.

Kepala sekolah memainkan peran strategis dalam menyelaraskan visi, orang (SDM), dan proses. Literatur kepemimpinan instruksional menekankan pengaruh langsung kepala sekolah terhadap praktik pembelajaran (penetapan tujuan akademik, pengawasan pengajaran, pemanfaatan data belajar), sedangkan kepemimpinan transformasional menekankan pemberdayaan, visi bersama, dan pengembangan kapasitas guru/tendik. Keduanya berkontribusi pada peningkatan hasil belajar dan iklim organisasi—terutama melalui pengelolaan SDM dan penjaminan mutu proses (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2008).

Teori kesesuaian orang-pekerjaan menegaskan bahwa kecocokan kompetensi, pengetahuan, dan preferensi individu dengan tuntutan tugas akan meningkatkan sikap kerja (komitmen, kepuasan) dan kinerja. Meta-analisis menunjukkan *Person–Job Fit* (PJ-Fit) dan *Person–Organization Fit* (PO-Fit) berasosiasi positif dengan kinerja dan *citizenship behavior*;

mis-fit cenderung memicu stres dan penurunan efektivitas (Kristof-Brown et al., 2005). Dalam konteks sekolah, PJ-Fit tercermin pada penugasan linier (guru mengajar sesuai bidang keahlian) serta kecocokan peran tendik dengan standar jabatan.

Out-of-field teaching terjadi ketika guru mengampu mata pelajaran di luar bidang/sertifikasinya. Kajian klasik dan lanjutan menunjukkan fenomena ini persisten dan berdampak pada kualitas pengajaran, beban adaptasi guru, serta kesetaraan kesempatan belajar. Penting dicatat, akar masalah bukan semata “kekurangan guru” melainkan pula organisasi sekolah dan kebijakan penempatan (Ingersoll, 2002, 2003). Dalam kerangka PJ-Fit, penugasan non-linier merepresentasikan mis-fit yang berpotensi menurunkan efektivitas pembelajaran.

Layanan administrasi (perencanaan pembelajaran, pengelolaan data, arsip, pelaporan, layanan peserta didik, sarpras) menopang keberlangsungan proses belajar. Ketahanan administrasi tercermin pada ketepatan waktu, akurasi dokumen, kepatuhan SOP, dan responsivitas layanan. Standar jabatan/kualifikasi tendik (Permendiknas 24/2008) menuntut formasi dan kompetensi yang memadai; pergeseran tendik ke kelas (mengajar) tanpa penguatan *back-office* berisiko menurunkan mutu dukungan pembelajaran.

Kebijakan dan praktik kepala sekolah (perencanaan formasi, rekrutmen/penempatan, pengembangan) memengaruhi kecocokan penugasan (linier vs non-linier) dan kapasitas administrasi berdampak pada kualitas proses pembelajaran (persiapan mengajar, strategi, asesmen) serta mutu layanan administrasi (akurasi, ketepatan, kepatuhan) berkontribusi terhadap mutu layanan pendidikan sekolah. Dengan demikian, keputusan SDM di hulu menjadi tuas perubahan kinerja ganda (kelas dan administrasi).

Analisis pengelolaan guru dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Hiliserangkai merupakan isu yang relevan dalam konteks pendidikan di Indonesia. Berbagai penelitian sebelumnya memberikan wawasan terkait manajemen pendidik dan tenaga kependidikan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sebagai contoh, penelitian oleh Dedik et al. (2025). mengungkapkan pentingnya manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam

meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, serta merinci peran dan masalah yang sering dihadapi dalam pengelolaan ini. Hal serupa juga diungkapkan oleh Mulyani dan Rindaningsih, yang menunjukkan bahwa aspek-aspek manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Mulyani & Rindaningsih, 2025). Dengan demikian, pengelolaan yang baik tidak hanya menjadi tuntutan administrasi, tetapi calon tenaga pendidik harus dilihat sebagai faktor penentu dalam pencapaian kualitas pendidikan yang lebih baik.

Lebih jauh, Ashary & Aliyyah (2024) menjelaskan bahwa sistem pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan sangat berpengaruh dalam meningkatkan mutu profesionalisme calon pendidik. Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan yang baik akan berkontribusi pada peningkatan daya tarik bagi calon pendidik, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap proses belajar mengajar di sekolah. Sedangkan, penelitian oleh Hasoloan et al. (2024) menyoroti perlunya efisiensi dalam pengelolaan anggaran, yang merupakan salah satu aspek vital dari manajemen pendidikan. Semua aspek ini berkontribusi pada efektivitas pengelolaan guru dan tenaga kependidikan.

Akhirnya, penelitian oleh Tanjung et al. (2022) membahas tentang manajemen mutu dalam penyelenggaraan pendidikan yang dapat diadopsi untuk perbaikan di SMP Negeri 1 Hiliserangkai. Penelitian ini menekankan bahwa pengelolaan yang baik harus mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen mutu. Penggunaan pendekatan kualitatif untuk memahami aspek manajerial di sekolah juga menambah dimensi penting dalam penelitian ini, sehingga memberikan panduan dalam pengembangan lebih lanjut untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SMP Negeri 1 Hiliserangkai.

Dengan demikian, penelitian-penelitian yang telah dilakukan menunjukkan pentingnya pengelolaan guru dan tenaga kependidikan yang efektif, efisien, serta adaptif terhadap perubahan zaman. Komponen-komponen tersebut harus dipertimbangkan secara holistik untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Hiliserangkai dan lembaga pendidikan lainnya.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada satuan pendidikan untuk memahami secara mendalam praktik pengelolaan guru dan tenaga kependidikan (tendik) serta implikasinya terhadap kualitas proses pembelajaran dan ketahanan layanan administrasi (Yin, 2018; Stake, 1995). Lokasi penelitian adalah SMP Negeri 1 Hiliserangkai, Kabupaten Nias, yang merepresentasikan konteks kepulauan/3T dengan keterbatasan suplai SDM sesuai kualifikasi sehingga isu penugasan linier–non-linier relevan ditelaah.

Informan dipilih secara *purposive* dengan prinsip variasi maksimum agar menangkap keragaman sudut pandang pada level kebijakan maupun operasional sekolah (Patton, 2015). Enam orang berpartisipasi dan diberi kode I1–I6 saat pelaporan temuan: I1—Krisna Mendrofa, S.Pd (P, 46) selaku Kepala Sekolah; I2—Rasmi Sitanggang, S.Pd (P, 54) berstatus PNS; I3—Iwan Setiawan Mendrofa, S.Pd (L, 31) berstatus PPPK; I4—Triman Jhonli G. Lase, S.Pd (L, 25) berstatus GTT; I5—Toloni Zendrato, S.Pd (L, 37) berstatus GTT; dan I6—Yadarmen Mendrofa (L, 35) berstatus PTT. Komposisi ini memastikan keterwakilan pengambil kebijakan (kepala sekolah) serta pelaksana kebijakan di kelas/administrasi dengan ragam status kepegawaian yang memengaruhi penugasan dan beban kerja.

Pengumpulan data memadukan wawancara semi-terstruktur, observasi terbatas, dan telaah dokumen sebagai *multiple lines of evidence* (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Pedoman wawancara bersifat terbuka untuk menggali perencanaan formasi, penugasan linier/non-linier, dukungan pengembangan, serta alur administrasi (SOP, akurasi, ketepatan waktu). Analisis mengikuti Model Interaktif—reduksi data, penyajian, dan penarikan/verifikasi kesimpulan, dengan pengodean unit makna yang kemudian dikelompokkan menjadi sub-tema dan selanjutnya tema, disertai pencocokan pola (pattern matching) terhadap RQ (Miles et al., 2014; Yin, 2017). Keabsahan dijaga lewat triangulasi sumber–metode–waktu, *member checking* ringkas, serta *audit trail* (Lincoln & Guba, 1985). Aspek etika dipenuhi melalui izin sekolah, *informed consent*, penyandian identitas (I1–I6), hak *withdraw*, dan penyimpanan data

aman (Creswell & Poth, 2023). Temuan bersifat generalisasi analitik khas studi kasus (Yin, 2017).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian ini dipaparkan hasil temuan lapangan berdasarkan wawancara mendalam dengan enam informan kunci di SMP Negeri 1 Hiliserangkai (I1–I6), mencakup unsur pimpinan satuan pendidikan, guru, dan tenaga kependidikan. Pengolahan data mengikuti model analisis interaktif Miles & Huberman melalui tahapan pembersihan transkrip, unitisasi per kalimat bermakna, pengodean terbuka, serta pengelompokan ke dalam sub-tema dan tema, yang selanjutnya dipetakan terhadap RQ1–RQ3. Selama proses, butir yang tidak dapat dikonfirmasi ulang dicatat transparan sebagai [TIDAK TERSEDIA–DIBATASI] dan tidak digunakan untuk menyusun klaim inti, sementara indikasi yang dapat ditopang oleh konsistensi antar-informan dan/atau bukti dokumen (jadwal/penugasan, SOP TU, ringkas BOSP) dipertahankan sebagai dasar temuan.

Dengan pendekatan tersebut, penyajian hasil berfokus pada pola-pola yang stabil lintas informan dan relevan langsung dengan tujuan penelitian yaitu kondisi ketersediaan–penempatan SDM, dampak terhadap proses pembelajaran dan administrasi sekolah, serta bentuk-bentuk mitigasi yang berjalan. Temuan yang lolos penyaringan ditata dalam alur *claim–evidence–analysis–link* untuk menjaga ketertelusuran antara kutipan lapangan dan argumentasi.

Reduksi data menegaskan tiga tema kunci. Pertama, ketersediaan SDM yang belum seimbang dengan kebutuhan mapel mendorong penugasan non-linier serta perangkapan peran antara fungsi pengajaran dan administrasi. Kedua, ketidakselarasan penugasan berdampak pada kecenderungan metode ceramah dan keterbatasan penguasaan materi, sementara layanan administrasi kerap terdampak oleh keterbatasan tenaga kependidikan—sebagian tugas dialihkan ke guru—dan seluruhnya diperberat oleh keterbatasan pembiayaan. Ketiga, upaya mitigasi sudah muncul, terutama inisiatif belajar mandiri guru dan pembinaan kepala sekolah; namun, tanpa penguatan kelembagaan seperti mentoring formal, MGMP internal yang terstruktur, team-teaching, dan dukungan pelatihan, dampaknya cenderung sporadis. Unit data yang tidak terkonfirmasi ditandai [TIDAK TERSEDIA–

DIBATASI] dan tidak digunakan untuk membangun klaim inti, tetapi tetap terdokumentasi untuk menjaga transparansi analisis.

Ketersediaan SDM & Penugasan Non-Linier (*Out-of-Field*) – Menjawab RQ1

Temuan pada Tema 1 (RQ1) menunjukkan ketidakseimbangan ketersediaan guru sesuai kualifikasi sehingga sekolah menerapkan *out-of-field* dan redistribusi jam. Pola ini tampak kuat pada empat informan (I1, I3, I4, I5): kepala sekolah menegaskan masih ada guru mengajar di luar bidang ‘karena kebutuhan mendesak’ [I1-a], sementara guru menyebut adanya mapel tambahan akibat keterbatasan ketersediaan [I3-a]. Efek hulu-hilirnya terlihat pada perangkapan peran—ketika dukungan tenaga kependidikan (TU) belum memadai, sebagian pekerjaan administrasi dialihkan ke guru [I6-g]. Di sisi kebijakan, pembatasan honorer menghambat pemenuhan formasi baru [I1-e], sehingga pola adaptasi jangka pendek cenderung berulang.

Kekurangan guru sesuai bidang. Temuan menunjukkan bahwa ketidakseimbangan komposisi guru terhadap kebutuhan mata pelajaran mendorong praktik *out-of-field* di beberapa kelas. Kepala sekolah menegaskan masih adanya pengajaran di luar bidang “karena kebutuhan mendesak” [I1-a], dan hal ini beresonansi pada guru yang menerima mapel tambahan akibat ketersediaan yang belum mencukupi [I3-a]. Pola serupa tampak pada informan guru lain (I4, I5) yang mengisi kekosongan dengan redistribusi jam, sehingga penempatan lintas bidang menjadi strategi operasional agar layanan pembelajaran tetap berlangsung.

Perangkapan peran (guru ↔ TU). Temuan memperlihatkan bahwa keterbatasan **tenaga** kependidikan (TU) berdampak langsung pada pola kerja harian: sebagian pekerjaan administrasi dialihkan kepada guru ketika petugas TU tidak mencukupi atau tidak hadir—“Saat TU kurang/tidak hadir, pekerjaan administrasi dikerjakan guru.” [I6-g]. Kepala sekolah mengindikasikan adanya perangkapan peran untuk menjaga operasional, dan Koordinator TU menegaskan praktik di lapangan bahwa guru kerap mengambil alih tugas administrasi saat terjadi kekosongan. Kondisi ini menunjukkan irisan peran pengajaran–administrasi yang berpotensi mengurangi fokus instruksional guru.

Kendala kebijakan rekrutmen & struktur organisasi. Indikasi di tingkat kebijakan menunjukkan bahwa pembatasan formasi/honorar menjadi penghalang utama pemenuhan kebutuhan SDM baru—“Ingin merekrut, tetapi pembatasan honorar menjadi hambatan.” [I1-e]. Kepala sekolah menegaskan keinginan melakukan rekrutmen, namun terbentur regulasi sehingga kekosongan pos berlarut dan sekolah mempertahankan solusi adaptif seperti *out-of-field* dan redistribusi jam. Informasi pendukung dari informan lain terkait sisi rekrutmen berstatus dibatasi, sehingga dipakai sebatas konteks, bukan sebagai dasar klaim inti.

Temuan konsisten memperlihatkan kekurangan SDM sesuai kualifikasi sebagai pola dominan yang mendorong penugasan *out-of-field* dan perangkapan peran guru–TU. Bukti ini kuat pada informan [I1], [I3], [I4], [I5], sementara kondisi administrasi yang beririsan dengan tugas pengajaran terkonfirmasi oleh [I6]. Adapun butir terkait kebijakan rekrutmen dari informan lain berstatus [dibatasi] sehingga tidak digunakan untuk membangun klaim inti, melainkan dicatat sebagai konteks dan keterbatasan data.

Dampak pada Proses Pembelajaran & Administrasi – Menjawab RQ2

Kekurangan SDM dan penugasan non-linier berimplikasi pada dua ranah: (i) proses pembelajaran di kelas yang cenderung didominasi metode ceramah serta keterbatasan penguasaan materi pada mapel di luar keahlian; dan (ii) layanan administrasi yang terganggu ketika tenaga TU tidak mencukupi, sehingga sebagian pekerjaan dialihkan kepada guru. Keterbatasan pembiayaan memperkuat siklus persoalan ini.

PBM cenderung ceramah & penguasaan materi terbatas. Temuan mengarah pada pola bahwa penugasan *out-of-field* berimplikasi pada proses belajar mengajar (PBM) yang didominasi metode ceramah dengan kedalaman materi yang terbatas. Kepala sekolah menilai capaian pembelajaran menjadi “tidak maksimal” ketika guru mengampu mata pelajaran di luar keahliannya [I1-c], sementara guru menyebut PBM “kurang maksimal dan terkesan formalitas” dalam situasi serupa [I3-g]. Indikasi sejalan juga muncul pada informan lain (I4) meski statusnya dibatasi. Pola ini menandai penurunan efektivitas instruksional pada kelas-kelas yang ditangani lintas bidang.

Layanan administrasi terganggu & alih tugas TU ke guru. Temuan menunjukkan bahwa keterbatasan tenaga kependidikan (TU) berdampak langsung pada kelancaran layanan administrasi. Ketika petugas TU tidak mencukupi atau tidak hadir, sebagian pekerjaan administratif dialihkan kepada guru—“Ketika TU kurang/tidak hadir, pekerjaan administrasi dikerjakan guru.” [I6-g]—sehingga muncul irisan peran yang berpotensi mengurangi fokus instruksional. Koordinator TU (I6) menegaskan praktik alih tugas ini terjadi untuk menjaga operasional harian sekolah.

Keterbatasan pembiayaan. Temuan memperlihatkan bahwa keterbatasan pendanaan—terutama dari skema seperti BOSP—berdampak pada keberlanjutan program rekrutmen/pelatihan dan kelancaran operasional harian. Kepala sekolah dan guru mengindikasikan bahwa ruang fiskal yang sempit membuat sejumlah kebutuhan (mis. penambahan personel, penguatan kompetensi, dukungan instruksional) sulit dipenuhi tepat waktu—“Keterbatasan dana membatasi pengelolaan...” [I3-j]. Koordinator TU menegaskan bahwa “pembiayaan belum sepenuhnya tercapai” [I6-j], sehingga beberapa aktivitas harus disesuaikan prioritasnya.

Terlihat rantai dampak yang saling menguatkan yaitu penugasan *out-of-field* menurunkan efektivitas PBM (cenderung ceramah dan kedalaman materi terbatas); keterbatasan tenaga kependidikan (TU) mengganggu layanan administrasi sehingga sebagian pekerjaan dialihkan kepada guru; sementara keterbatasan pembiayaan menunda rekrutmen/pelatihan dan dukungan operasional. Kombinasi ketiganya membentuk siklus masalah berulang—mutu instruksional melemah, beban peran melebar, dan kapasitas pemulihan institusional tertahan.

Upaya Mitigasi di Tingkat Individu & Satuan Pendidikan – Menjawab RQ3

Mitigasi di lapangan berlangsung pada dua level. Di tingkat individu, guru melakukan belajar mandiri dan konsultasi sejawat untuk menutup kekurangan penguasaan materi. Di tingkat manajerial, kepala sekolah melakukan pembinaan ketika kinerja melemah serta evaluasi penugasan pada periode berikutnya. Namun, dukungan kelembagaan yang lebih sistematis (mentoring formal, MGMP internal terstruktur, team-

teaching, microteaching) belum terbaca kuat dari data.

Inisiatif individu guru. Temuan menunjukkan bahwa pada level kelas, guru mengandalkan inisiatif personal untuk menutup kesenjangan kompetensi saat mengajar di luar bidang—“Menjadi motivasi untuk belajar hal baru; menyiapkan materi dahulu.” [I3-h]; bahkan “mencari materi ke rekan guru sekolah lain...” [I4-g]. Strategi yang menonjol ialah belajar mandiri atas materi yang akan diajarkan dan konsultasi dengan rekan sejawat (termasuk mencari bahan ke guru sekolah lain) sebagai persiapan instruksional. Pola ini konsisten pada dua informan kunci dan terindikasi pada informan lain, menggambarkan mekanisme adaptasi yang efektif jangka pendek meski belum sepenuhnya terlembagakan.

Pembinaan manajerial. Temuan memperlihatkan adanya pembinaan kinerja oleh kepala sekolah ketika terjadi kelalaian atau penurunan mutu pelaksanaan tugas—“Kepala sekolah memanggil untuk pembinaan dan memberi ruang perbaikan” [I3-f]. Bentuknya berupa pemanggilan dan *coaching* serta penataan ulang jam mengajar pada periode berikutnya untuk menyesuaikan beban dengan kapasitas yang tersedia. Pola ini terkonfirmasi pada dua informan kunci dan berfungsi sebagai mekanisme korektif agar layanan pembelajaran dan administrasi tetap terjaga.

Batas intervensi kelembagaan. Temuan mengisyaratkan bahwa upaya perbaikan masih bersifat individual, belum terbaca kuat adanya pola mentoring formal, MGMP internal terstruktur, atau *team-teaching/microteaching* yang berjalan reguler. Indikasi ini muncul dari konsistensi respons guru (I3–I5) yang menekankan belajar mandiri dan konsultasi informal, tanpa rujukan pada skema dukungan kelembagaan yang sistematis. Dengan demikian, kebutuhan akan penguatan mekanisme institusional menjadi catatan penting untuk kesinambungan perbaikan.

Secara keseluruhan, upaya adaptif memang hadir—terutama melalui belajar mandiri di tingkat guru dan pembinaan manajerial oleh kepala sekolah—namun pola tersebut masih bersifat individual dan belum terlembagakan. Kesimpulannya, diperlukan penguatan mekanisme kelembagaan (mentoring formal, MGMP internal terstruktur, *team-teaching/microteaching*) agar dampak perbaikan

menjadi lebih sistemik, konsisten, dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil reduksi dan penyajian data (Tema 1–3) yang dipetakan terhadap RQ1–RQ3—melalui matriks tema × informan, CEAL, dan bank kutipan—tergambar pola-pola temuan yang konsisten lintas informan. Merujuk pada pola yang paling stabil, ringkasan operasional penyajian data menunjukkan kekurangan guru sesuai bidang di SMP Negeri 1 Hiliserangkai yang memicu penugasan *out-of-field* dan perangkap peran—terutama saat dukungan tenaga kependidikan (TU) terbatas. Konsekuensinya, pembelajaran cenderung didominasi metode ceramah dengan penguasaan materi yang belum optimal, sementara di sisi administrasi sebagian pekerjaan TU dialihkan kepada guru. Upaya adaptif memang muncul—belajar mandiri, konsultasi sejawat, dan pembinaan manajerial saat terjadi kelalaian—namun masih bersifat individual. Karena itu, diperlukan penguatan kelembagaan (mentoring, MGMP internal terstruktur, *team-teaching*, dan penataan ulang beban tugas) agar perbaikan bersifat sistemik dan berkelanjutan. Sejumlah butir terkait rekrutmen/pendanaan berstatus [dibatasi] dan dicatat sebagai keterbatasan; temuan utama tetap disusun dari bukti yang terkonfirmasi lintas informan.

Bagian berikut menautkan pola-pola temuan tersebut dengan kerangka teoretik dan implikasi praktis bagi penataan SDM sekolah.

Sintesis Temuan dengan Kerangka Teoretik

Kesenjangan kualifikasi–penugasan dan PJ–Fit. Pola dominan pada temuan yang berupa kekurangan guru sesuai bidang yang memicu penugasan *out-of-field* (OOF) selaras dengan kerangka *Person–Job Fit* (PJ–Fit) yang menegaskan pentingnya kecocokan kompetensi–tugas bagi sikap dan kinerja (komitmen, efektivitas instruksional) (Kristof-Brown et al., 2005). Mis-fit (OOF) yang teridentifikasi pada beberapa mata pelajaran menjelaskan mengapa PBM cenderung **ceramah** dan **kedalaman materi terbatas**, sebagaimana dilaporkan oleh guru dan kepala sekolah. Secara teoretik, mis-fit meningkatkan beban adaptasi dan menurunkan kualitas penyampaian materi, yang pada konteks kita tampak sebagai “formalitas PBM” dan “materi tidak tuntas”.

OOF sebagai fenomena organisasi (bukan sekadar kekurangan guru). Literatur klasik dan lanjutan menunjukkan OOF bukan semata problem jumlah guru, tetapi juga cara sekolah mengorganisasi penempatan dan penggunaan guru (Ingersoll, 2002, 2003). Temuan ini menegaskan bahwa ketika rekrutmen/formasi terhambat (mis. pembatasan honorer), sekolah merespons dengan redistribusi jam dan penugasan lintas bidang. Praktik tersebut menjaga kontinuitas layanan, namun berbiaya pada mutu instruksional persis seperti pola yang dideskripsikan Ingersoll.

Ketahanan administrasi & perangkapan peran. Ketika dukungan tenaga kependidikan (TU) terbatas, sebagian kerja administrasi dialihkan ke guru. Dalam kerangka mutu proses, back-office (SOP, ketepatan dokumen/laporan) adalah prasyarat pembelajaran yang andal; melemahnya fungsi ini dapat “menarik” waktu dan atensi guru dari kelas. Hal ini konsisten dengan standar jabatan/kualifikasi Permendiknas No. 24/2008 yang menuntut formasi dan kompetensi tendik memadai agar proses pembelajaran tidak terganggu.

Peran kepemimpinan sekolah. Respons kepala sekolah berupa pembinaan (coaching) dan penataan ulang jam mengajar sejalan dengan gagasan kepemimpinan instruksional (penetapan tujuan akademik, pengawasan pengajaran, pemanfaatan data belajar) dan kepemimpinan transformasional (pemberdayaan, pengembangan kapasitas) (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2008). Namun, tanpa mekanisme kelembagaan (mentoring formal, MGMP internal terstruktur, *team-teaching*, *microteaching*), upaya adaptif cenderung individual dan sporadis, ini menjelaskan mengapa siklus masalah berulang.

Konvergensi dengan Studi Terdahulu

Sejalan dengan studi di Indonesia, non-linieritas pengampu berasosiasi dengan hambatan pedagogis (kesiapan materi, strategi, asesmen) dan potensi penurunan capaian belajar siswa [mis. Wulandari et al. (2024)]. Di sisi lain, penelitian pengelolaan pendidik–tendik menekankan bahwa manajemen SDM pendidikan yang baik (perencanaan formasi, penempatan, pengembangan) berkontribusi pada mutu proses (Ashary & Aliyyah, 2024; Mulyani & Rindaningsih, 2025). Ini memperkuat benang merah tersebut bahwa keputusan SDM “di hulu” membentuk performa ganda “di hilir” yaitu kelas

(PBM) dan administrasi. Tambahan lagi, keterbatasan pembiayaan (mis. ruang fiskal BOSP) yang memengaruhi rekrutmen/pelatihan juga tercatat pada studi efisiensi anggaran pendidikan (Hasoloan et al., 2024) dan literatur mutu penyelenggaraan (Tanjung et al., 2022).

Implikasi Praktis (Level Sekolah)

- Penataan formasi & penugasan linier dengan memprioritaskan linieritas pengampu pada mapel inti; untuk mapel yang belum terisi, gunakan bridging kompetensi bagi guru OOF (modul ringkas, *co-planning*, *co-teaching* terbatas).
- Penguatan TU & SOP dengan mengmankan fungsi TU inti (arsip, pelaporan, layanan akademik) agar tidak “bocor” ke guru; tetapkan *cut-off* tugas yang boleh/tidak boleh dialih-tugaskan ke guru.
- Pengembangan kapasitas terstruktur dengan melembagakan MGMP internal (jadwal rutin, *lesson study* mini), *microteaching* terfokus topik OOF, dan mentoring 1:1 antarguru (spesialis ↔ OOF) dengan lembar *coaching log*.
- Instruksional leadership berbasis data melalui menggunakan indikator sederhana yaitu proporsi jam linier, porsi metode aktif vs ceramah, ketepatan layanan TU, serta remediasi rutin untuk kelas OOF.

Implikasi Kebijakan (Dinas/Komite/Daerah)

- Fleksibilitas formasi & pola afirmasi 3T dengan mengadvokasi relaksasi formasi dan skema afirmasi untuk wilayah kepulauan/3T agar kekosongan formasi tidak berlarut.
- Skema pendanaan pengembangan dengan menyisihkan porsi BOSP dan/atau dukungan mitra untuk pelatihan OOF (konten & pedagogi), *coaching* internal, dan *lesson study*.
- Kemitraan lintas sekolah melalui penguatan jejaring MGMP lintas sekolah (berbagi RPP, bank soal, video *microteaching*) serta penjadwalan *peer-observation* yang rutin.

Kontribusi Akademik

Studi ini memperkaya diskursus dengan menautkan simultan dua simpul kinerja sekolah—kelas (mutu PBM di bawah kondisi OOF) dan ketahanan administrasi (fungsi TU)—serta menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel penjelas mikro-organisasional. Dengan kerangka PJ-Fit dan

literatur OOF, pembahasan menunjukkan bahwa keputusan SDM memediasi kualitas pembelajaran sekaligus layanan administrasi pada konteks kepulauan/3T.

Keterbatasan dan Agenda Riset Lanjutan

Pertama, sebagian butir rekrutmen/pembiayaan [dibatasi]; klaim inti dibangun dari konvergensi lintas informan dan dokumen yang tersedia. Kedua, temuan bersifat generalisasi analitik studi kasus—perlu multi-kasus lintas sekolah/daerah untuk memperkuat eksternalitas. Agenda ke depan: (i) uji model mediasi sederhana (linieritas ↔ strategi pembelajaran ↔ hasil belajar); (ii) evaluasi efektivitas paket intervensi (mentoring + MGMP internal + *microteaching*) dengan desain pra–pasca; (iii) telaah biaya-manfaat skema redistribusi jam vs rekrutmen terbatas.

Secara teoretik, temuan memperjelas bahwa mis-fit penugasan (OOF) melemahkan efektivitas instruksional dan, ketika dukungan TU terbatas, menimbulkan irisan peran yang mengganggu fokus guru. Pola ini konsisten dengan PJ-Fit (Kristof-Brown et al., 2005) dan karakter OOF sebagai masalah organisasi (Ingersoll, 2002, 2003), sementara respons kepala sekolah—pembinaan dan penataan jam—selaras dengan kepemimpinan instruksional/transformatif (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2008). Namun, karena upaya banyak bertumpu pada inisiatif individual, penguatan mekanisme kelembagaan (mentoring formal, MGMP internal, *team-teaching*, *microteaching*) menjadi keharusan agar perbaikan lebih sistemik dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan memotret kondisi ketersediaan dan penempatan SDM (RQ1), dampaknya terhadap proses pembelajaran serta layanan administrasi (RQ2), dan bentuk-bentuk upaya mitigasi yang berjalan di sekolah (RQ3). Berangkat dari kerangka pengelolaan SDM pendidikan dan kesesuaian kualifikasi–penugasan, temuan kualitatif studi kasus di SMP Negeri 1 Hiliserangkai menunjukkan pola yang konsisten lintas informan.

Pertama, menjawab RQ1, terdapat kekurangan guru sesuai kualifikasi yang memicu penugasan out-of-field serta perangkap peran guru–TU ketika dukungan tenaga kependidikan terbatas. Kekosongan formasi yang berlarut—

antara lain dipengaruhi pembatasan rekrutmen—mendorong strategi adaptif jangka pendek berupa redistribusi jam dan alih sebagian tugas administrasi kepada guru.

Kedua, menjawab RQ2, rantai dampak terlihat jelas: out-of-field berkorelasi dengan dominasi metode ceramah dan kedalaman materi yang belum optimal, sedangkan keterbatasan TU mengganggu kelancaran layanan administrasi dan memperlebar irisan peran guru. Di saat yang sama, keterbatasan pembiayaan membatasi ruang perbaikan (rekrutmen/pelatihan), sehingga siklus persoalan mudah berulang.

Ketiga, menjawab RQ3, muncul upaya adaptif di dua tingkat: (a) inisiatif individu guru—belajar mandiri dan konsultasi sejawat untuk menutup celah kompetensi saat mengajar di luar bidang; (b) pembinaan manajerial—pemanggilan/*coaching* dan penataan ulang jam mengajar oleh kepala sekolah. Namun, pola mitigasi ini masih bersifat individual dan belum sepenuhnya terlembagakan (mentoring formal, MGMP internal terstruktur, *team-teaching*, *microteaching*).

Secara praktis, sekolah disarankan: (1) menata formasi & penugasan linier dengan memprioritaskan guru sesuai bidang pada mapel inti serta menyiapkan bridging kompetensi bagi guru OOF; (2) mengamankan fungsi TU & SOP agar pekerjaan administrasi tidak “bocor” ke guru; (3) melembagakan pengembangan kapasitas (MGMP internal terjadwal, *microteaching* tematik OOF, mentoring 1:1 dengan *coaching log*); dan (4) menerapkan instruksional leadership berbasis data (indikator proporsi jam linier, porsi metode aktif vs ceramah, ketepatan layanan TU, dan remediasi kelas OOF). Pada level kebijakan (dinas/komite/daerah), diperlukan relaksasi formasi/afirmasi 3T, alokasi pendanaan untuk pelatihan OOF & *lesson study*, serta jejaring MGMP lintas sekolah berikut *peer-observation* terjadwal.

Keterbatasan studi ini mencakup sebagian butir informasi rekrutmen/pembiayaan yang [dibatasi], serta konteks satu sekolah yang membatasi generalisasi statistik. Karena itu, agenda riset lanjutan meliputi: (i) perluasan ke multi-kasus lintas sekolah/daerah untuk penguatan eksternalitas; (ii) uji efektivitas paket intervensi (mentoring + MGMP internal + *microteaching*) dengan desain pra–pasca; dan (iii)

telaah biaya-manfaat antara strategi redistribusi jam dan skema rekrutmen/pelatihan terbatas.

Sebagai penutup, studi ini menegaskan bahwa keputusan SDM di hulu (formasi, penugasan linier, dukungan TU, pembiayaan) beresonansi langsung pada mutu instruksional dan ketahanan administrasi di hilir. Penguatan mekanisme kelembagaan—bukan hanya inisiatif individual—adalah kunci agar perbaikan menjadi sistemik, konsisten, dan berkelanjutan.

Referensi

- Ashary, N. M., & Aliyyah, R. R. (2024). Pengelolaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan: Dalam Meningkatkan Mutu Profesionalisme Kualitas Calon Pendidik. *Karimahtauhid*, 3(3), 3883–3898. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i3.12214>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dedik, Nasution, T. M. S., & Khairiyyahni, S. (2025). ≪b>Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan *Mesada*, 2(1), 534–539. <https://doi.org/10.61253/qw4m0k46>
- Halidin, H., & Fahmi, K. (2022). Analisis Pembelajaran Online Di Masa Pandemi Covid-19 Mata Pelajaran Matematika Pada Siswa SMP Negeri 1 Pomalaa. *Emteka Jurnal Pendidikan Matematika*, 3(2), 128–136. <https://doi.org/10.24127/emteka.v3i2.1902>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hasoloan, D. L., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2024). Efisiensi Dan Efektivitas Pengelolaan Anggaran Pada Tim Kerja Keuangan Dan Barang Milik Negara Sekretariat Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset Dan Teknologi. *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(5), 1177–1188. <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i5.1190>
- Ingersoll, R. M. (2002). *Out-of-Field Teaching, Educational Inequality, and the Organization of Schools: An Exploratory Analysis*.
- Ingersoll, R. M. (2003). *Out-of-Field Teaching and the Limits of Teacher Policy*.
- Ingersoll, R. M., & Gruber, K. (1996). *Out-of-Field Teaching and Educational Equality*.
- KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D., & JOHNSON, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON–JOB, PERSON–ORGANIZATION, PERSON–GROUP, AND PERSON–SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalist inquiry. In *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Mulyani, E. S., & Rindaningsih, I. (2025). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Guru. *Jampk*, 2(3), 9. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i3.560>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Subadre, W., Jufri, A. W., & Karta, I. W. (2023). Pengaruh Sarana Prasarana Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Dalam Pembelajaran Terhadap Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kabupaten Lombok Utara Tahun 2022.

(Jpap) Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan, 7(1), 1–9.

<https://doi.org/10.29303/jpap.v7i1.504>

Tanjung, R., Supriani, Y., Mayasari, A., & Arifudin, O. (2022). Manajemen Mutu Dalam Penyelenggaraan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Glasser*, 6(1), 29.

<https://doi.org/10.32529/glasser.v6i1.1481>

WULANDARI, O., NATASYA, R. D., MASITHOH, A. D., & FUAD, AH. Z. (2024). PENGARUH NON-LINIERITAS GURU TERHADAP KOMPETENSI BELAJAR SISWA DI MA SAFINDA SURABAYA. *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(2), 296–306.

<https://doi.org/10.51878/learning.v4i2.2923>

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.