



**MADRASA:**

**Journal of Islamic Educational Management**


ISSN: 1234-5678 (Print); ISSN: 5678-1234 (Online)

Journal homepage: <http://madrasa.id/index.php/madrasa>

2019, VOL.2, NO.1, 014-022

<https://doi.org/10.32940/mjiem.v2i1.111>



 Open access

## STAFFING DAN FENOMENA RANGKAP JABATAN DI SEKOLAH ISLAM

Inten Nurmalasari<sup>a</sup> Ari Prayoga<sup>b</sup> Irawan<sup>c</sup>

<sup>a</sup>[intennurmalasari1995@gmail.com](mailto:intennurmalasari1995@gmail.com); Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung Jl. Soekarno-Hatta Kel. Cimincrang Kec. Gedebage, Kota Bandung, Jawa Barat 45373.

<sup>b</sup>[ari@man2smd.sch.id](mailto:ari@man2smd.sch.id); MAN 2 Sumedang; Jl. Angrek No.38, Situ, Kecamatan Sumedang Utara, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45621.

<sup>c</sup>[irawan@uinsgd.ac.id](mailto:irawan@uinsgd.ac.id); PERSMAPI Indonesia; Komp. Permata Biru Blok i No. 33 Cinunuk, Cileunyi Bandung, 40624.

### ABSTRACT

*Some programs of Junior High School (SMP Muslimin 5 Kota Bandung) were not implemented optimally because the position of teachers qualifications and competencies were not suitable for the mandate. In addition, double positions was unavoidable. This article aims to uncover the staffing process and the raising of double position phenomena in SMP Muslimini 5 Kota Bandung, West Java. The results showed that staffing had an impact on the raising of double positions. Double positions cannot be avoided because of the demands of fulfilling teaching hours, avoiding job vacancies and learning, inequality of competencies and potential teachers and the need for promotion and regeneration. Double or multiple positions have not optimized the potential SMP Muslimin 5 Bandung as an Islamic education institution (Islamic school). Positions related to the implementation of Islamic religious education have not attracted the interest of the teachers who wish to promote such as being the supervisor of the Madrasah Science Competition and Islamic religious extracurricular coaches.*

**Keywords:** Staffing, empowerment, school.

### ABSTRAK

Beberapa program kerja Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muslimin 5 Kota Bandung tidak terlaksana secara optimal karena kualifikasi jabatan dan kompetensi guru yang diberi amanat tidak cocok. Selain itu adanya rangkap jabatan juga tidak bisa dihindari. Artikel ini bertujuan mengungkap proses *staffing* dan munculnya fenomena rangkap jabatan di SMP Muslimin 5 Kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *staffing* berdampak pada munculnya rangkap jabatan. Rangkap jabatan tidak bisa dihindari karena tuntutan pemenuhan jam mengajar, menghindari kekosongan pekerjaan dan pembelajaran, ketidakmerataan kompetensi dan potensi guru serta kebutuhan promosi dan regenerasi. Rangkap jabatan belum mengoptimalkan potensi SMP Muslimin 5 Kota Bandung sebagai lembaga pendidikan Islam (sekolah Islam). Jabatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan keagamaan Islam belum menarik minat para guru yang hendak promosi seperti menjadi pembimbing Kompetisi Sains Madrasah (KSM) dan pembina ekstrakurikuler keagamaan Islam.

**Kata Kunci:** Staffing, Rangkap jabatan, Pendidikan Islam

### RIWAYAT NASKAH,

Dikirim 11 Februari 2019

Diterima 04 Maret 2019

## PENDAHULUAN

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muslimin 5 Kota Bandung adalah salah satu sekolah Islam swasta yang berada di kawasan Kota Bandung. Sekolah tersebut milik Yayasan Ar-Rahmat. Lokasi sekolah berada di Jalan Manisi Nomor 02 Bunderan Cibiru, Kota Bandung Jawa Barat. Beberapa program sekolah Islam tersebut tidak tercapai karena pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tidak diberikan kepada orang yang tepat. Hal ini juga berdampak pada tidak tersalurkannya potensi guru lain yang memiliki keahlian bidang tertentu. Pembina ekstrakurikuler pramuka misalnya bukan berasal dari anggota kepramukaan kecamatan atau wilayah. Guru olahraga bukan guru yang memiliki kualifikasi keolahragaan. Selain itu banyak guru yang memiliki jabatan rangkap seperti operator dirangkap oleh guru mata pelajaran keagamaan Islam. Fenomena tersebut menunjukkan ada ketidakcocokan antara jabatan dan kompetensi orang yang menjabat, terjadi tumpang tindih pekerjaan di antara staf dan dan terhambatnya karir tenaga pendidik dan kependidikan karena kurang diberdayakan (Nurmalasari, Profile SMP Muslimin 5 Kota Bandung, 2019). Artikel ini bertujuan mengungkap pola penunjukkan, pengangkatan dan pengaturan (*staffing*) di SMP Muslimin 5 Kota Bandung sebagai bentuk pemberdayaan sumber daya manusia di sekolah Islam.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif yang memiliki karakteristik alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung, dan bersifat induktif (Moleong, 2002). Lokasi penelitian adalah Sekolah Menengah Pertama Muslimin 5 Kota Bandung, Jalan Manisi No. 02 Bunderan Cibiru. Jenis data diklasifikasikan menjadi; 1) data yang berhubungan dengan sistem struktur organisasi, yakni struktur organisasi sekolah, dan data kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan; dan 2) data yang berhubungan dengan pemberdayaan sekolah seperti data pembinaan dan kegiatan rutin program kerja sekolah (Khaerul Wahidin, 2003). Teknik pengumpulan data menggunakan teknik pengamatan langsung, wawancara terstruktur terhadap kepala sekolah, pembantu kepala sekolah dan operator. Studi dokumentasi, dilakukan dengan mengumpulkan data tertulis berupa data laporan tenaga pendidik dan kependidikan serta program kerja. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model *spradley*, meliputi; *pertama*, menyelidiki dan memilih situasi sosial kemanusiaan dengan berada langsung di lapangan serta menetapkan *informan*; *kedua*, menentukan sasaran sebagai fokus data dan mengklasifikasinya, dilanjutkan dengan mengajukan pertanyaan yang relevan dengan tujuan penelitian; *ketiga*, menyajikan dan mengecek kembali hasil analisis data berdasarkan temuan di lapangan kemudian ditulis dalam laporan penelitian (Sugiyono, 2006).

## TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### Temuan

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muslimin 5 Kota Bandung merupakan satuan pendidikan yang menerapkan penyelenggaraan pendidikan dengan pendekatan memadukan pendidikan umum dan pendidikan agama Islam ke dalam satu jalinan kurikulum yang terpadu. Semua mata pelajaran dan semua kegiatan sekolah tidak lepas dari bingkai ajaran dan pesan nilai Islam. Secara administratif SMP Muslimin 5 Kota Bandung berada dalam kewenangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Izin pendirian SMP Muslimin 5 Kota tidak ke Kementerian Agama Kota Bandung tetapi ke UPTD (Unit Pelaksana Teknis Dinas) Pendidikan Kota Bandung sebagai perpanjangan tangan Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota dalam

mengimplementasikan peraturan dan kebijakan pendidikan di tingkat kecamatan (Malang, 2013; Indonesia, 2016).

SMP Muslimin 5 Kota Bandung berstatus sekolah swasta karena berada di bawah Yayasan Ar-Rahmat. Meskipun tidak menamakan diri sebagai sekolah Islam, nama tambahan “Muslimin” cukup menunjukkan bahwa SMP tersebut merupakan sekolah Islam. Meskipun SMP Muslimin tidak menamakan dirinya sebagai Sekolah Islam Terpadu, kurikulumnya menunjukkan tidak ada dikotomi, tidak ada keterpisahan, tidak ada “sekularisasi” antara pelajaran umum dan nilai dan ajaran Islam, serta tidak ada “sakralisasi” di mana Islam diajarkan terlepas dari konteks kemaslahatan kehidupan masa kini dan masa deean. Pelajaran umum, seperti matematika, IPA, IPS, bahasa, jasmani atau kesehatan, keterampilan dibingkai dengan pijakan, pedoman dan panduan Islam. Sementara pelajaran agama diperkaya dengan pendekatan konteks kekinian, kemanfaatan dan kemaslahatan. Maka secara teori SMP Muslimin 5 Kota Bandung termasuk ke dalam sekolah Islam dan merupakan bagian dari satuan pendidikan Islam atau lembaga pendidikan Islam dan merupakan bagian dari penelitian manajemen pendidikan Islam (Irawan, PKMPI, 2016).

Legalitas sekolah Islam terpadu (SIT) belum begitu jelas. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 tahun 2010 tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan, tidak terdapat nama Sekolah Islam atau sekolah Islam terpadu (Yodoyono, 2010). Itulah sebabnya sekolah Islam didominasi oleh swasta. Oleh karena itu peserta didik di sekolah Islam termasuk SMP Muslimin 5 Kota Bandung didominasi oleh masyarakat kelas menengah ke bawah dan banyak berasal dari masyarakat yang tidak mampu, seperti anak tukang ojek, anak pemulung sampah dan anak pengamen (TU.SMPM5B, 2019).

SMP Muslimin 5 terus melakukan pengembangan. Tenaga pendidik dan kependidikan SMP Muslimin 5 Kota Bandung berjumlah 13 orang, 4 (empat) orang guru berstatus sebagai ASN; 5 (lima) orang guru sudah sertifikasi; dan 4 (empat) orang guru merupakan guru honorer. Sarana dan prasarana sekolah Muslimin belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Ekstrakurikuler ada dua jenis yaitu; pramuka dan karawitan. Sumber utama biaya operasional sekolah berasal dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan dana partisipasi orang tua siswa. Saat ini, kepala sekolah fokus pada pengadaan *server* dan komputer untuk pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK). Pelaksanaan UNBK di SMP 5 Muslimin masih menginduk pada sekolah lain, belum dilaksanakan secara mandiri di internal sekolah (TU.SMPM5B, 2019).

Struktur organisasi SMP Muslimin 5 Bandung berbentuk lini atau garis. Bentuk organisasi lini menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dengan bawahan dan dihubungkan langsung oleh garis wewenang dan garis komando (TU.SMPM5B, 2019). Apabila terdapat peserta yang bermasalah, peserta didik tidak langsung melaporkan masalah tersebut ke pimpinan puncak (kepala sekolah). Peserta didik harus melapor terlebih dahulu kepada Wali Kelas. Apabila tidak mampu menangani masalah yang terjadi pada peserta didik, wali kelas dapat berkoordinasi dengan Guru Bimbingan Konseling (GBK). Apabila masalah tersebut masih belum dapat diselesaikan, wali kelas bersama GBK melaporkan kepada Pembantu Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan (PKSBK). SMP Muslimin 5 Kota Bandung menggunakan istilah PKS (Pembantu Kepala Sekolah) untuk hal yang merujuk pada jabatan wakil kepala sekolah untuk memudahkan koordinasi dan pelimpahan wewenang. Apabila masalah belum dapat terselesaikan juga, maka masalah tersebut dilaporkan kepada kepala sekolah (Nurmalasari, Wawancara dan studi dokumentasi, 2018; TU.SMPM5B, 2019).

Kepala SMP Muslimin 5 Kota Bandung bernaung di yayasan merupakan sosok yang paling bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan. Yayasan hanya memantau dan menerima laporan. SMP Muslimin 5 Kota Bandung merupakan sekolah Islam swasta yang melimpahkan sepenuhnya wewenang yayasan kepada kepala sekolah. Yayasan merupakan penentu dalam pengambilan keputusan terutama berkenaan dengan pengelolaan keuangan, tetapi penyelenggaraan pendidikan dilimpahkan sepenuhnya kepada kepala sekolah. Mirip dengan perusahaan, komisaris ibarat yayasan sementara kepala sekolah ibarat direktur atau direksi. Pihak yayasan tidak banyak ikut campur dalam seluruh proses kegiatan belajar dan mengajar di sekolah melainkan melimpahkan seluruhnya secara penuh kepada kepala sekolah karena umumnya yayasan tidak mengetahui dan tidak memahami secara rinci persoalan-persoalan pendidikan. Kepala sekolah di sekolah Islam yang pada umumnya berstatus swasta, dianggap orang yang paling mengetahui urusan pendidikan. Kepala sekolah Islam dianggap sebagai pekerja sedangkan yayasan adalah investor. Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Sekolah Islam swasta dibantu oleh sejumlah orang (staf) yang dianggap bisa bekerja sama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan sekolah (Inten, 2019).

Penempatan karyawan (*staffing*) di SMP Muslimin 5 Kota Bandung dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa hal yaitu; kualifikasi pendidikan, latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, prestasi yang pernah diraih, dan pengalaman mengajar atau mengabdikan di lembaga tersebut (senioritas). *Staffing* di SMP Muslimin 5 Kota Bandung dilakukan oleh kepala sekolah kemudian disetujui oleh pihak Yayasan Ar-Rahmat. Langkah-langkah *staffing* di SMP Muslimin 5 Kota Bandung meliputi;

Langkah pertama adalah perencanaan. Perencanaan berisi kegiatan menganalisis, menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat berdasarkan kebutuhan sekolah. SMP Muslimin 5 Kota Bandung tidak memiliki lembaga khusus yang menangani sumber daya manusia (SDM) seperti kepegawaian atau departemen sumber daya manusia (*human resources department/HRD*), karena dianggap belum diperlukan, mengingat jumlah guru dan karyawan serta rombongan belajar peserta didik masih sedikit. Maka kegiatan perencanaan lebih banyak dilakukan oleh kepala sekolah dibantu para pembantu kepala sekolah dan dikonsultasikan kepada yayasan (Inten, 2019).

Langkah kedua adalah seleksi. Seleksi yaitu memilih tenaga kerja potensial untuk menduduki jabatan tertentu yang dibutuhkan pihak sekolah. Karena tidak ada departemen SDM atau kepegawaian maka tidak ada proses seleksi SDM secara khusus. Kepala sekolah tidak membuka pengumuman lowongan kerja melalui iklan media masa. Media yang digunakan untuk pengumuman pencarian karyawan yaitu saling memberi kabar di group sosial media bahwa SMP Muslimin 5 Bandung sedang membutuhkan guru atau karyawan. Untuk saat ini SMP Muslimin 5 sedang memprioritaskan perekrutan guru yang ingin menambah jam mengajar untuk memenuhi tuntutan sertifikasi.

Langkah ketiga adalah penempatan tenaga pendidik dan kependidikan. Langkah ketiga ini dilakukan oleh kepala sekolah dan kepala yayasan. Hal-hal yang dipertimbangkan oleh mereka berdua adalah kualifikasi pendidikan, latar belakang pendidikan, keterampilan yang mendukung sebuah bidang dan durasi pengalaman mengajar atau bekerja dari pelamar. Seleksi pendidik dan tenaga kependidikan didasarkan pada kebutuhan sekolah. Seleksi biasanya dilaksanakan setiap satu tahun ajaran sekali atau setiap awal semester. Hal ini dilakukan karena pada umumnya calon guru dan karyawan yang melamar bersamaan dengan tahun ajaran baru. Seleksi guru atau karyawan bisa dilaksanakan di luar pergantian tahun ajaran baru apabila ada guru atau tenaga kependidikan (karyawan) yang tiba-tiba mengundurkan

diri atau meninggal dunia. Kepala sekolah berusaha segera mencari penggantinya. Seleksi semacam ini sifatnya tidak terencana (Inten, 2019).

Penempatan tenaga pendidik dan kependidikan untuk jabatan tertentu sering mengalami rangkap jabatan. Tenaga pendidik yang menjabat sebagai Pembantu Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan (PKSBK) menjabat pula sebagai operator sekolah, guru Mata Pelajaran Matematika dan guru Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) serta sebagai pembina ekstrakurikuler kepramukaan (TU.SMPM5B, 2019). Kepala sekolah memberikan jabatan rangkap kepada guru tersebut karena latar belakang pendidikan guru tersebut Sarjana Pendidikan IPA. Sebagai guru IPA beliau juga dianggap mampu mengajar Mata Pelajaran Matematika, karena guru lain umumnya berlatar belakang Sarjana Pendidikan Agama Islam (SPAI). Guru IPA tersebut juga memiliki kemampuan mengoperasikan komputer dibanding dengan guru lain. Kepala sekolah pun menunjuk guru tersebut sebagai operator sekolah. Guru IPA tersebut juga diangkat sebagai Pembina Ekstrakurikuler Kepramukaan. Diketahui dari berkas lamaran bahwa Guru IPA tersebut, semasa kuliah dan menjadi pelajar, aktif sebagai anggota kepramukaan, bahkan memiliki pengalaman kegiatan di tingkat provinsi dan nasional (Inten, 2019; TU.SMPM5B, 2019).

Kasus rangkap jabatan yang dialami oleh Guru Mata Pelajaran IPA terjadi pula pada guru lainnya. Guru Pembina Patroli Keamanan Sekolah ternyata rangkap jabatan sebagai Wali Kelas juga. Guru Mata Pelajaran Prakarya dan Pembina Ekstrakurikuler Karawitan adalah guru yang sama. Guru tersebut dianggap memiliki kualifikasi pendidikan kesenian yang linier dan terampil serta aktif dalam berbagai kegiatan seni di tempat tinggalnya, di tingkat kota dan provinsi, menguasai berbagai tarian daerah yang ada di Indonesia; terampil menyanyikan lagu-lagu daerah serta mampu membuat karya sosial dan budaya lainnya seperti membuat organisasi remaja masjid (Inten, 2019; TU.SMPM5B, 2019).

Langkah keempat adalah pembinaan dan pengembangan karyawan. Pembinaan dan pengembangan karyawan mengacu pada sistem karier dan prestasi kerja. Untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan, sekolah-sekolah yang berada di bawah naungan Dinas Pendidikan, termasuk SMP Muslimin 5 Kota Bandung turut aktif dalam mengikuti program pembinaan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh UPTD. Kepala Sekolah SMP Muslimin 5 Kota Bandung secara periodik mengirimkan guru-gurunya untuk mengikuti bimbingan teknis dan pelatihan penerapan Kurikulum 2019 (k-13) yang diadakan oleh Dinas Pendidikan. Beberapa guru diikutsertakan pula dalam kegiatan lokakarya pembuatan silabus dan rencana program pembelajaran (RPP) yang diselenggarakan oleh musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) (Inten, 2019).

Langkah kelima adalah pemberhentian. Langkah ini merupakan pengakhiran masa jabatan seorang karyawan pada posisi atau jabatannya karena berbagai alasan dan kebijakan pimpinan (kepala sekolah dan yayasan). Jenis pemberhentian yang umum terjadi yaitu; 1) pensiun, hal ini berlaku pada guru yang sudah memasuki usia pensiun menurut perhitungan masa kerja dan jabatan sebagai aparatur sipil negara (ASN) bagi guru atau karyawan yang berstatus ASN. Guru dan karyawan tetap yayasan atauran masa pension mengacu kepada kebijakan dan aturan yayasan. Tidak ada batas usia tertentu dalam mengabdikan kepada yayasan atau SMP Muslimin 5 Kota Bandung. Apabila ada guru atau karyawan yang sudah memasuki waktu pensiun menurut aturan ASN, namun guru tersebut masih produktif atau masih berusia di bawah 65 tahun dan memiliki prestasi yang baik, biasanya yayasan menawarkan untuk tetap berkerja atau mengajar di SMP Muslimin 5 Kota Bandung. Honorarium dan gaji diberikan oleh pihak sekolah dan yayasan secara khusus; 2) mengundurkan diri, hal ini dilakukan oleh guru atau karyawan yang menurut pertimbangannya harus mengundurkan diri dari pekerjaan atau jabatan yang diembannya. Sampai saat ini belum ada kasus guru (tenaga pendidik) dan karyawan (tenaga kependidikan) yang



mengundurkan diri. Beberapa guru mengundurkan diri karena diberi surat keputusan (diangkat) menjadi ASN dan dimutasi ke sekolah lain oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung. Beberapa guru, meskipun sudah dimutasi ke sekolah lain masih berkenan untuk mengabdikan dan mengajar di SMP 5 Muslimin Bandung, tanpa mengganggu tugasnya sebagai guru ASN di sekolah lain. Mereka menganggap bahwa SMP Muslimin 5 Kota Bandung telah berjasa dan memberi banyak pengalaman dalam mengajar; 3) pemutusan hubungan kerja (PHK). Hal ini dilakukan oleh pihak yayasan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu, misalnya pihak yayasan tidak sanggup menggaji guru atau karyawan dan perilaku negatif mereka yang dianggap berdampak pada nama baik lembaga. Namun sampai saat ini pihak yayasan maupun kepala sekolah belum pernah melakukan PHK kepada guru (tenaga pendidik) maupun karyawan (tenaga kependidikan); 4) meninggal dunia, pemberhentian kerja yang disebabkan karena yang bersangkutan meninggal dunia merupakan pemberhentian yang sifatnya di luar kuasa kepala sekolah dan yayasan. Oleh karena itu pihak SMP Muslimin 5 Kota Bandung dan yayasan biasanya memberikan santunan. Kasus ini pernah terjadi pada guru olah raga (Inten, 2019; TU.SMPM5B, 2019).

## Pembahasan

Kewenangan seleksi dan penempatan tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Muslimin 5 Kota Bandung sepenuhnya diserahkan kepada kepala sekolah. Akan tetapi Kepala Sekolah SMP Muslimin 5 Bandung kecuali tercatat sebagai karyawan Yayasan Ar-Rahmat juga mengajar di sekolah lain, sebagai Guru Mata Pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Hal ini menyebabkan beliau kurang fokus dalam mengurus SMP Muslimin 5 Kota Bandung. Beliau menjadi Guru IPS di sekolah lain karena statusnya sebagai ASN. Beliau tidak berhenti sebagai kepala sekolah di SMP Muslimin 5 Kota Bandung karena merasa telah lama mengabdikan ke sekolah tersebut atau ke Yayasan Ar-Rahmat (TU.SMPM5B, 2019). Dalam hal melakukan pencarian dan penempatan karyawan (*staffing*) di SMP Muslimin 5 Kota Bandung, beliau sering merekrut guru dan karyawan dari sekolah di mana ia mengajar sebagai guru IPS. Hal ini bisa menguntungkan karena beliau mengenal guru atau karyawan yang direkrut. Sebaliknya, hal tersebut dapat merugikan karena berpeluang terjebak pada nepotisme atau mendahulukan teman dan saudaranya meskipun orang yang direkrut tidak memiliki pengalaman dan kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. *Staffing* merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi, yang mengandaikan bahwa bidang-bidang pekerjaan yang akan ditempati hendaknya sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, agar lembaga tidak dirugikan. *Staffing* yang baik hendaknya memperhatikan bahwa pemilihan dan penempatan personalia berorientasi pula pada pengembangan karir dan pemberdayaan sumber daya internal bukan eksternal (Irianto, 2001; Setiawan, 2019).

Kasus maraknya rangkap jabatan di SMP Muslimin 5 Kota Bandung tidak secara langsung berdampak pada rasio beban pekerjaan terhadap pendapatan sebagai guru, wali kelas dan pembina ekstrakurikuler, sebab rangkap jabatan tidak secara otomatis menambah penghasilan. Mereka rangkap jabatan karena tenaga pendidik dan kependidikan yang ada jumlahnya terbatas. Mereka yang rangkap jabatan lebih dianggap sebagai pengabdian kepada yayasan daripada pekerjaan. Guru yang rangkap jabatan juga rata-rata telah memiliki sertifikat guru profesional. Sebagai guru profesional maka jam mengajar minimal yang ditetapkan oleh pemerintah harus terpenuhi. Untuk memenuhi ketentuan jumlah jam mengajar maka guru rela melakukan rangkap jabatan sebagai Pembina PKS, wali kelas dan operator. Berdasarkan Pasal 2 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang pemenuhan beban kerja guru, kepala sekolah dan pengawas

sekolah dinyatakan bahwa guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah melaksanakan beban kerja selama 40 jam seminggu (terdiri atas 37, 5 kerja efektif dan 2,5 jam istirahat) pada satuan administrasi pangkal (sekolah di mana guru tersebut bertugas). Berdasarkan Pasal 3 peraturan menteri tersebut, 37, 5 jam kerja efektif mencakup kegiatan pokok merencanakan pembelajaran atau bimbingan, melaksanakan pembelajaran atau bimbingan, menilai hasil pembelajaran atau bimbingan, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru. Tugas tambahan yang dimaksud peraturan menteri tersebut yaitu menjadi wali kelas, pembina organisasi siswa intra sekolah (OSIS), pembina ekstrakurikuler, koordinator pengembangan keprofesian berkelanjutan (K-PKB), penilai kinerja guru (PKG) atau koordinator bursa kerja khusus (BKK) pada sekolah menengah kejuruan (SMK), guru piket, ketua lembaga sertifikasi profesi pihak pertama (LSP-P1), pengurus organisasi atau asosiasi profesi guru dan tutor pendidikan jarak jauh (Effendy, 2018; Kewarganegaraan, 2019).

Kepala Sekolah SMP Muslimin 5 Kota Bandung, sebagai pemimpin tertinggi di sekolah tersebut telah melakukan *staffing* berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Rangkap jabatan yang diberikan kepada guru selain mempertimbangan situasi dan kondisi sekolah juga memperhatikan peraturan. Sebagai pimpinan puncak, kepala sekolah juga memberi peluang kepada para guru yang memiliki potensi lebih baik dibanding guru lain untuk melakukan inovasi dan mengembangkan kreatifitasnya dalam membangun sekolah. Kepala sekolah juga memerlukan mitra kerja dari para guru dan karyawan terpilih (staf) agar antara pihak sekolah, yayasan, guru, siswa dan orang tua dapat berkoordinasi dengan baik. Kepala sekolah dianggap berhasil dalam melakukan *staffing* ketika memahami betul situasi dan kondisi sekolah sebagai suatu organisasi yang kompleks dan unik. SMP Muslimin 5 Kota Bandung, sebagai sekolah Islam memiliki ciri sebagai sekolah yang memadukan kurikulum umum dengan pendidikan keagamaan Islam, akan tetapi rangkap jabatan tidak berhubungan dengan pengembangan potensi keislaman, misalnya pembinaan ekstrakurikuler keagamaan Islam, panitia peringatan hari-hari besar keagamaan Islam dan kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan pendidikan Islam (Muhammad Nur, 2016; Irawan, FMPI, 2014).

Kepala SMP Muslimin 5 Kota Bandung, melalui *staffing* secara tidak langsung juga telah memberdayakan sumber daya manusia (SDM) di sekolah tersebut. Ada peran pengembangan SDM yang dikerjakan oleh kepala sekolah. Guru-guru di SMP Muslimin 5 Kota Bandung sebagian besar telah memenuhi jam mengajar. Artinya guru-guru telah memenuhi ketentuan Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Selebihnya pihak sekolah hendaknya lebih serius memikirkan tunjangan jabatan yang dirangkap oleh beberapa guru. Kejelasan tunjangan jabatan dapat mendorong peningkatan SDM guru dan karyawan. Mereka tidak hanya mengikuti pelatihan dan lokakarya yang diselenggarakan oleh pihak dinas pendidikan setempat tetapi dapat mengikuti seminar nasional yang diselenggarakan oleh asosiasi profesi, seperti pelatihan menulis artikel jurnal. Rangkap jabatan juga dapat menyelesaikan persoalan “jam kosong” yang selama ini sering terjadi. Kepala SMP Muslimin 5 Kota Bandung dapat meminimalisir “kelas kosong” karena ditinggalkan oleh guru yang berhalangan hadir. Kepala sekolah tidak hanya mengandalkan guru piket untuk mengisi “kelas kosong”, tetapi beliau sendiri selaku mantan guru dapat mengisi “kelas kosong” terutama ketika tugas-tugas sebagai kepala sekolah telah ia selesaikan. Pemberdayaan SDM di SMP Muslimin 5 Kota Bandung juga memperhitungkan layanan sekolah terhadap peserta didik dan orang tua murid. Ketika tidak ada lagi “kelas kosong”, peserta didik dan orang tua tidak merasa dirugikan dan motivasi belajar mereka tetap terjaga. Pemberdayaan lebih dari sekedar pendelegasian tugas dan wewenang tetapi juga media uji coba bagi guru dan

karyawan muda potensial agar kelak dapat menggantikan para seniornya (T.J Sergiovanni, 1983).

*Staffing* yang dilakukan oleh kepala SMP Muslimin 5 Kota Bandung berdampak pada struktur organisasi sekolah. Struktur organisasi yang dibuat oleh kepala sekolah bukan hanya sebagai penanda bahwa seseorang memiliki jabatan tertentu namun lebih dari itu stuktur organisasi dibuat sebagai gambaran acuan kerja guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas dan menjalankan tanggung jawabnya sebagai warga sekolah. Para guru dan karyawan yang rangkap jabatan tetap diwajibkan membuat laporan secara sistematis dan teratur sehingga mereka memiliki rekam jejak tertulis. Rekam jejak tersebut suatu saat diperlukan ketika ada promosi jabatan. Ketentuan ini berdampak pada dua hal, pertama karir guru yang rangkap jabatan menjadi jelas; kedua para orang tua sebagai konsumen tetap menaruh kepercayaan kepada SMP Muslimin 2 Kota Bandung untuk menyekolahkan anaknya ke sekolah tersebut. Sekolah yang efektif bukan hanya terlihat dari pencapaian hasil belajar para siswa (akademik) namun juga dari prestasi ekstrakurikuler yang mengarah pada pengembangan kompetensi profesional (non akademik) siswa. Dewasa ini kesuksesan seseorang tidak harus diukur oleh prestasi akademiknya saja namun juga prestasi atau kompetensi *soft* dan *hard skill* lainnya seperti piawai dalam berdakwah, terampil dalam menggunakan teknologi informasi, mudah bergaul atau menjalin relasi dan memiliki akhlak mulia, *kāffah* (penuh integritas) dalam bekerja serta transparan (*ijtihadyyah*) dalam memimpin dan mengelola keuangan (Ibrohim, 2016; Irawan, PKMPI, 2016).

## SIMPULAN

*Staffing* di SMP Muslimin 5 Kota Bandung dilakukan oleh kepala sekolah dan dipantau oleh pihak Yayasan Ar-Rahmat. Secara teknis *staffing* didasarkan pada kebutuhan dan potensi SDM yang ada. Prosedur *staffing* meliputi perencanaan, penyeleksian, penempatan dan pemberhentian. *Staffing* berdampak pada seleksi jabatan. Seleksi jabatan mempertimbangkan; 1) pengalaman dan lama pengabdian guru dan karyawan; 2) kualifikasi pendidikan dan keterampilan yang dimiliki; dan formasi jabatan yang tersedia. Dampak dari *staffing* munculnya rangkap jabatan. Rangkap jabatan tidak bisa dihindari karena ada tuntutan pemenuhan jam mengajar, menghindari kekosongan pekerjaan dan pembelajaran, ketidakmerataan kompetensi dan potensi guru serta kebutuhan promosi dan regenerasi. Rangkap jabatan yang disebabkan oleh formasi pekerjaan belum mengoptimalkan potensi SMP Muslimin 5 Kota Bandung sebagai lembaga pendidikan Islam (sekolah Islam). Jabatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan keagamaan Islam belum menarik minat sekolah, terutama para guru yang hendak promosi jabatan. Beberapa jabatan baru yang relevan dengan pengembangan pendidikan Islam yaitu menjadi pembina atau pembimbing Kompetisi Sains Madrasah (KSM), Pembina ekstrakurikuler keagamaan Islam dan panitia peringatan hari-hari besar agama Islam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Effendy, M. (2018, Mei 2). Permendikbud No 15 Tahun 2018. Jakarta.
- Ibrohim, B. (2016). Kefektifan Organisasi dalam Pemberdayaan sekolah. *Jurnal Tarbawi*, 01(02). Indonesia, J. (2016). *Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) Indonesia*. Dipetik Juli 27, 2019, dari Pengertian Sekolah Islam Terpadu: <https://jsit-indonesia.com/sample-page/pengertian-sekolah-islam-terpadu/>
- Inten, I. A. (2019). *WPSD SMP Muslimin 5*. Bandung .
- Irawan. (2014). *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Cendekia Pratama.
- Irawan. (2016). Paradigma Keilmuan Manajemen Pendidikan Islam. *Manageria: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 302-305.
- Irianto, Y. (2001). *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Alam*. Surabaya: Insan Cendekiawan.



- Kewarganegaraan, P. (2019, Mei 24). *Pendidikan Kewarganegaraan* . Diambil kembali dari Pendidikan Kewarganegaraan : <https://ainamulyana.blogspot.com/2018/05/permendikbud-nomor-15-tahun-2018.html>
- Khaerul Wahidin, T. M. (2003). *Metode Penelitian*. Cirebon: STAIN Press.
- Malang, U. K. (2013, APRIL Kamis 25). *Pengertian UPTD Pendidikan*. Diambil kembali dari UPTD. TK/SD DAN PLS KEC. GEDANGAN KAB MALANG: <http://uptdgedangan.blogspot.com/2013/04/uptd-unit-pelaksana-teknis-dinas-adalah.html>
- Moleong, L. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Muhammad Nur, d. (2016, Februari). Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 01(05)*.
- Nurmalasari, I. (2018). *Wawancara dan studi dokumentasi*. Bandung .
- Nurmalasari, I. (2019). *Profile SMP Muslimin 5 Kota Bandung*. Bandung.
- Sugiyono. (2006). *Metodologi Penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- T.J Sergiovanni, R. S. (1983). *Supervision Human Perspective*. New York: McGraw Hill Book Company.
- TU.SMPM5B. (2019). *Rencana Struktur Organisasi SMP Muslimin 5 Kota Bandung*. Bandung: SMP Muslimin 5 Kota Bandung.
- Yodoyono, S. B. (2010). PPRI No.66 Tahun 2010. Jakarta.