DIAGNOSIS TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DAN FENOMENA *TEACHING OUT-OF-FIELD* PADA PAMONG BELAJAR PPPK DI SATUAN PENDIDIKAN NON-FORMAL

***Rahmi Muliani[1], Zulfani Sesmiarni[2]**

[1,2]Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi
E-mail : rahmimuliani667@gmail.com

ABSTRAK

Pendidikan nonformal melalui Satuan Pendidikan Nonformal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF SKB) membutuhkan tata kelola sumber daya manusia yang mampu mendukung penyelenggaraan pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik. Salah satu persoalan yang dihadapi adalah fenomena teaching out-of-field, yaitu penugasan pendidik untuk mengajar mata pelajaran di luar bidang keahlian atau latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Penelitian ini bertujuan mendiagnosis tata kelola sumber daya manusia dalam kaitannya dengan fenomena teaching out-of-field pada Pamong Belajar PPPK, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan rekomendasi perbaikan pengelolaan SDM di satuan pendidikan nonformal. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dengan desain studi kasus di SPNF SKB Kota Bukittinggi. Data diperoleh dari sembilan Pamong Belajar PPPK melalui angket yang memuat pertanyaan tertutup dan terbuka, serta didukung oleh dokumen latar belakang pendidikan dan penugasan mengajar. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, analisis jawaban terbuka, dan analisis dokumen untuk memetakan kesesuaian bidang keahlian dengan mata pelajaran yang diampu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh responden (100%) mengalami penugasan mengajar di luar bidang keahlian akademis pada sejumlah mata pelajaran. Kondisi tersebut menuntut pendidik melakukan pembelajaran mandiri untuk memenuhi kebutuhan penguasaan materi. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan tata kelola SDM melalui pemetaan kompetensi, penyesuaian penugasan mengajar, pelatihan berbasis analisis kebutuhan, serta pengembangan kolaborasi dan berbagi pengetahuan antarpamong belajar. Dalam perspektif nilai-nilai Islam, pengelolaan SDM juga perlu memperhatikan prinsip ihsan dan itqan sebagai landasan profesionalitas dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas pendidikan.

Kata Kunci : *Tata Kelola Sumber Daya Manusia; Teaching Out-Of-Field; Pamong Belajar PPPK; Kesesuaian Bidang Keahlian; Pendidikan Nonformal*.

ABSTRACT

Nonformal education through Nonformal Education Units and Community Learning Activity Centers (SPNF SKB) requires human resource governance capable of supporting instruction that meets learners' needs. One challenge is teaching out-of-field, in which educators are assigned to teach subjects outside their academic qualifications or areas of expertise. This study aims to diagnose human resource governance in relation to teaching out-of-field among government employees with work agreements (PPPK) serving as learning tutors, identify the constraints they face, and formulate recommendations for improving human resource management in nonformal education. The study employed a descriptive case-study approach at SPNF SKB in Bukittinggi City. Data were collected from nine PPPK learning tutors through a questionnaire containing closed- and open-ended questions, supported by documents on educational backgrounds and teaching assignments. Data were analyzed using descriptive statistics, analysis of open-ended responses, and document analysis to map the alignment between areas of expertise and subjects taught. The results indicate that all respondents (100%) were assigned to teach several subjects outside their academic areas of expertise. Consequently, the educators had to engage in independent learning to acquire the necessary subject knowledge. The findings highlight the importance of strengthening human resource governance through competency mapping, adjustment of teaching assignments, needs-based training, and collaboration and knowledge sharing among learning tutors. From the perspective of Islamic values, human resource management should also uphold the principles of ihsan and itqan as foundations for professionalism and responsibility in educational practice.

Keywords : *Human Resource Governance; Teaching Out-Of-Field; PPPK Learning Tutors; Alignment Of Expertise; Nonformal Education*

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah tonggak utama untuk menjadikan suatu bangsa lebih maju, dan keberhasilannya sangat ditentukan oleh mutu pendidik yang profesional(R Lufky Muhammad, Sedarmayanti, 2018). Dalam konteks pendidikan nonformal di Indonesia, Satuan Pendidikan Non Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF SKB) memegang peranan krusial. SPNF SKB Kota Bukittinggi merupakan ujung tombak penyelenggaraan pendidikan kesetaraan, yang mencakup program Paket A (setara SD), Paket B (setara SMP), dan Paket C (setara SMA). Penyelenggaraan ketiga program pendidikan kesetaraan ini menuntut kelengkapan struktur kurikulum yang komprehensif. Kurikulum tersebut mencakup rumpun keilmuan bahasa, sains murni (Ilmu Pengetahuan Alam), ilmu sosial (Ilmu Pengetahuan Sosial, Geografi, Sejarah), hingga pendidikan karakter dan spiritual (Pendidikan Kewarganegaraan dan Pendidikan Agama Islam).

Keberhasilan seluruh program pendidikan di SPNF SKB ini sangat bergantung pada kompetensi, dedikasi, dan kreativitas pamong belajar sebagai pendidik sekaligus fasilitator masyarakat(Hapsari, 2008). Pamong belajar tidak sekadar bertugas mentransfer pengetahuan, melainkan juga membangkitkan kemauan belajar masyarakat, membuat percontohan program, dan mengendalikan mutu pelaksanaan program pendidikan non-formal dan informal. Namun, SPNF SKB Kota Bukittinggi saat ini tengah menghadapi tantangan struktural yang sangat kritis dalam ranah tata kelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Kondisi faktual menunjukkan bahwa dari total 11 tenaga pendidik (pamong belajar) yang ada di SPNF SKB Kota Bukittinggi, sebanyak 9 orang di antaranya berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan hanya 2 orang yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Permasalahan inti dari krisis SDM ini berakar dari anomali historis pada saat proses rekrutmen pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan PPPK. Pada awalnya, kesembilan posisi tersebut diproyeksikan untuk mengakomodasi pegawai honorer internal SKB yang secara de facto telah memiliki latar belakang pendidikan yang beragam sesuai kebutuhan SKB. Namun, kebijakan rekrutmen pemerintah justru membuka formasi tersebut melalui jalur umum. Lebih jauh lagi, formasi akademik yang disetujui dan dibuka oleh pemerintah pusat hanya membatasi pada tiga jurusan spesifik, yaitu: Pendidikan Matematika, Pendidikan Bahasa Inggris, dan Pendidikan Bahasa Indonesia. Kebijakan rekrutmen yang bersifat top-down dan tidak didasarkan pada Analisis Kebutuhan Beban Kerja (Workload Analysis) lembaga ini menghasilkan kesenjangan kompetensi yang masif (competency gap) di lapangan.

Berdasarkan tinjauan konteks di atas, identifikasi masalah dalam studi diagnostik MSDM (HR Diagnostic Case) ini dapat dipetakan secara terstruktur ke dalam tiga tingkatan, yaitu gejala (symptom), masalah inti (core problem), dan dampak terhadap mutu lembaga. Pada tingkat gejala (symptom), berdasarkan data awal, sebanyak 100% (9 dari 9) Pamong Belajar PPPK di SPNF SKB Kota Bukittinggi terpaksa harus mengampu mata pelajaran yang berada jauh di luar bidang keahlian akademisnya (cross-teaching). Sebagai contoh nyata, guru atau pamong belajar dengan latar belakang Pendidikan Bahasa Inggris dan Matematika diwajibkan menyusun bahan ajar, membuat modul, dan mengajar mata pelajaran IPA, IPS, Sejarah, hingga Pendidikan Agama Islam (PAI). Mereka terpaksa melakukan metode belajar mandiri secara otodidak tanpa adanya dukungan pelatihan formal yang relevan dari pihak institusi maupun pemerintah, sebagaimana kendala penyusunan modul ajar dan desain pembelajaran yang juga sering dialami pendidik ketika dukungan pelatihan belum optimal (Anjeliani et al., 2024).

Pada tingkat masalah inti (core problem), masalah mendasar yang terjadi adalah kegagalan sistemik dalam Perencanaan Tenaga Kerja (Manpower Planning) pada tingkat makro (kebijakan rekrutmen pemerintah) yang berimbas pada disfungsi sistem Penempatan (Placement) di tingkat mikro (lembaga SKB). Telah terjadi fenomena Person-Job Mismatch yang sangat akut. Dalam literatur pendidikan internasional, fenomena pendidik yang mengajar di luar kualifikasi formalnya ini secara spesifik dikenal sebagai teaching out-of-field(Hobbs & Porsch, 2021). Kondisi ini melanggar prinsip dasar MSDM di mana kualifikasi tenaga kerja seharusnya selaras dengan deskripsi pekerjaannya. Selanjutnya, pada tingkat dampak terhadap mutu lembaga, beban kerja lintas disiplin yang disertai beban administrasi pembelajaran menciptakan rantai dampak negatif yang signifikan. Secara psikologis dan fisik, kondisi ini memicu kelelahan kerja (burnout) bagi para pamong belajar. Energi kognitif yang seharusnya digunakan untuk merancang inovasi media pembelajaran dan mengembangkan metode pengajaran yang interaktif justru terkuras habis hanya untuk mempelajari materi dasar dari ilmu yang belum mereka kuasai. Secara institusional, kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas transfer ilmu pengetahuan (transfer of knowledge) kepada warga belajar, yang pada akhirnya dapat mengancam mutu lulusan pendidikan kesetaraan di SPNF SKB Kota Bukittinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendiagnosis bukti empiris dan akar penyebab permasalahan tata kelola SDM pada berbagai tingkatan organisasi, mengevaluasi fungsi MSDM berdasarkan landasan teori dan integrasi nilai-nilai Islam, serta merumuskan rekomendasi strategis dan mitigasi risiko guna meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kesejahteraan pamong belajar.

METODE

Pelaksanaan penelitian ini dirancang secara sistematis untuk mendiagnosis permasalahan tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) dan fenomena teaching out-of-field pada satuan pendidikan non-formal. Komponen utama metode penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus diagnostik (HR diagnostic case study). Desain ini dipilih karena mampu mengeksplorasi secara mendalam anomali manajerial dan ketidaksesuaian penempatan kerja (person-job mismatch) dalam konteks nyata di satuan pendidikan non-formal. Kerangka diagnostik dalam penelitian ini membedakan secara tegas antara fakta objektif yang ditemukan di lapangan, interpretasi diagnostik dari sudut pandang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), serta penelusuran akar penyebab masalah pada berbagai tingkatan organisasi (multilevel root-cause analysis) yang meliputi tingkat individu, pekerjaan, sistem operasional, kepemimpinan, hingga kebijakan.

Partisipan dan Setting Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Satuan Pendidikan Non-Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF SKB) Kota Bukittinggi yang menyelenggarakan program pendidikan kesetaraan Paket A (setara SD), Paket B (setara SMP), dan Paket C (setara SMA). Populasi tenaga pendidik (pamong belajar) di SPNF SKB Kota Bukittinggi berjumlah 11 orang, yang terdiri atas 9 orang berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan 2 orang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pemilihan partisipan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling (sampel jenuh untuk kategori PPPK) dengan melibatkan seluruh 9 orang Pamong Belajar PPPK (N = 9) sebagai responden penelitian. Kriteria inklusi partisipan meliputi pamong belajar berstatus PPPK yang direkrut melalui formasi jalur umum (berlatar belakang akademik Pendidikan Matematika,

Pendidikan Bahasa Inggris, dan Pendidikan Bahasa Indonesia) dan ditugaskan mengampu mata pelajaran lintas disiplin pada program pendidikan kesetaraan.

Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini berupa instrumen survei diagnostik internal dan pedoman telaah dokumen kepegawaian. Konstruk utama yang diukur dalam instrumen survei meliputi: (1) kesenjangan kompetensi lintas disiplin (teaching out-of-field), yang mencakup pemetaan latar belakang pendidikan formal dibandingkan dengan mata pelajaran yang diampu beserta kesulitan pedagogis dan penguasaan materi yang dihadapi; (2) dinamika interaksi pembelajaran dan kendala eksternal karakteristik warga belajar; serta (3) bentuk dukungan institusional dan kebutuhan pelatihan pengembangan diri (training need analysis). Penjaminan kualitas dan keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber antar-responden pamong belajar serta pemeriksaan silang dengan dokumen pembagian tugas mengajar di SPNF SKB Kota Bukittinggi.

Prosedur Penelitian dan Pengumpulan Data

Prosedur penelitian dilaksanakan secara kronologis melalui empat tahapan utama, yaitu: (1) tahap identifikasi konteks kelembagaan dan pemetaan struktur kepegawaian untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kurikulum pendidikan kesetaraan dan kualifikasi akademik pendidik; (2) tahap pelaksanaan survei internal terhadap 9 orang Pamong Belajar PPPK guna menjaring data empiris mengenai pengalaman mengajar lintas disiplin, kendala kehadiran warga belajar, serta kebutuhan pelatihan; (3) tahap penyusunan matriks bukti dan diagnosis akar penyebab pada berbagai level organisasi; serta (4) tahap evaluasi fungsi MSDM berdasarkan teori Person-Job Fit, Workload Theory, literatur teaching out-of-field, dan integrasi nilai-nilai Islam (kafa'ah, itqan, ihsan, dan maslahah mursalah) untuk merumuskan rekomendasi strategis beserta rencana implementasi dan mitigasi risikonya.

Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif-diagnostik kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data dalam bentuk matriks diagnostik, dan penarikan simpulan. Proses analisis memetakan setiap temuan gejala utama ke dalam empat dimensi analitis, yaitu gejala/temuan utama, bukti empiris dari data survei (N = 9), interpretasi dan asumsi diagnostik MSDM, serta diagnosis akar penyebab bertingkat (multilevel root-cause). Selanjutnya, hasil diagnosis dikonstruksikan ke dalam matriks rencana implementasi strategis yang memuat target sasaran, penanggung jawab, jadwal implementasi, dan indikator keberhasilan yang terukur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Bukti dan Diagnosis Akar Penyebab

Untuk mengonfirmasi dan mendalami permasalahan manajerial tata kelola SDM ini secara empiris, sebuah survei internal telah dilaksanakan dengan melibatkan 9 orang Pamong Belajar PPPK di SPNF SKB Kota Bukittinggi. Diagnosis ini membedakan secara tegas antara fakta objektif yang ditemukan di lapangan, interpretasi diagnostik dari sudut pandang MSDM, serta penelusuran akar penyebab masalah pada berbagai tingkatan organisasi (individu, pekerjaan, sistem, hingga kebijakan). Hasil pemetaan bukti empiris dan diagnosis akar penyebab disajikan secara rinci pada Tabel 1.

Tabel 1. Bukti dan Diagnosis Akar Penyebab

Temuan/Gejala Utama	Fakta/Bukti dari Data Kasus (Survei N=9)	Interpretasi & Asumsi Diagnostik	Diagnosis Akar Penyebab (Multilevel)
Kesenjangan Kompetensi Lintas Disiplin (Teaching Out-of-Field)	Data menunjukkan 9 dari 9 responden (100%) mengajar di luar keahlian. Responden 1(Pendidikan Matematika) mengajar IPA; responden 2 (B. Inggris) mengajar PKn; Responden 4 (B. Inggris) mengajar Agama Islam & IPS. Kesulitan utama: sulit memberi penjelasan mendalam (responden 5) dan terpaku pada materi (Responde 4).	Pendidik mengalami cognitive overload (kelebihan beban kognitif). Mereka harus melakukan learning on-the-job secara otodidak yang memicu inefisiensi waktu persiapan mengajar. Pemahaman materi yang diajarkan bersifat dangkal (surface teaching).	Tingkat Kebijakan Lembaga/Pemerintah: Kesalahan fatal dalam perencanaan formasi CPNS/PPPK jalur umum yang tidak berdasarkan Analisis Beban Kerja (Workload Analysis) kurikulum pendidikan kesetaraan di SKB.
Inefisiensi Interaksi & Kendala Eksternal Warga Belajar	Seluruh responden mengeluhkan karakteristik warga belajar. Responden 7 menyoroti "peserta didik sering terlambat"; responden lain mengeluhkan "kehadiran minim/tidak menentu" sehingga penyampaian materi harus diulang-ulang.	Waktu dan energi pamong belajar yang sudah terkuras untuk persiapan mengajar materi out-of-field menjadi semakin tidak efisien karena target audiens (warga belajar) tidak memiliki kedisiplinan belajar yang stabil secara fisik.	Tingkat Sistem MSDM & Manajemen Operasional: Belum adanya sistem manajemen pembelajaran alternatif (seperti platform e-learning asinkron atau manajemen data terpadu) untuk memfasilitasi warga belajar pekerja.
Minimnya Dukungan Institusional Terhadap Pengembangan Diri	Walaupun lembaga memberi dukungan moral dan sarana dasar, 100% responden menuntut pelatihan spesifik. Kebutuhan tertinggi: pendalaman materi lintas disiplin, pemanfaatan teknologi/AI untuk modul (responden 5), dan pengelolaan kelas keberagaman (responden 1).	Para pamong belajar di SKB memiliki motivasi intrinsik dan growth mindset yang luar biasa. Namun, motivasi ini tidak diwadahi oleh sistem Training and Development yang adaptif dari pihak manajemen sekolah maupun dinas terkait.	Tingkat Kepemimpinan & Budaya Organisasi: Absennya pemetaan kebutuhan pelatihan (training need analysis) secara spesifik untuk guru multimapel serta terbatasnya alokasi anggaran pelatihan IT/Pedagogik.

Berdasarkan analisis pada Tabel 1, terbukti bahwa para pamong belajar sebenarnya tidak memiliki masalah pada tingkat motivasi individu. Mereka bersedia melakukan persiapan ekstra melalui pembelajaran mandiri demi memenuhi tanggung jawab pengajaran di kelas pendidikan kesetaraan. Akan tetapi, akar masalah mutlak berada pada ranah sistemik, yaitu kebijakan rekrutmen yang salah sasaran karena tidak berbasis analisis kebutuhan kurikulum, ketiadaan sistem pembelajaran digital untuk mengatasi warga belajar pekerja yang pasif atau tidak menentu kehadirannya, serta absennya program pelatihan berkelanjutan yang terarah.

Rekomendasi Strategis, Rencana Implementasi, dan Mitigasi Risiko

Guna menyelesaikan akar permasalahan di atas—dan bukan sekadar mengobati gejalanya—diperlukan intervensi strategis yang menggabungkan aspek teknologi, perbaikan manajemen kinerja, dan penguatan kompetensi berkelanjutan. Berdasarkan kajian literatur dan aspirasi responden (Pamong Belajar), rumusan tindakan prioritas, target sasaran, penanggung jawab, jadwal implementasi, serta indikator keberhasilan dijabarkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekomendasi Strategis dan Indikator Keberhasilan

Rekomendasi Strategis	Target/Sasaran	Penanggung Jawab	Jadwal Implementasi	Indikator Keberhasilan
Digitalisasi: Pengembangan SIM Data Terpadu & Layanan e-Learning	Mengatasi warga belajar yang sering absen/terlambat dengan mendigitalkan administrasi (presensi) dan menyediakan platform belajar asinkron (modul digital) untuk efisiensi waktu guru.	Kepala SKB, Tim IT & Koordinasi Pamong Belajar	Menjelang Awal Semester (Bulan 1-2)	Terbentuknya portal web/LMS sederhana; data presensi terdigitalisasi; penurunan drastis pada beban pamong mengulang materi fisik.
Pelatihan In-Service & Pemanfaatan Artificial Intelligence (AI)	Menjawab tuntutan pamong belajar akan kemampuan menyusun materi out-of-field. Membekali pendidik dengan tools prompt engineering AI untuk menyusun modul interaktif lintas disiplin dengan cepat.	Dinas Pendidikan Kota & Urusan Kepegawaian SKB	Pertengahan Semester (Bulan 3-4)	90% pendidik terampil menggunakan AI untuk menyusun bahan ajar; tersedianya 1 set modul hybrid buatan tiap guru; sertifikat pelatihan.
Pembentukan Komunitas	Menutupi kelemahan spesialisasi murni	Koordinator Akademik &	Rutin Berkelanjutan	Terlaksananya sesi berbagi praktik baik

Rekomendasi Strategis	Target/Sasaran	Penanggung Jawab	Jadwal Implementasi	Indikator Keberhasilan
Knowledge Sharing & Skema Co-Teaching	(seperti pendalaman konsep IPA atau PAI tingkat lanjut) melalui kolaborasi silang, tutor sebaya, atau perekrutan relawan pendidik paruh waktu.	Seluruh Pamong	(1 kali per bulan)	(MGMP Internal) secara rutin; terjalinnya kerja sama dengan minimal 2 tutor spesialis eksternal.

Berdasarkan peta rencana implementasi pada Tabel 2, dalam setiap penerapan rekomendasi manajerial yang mengusung inovasi senantiasa terdapat potensi hambatan dan risiko yang perlu diantisipasi. Berdasarkan karakteristik pendidikan non-formal dan status ASN responden, hasil identifikasi hambatan dan risiko utama meliputi tiga aspek krusial. Pertama, technophobia dan kesenjangan digital, di mana terdapat risiko resistensi atau ketakutan terhadap adopsi teknologi (e-learning dan AI) dari pamong belajar yang mungkin kurang fasih dalam literasi digital atau enggan keluar dari zona nyaman administrasi konvensional (Khafidah et al., 2026). Kedua, keterbatasan infrastruktur dan aksesibilitas, yakni minimnya ketersediaan perangkat penunjang (seperti proyektor interaktif) di setiap kelas, serta potensi konektivitas internet yang kurang memadai di lokasi SPNF SKB maupun dari sisi warga belajar pekerja. Ketiga, risiko ketidakadilan anggaran, di mana rekrutmen tutor eksternal atau paruh waktu (co-teaching) dapat terbentur pada rigiditas anggaran dana BOS/BOP daerah yang terbatas, sehingga memicu potensi honorarium yang tidak layak jika tidak direncanakan secara matang.

Untuk menanggulangi hambatan tersebut dan memastikan sistem baru berjalan lestari tanpa menimbulkan ketidakadilan, strategi mitigasi komprehensif perlu diwujudkan melalui tiga langkah operasional. Pertama, implementasi digitalisasi harus menggunakan fase transisi bertahap (phased implementation), di mana peningkatan kapasitas SDM diawali dengan program peer-to-peer mentoring internal (tutor sebaya) yang intim dan kolaboratif. Kedua, untuk menyiasati kelemahan anggaran, institusi wajib memaksimalkan ekosistem open-source atau platform gratis (seperti Google Workspace for Education) yang tidak membebani APBD secara signifikan. Ketiga, dari aspek kepemimpinan, Kepala SKB memiliki tanggung jawab mutlak untuk secara kontinu menyelenggarakan pemonitoran dan evaluasi. Evaluasi periodik sangat esensial untuk memverifikasi apakah standar operasional prosedur pengembangan kinerja pendidik berjalan optimal (Hapsari, 2008). Pemantauan ini akan memastikan bahwa beban mengajar tetap proporsional dan keadilan kesejahteraan pamong belajar tetap menjadi prioritas utama.

Pembahasan

Permasalahan tata kelola SDM di SPNF SKB Kota Bukittinggi secara nyata memperlihatkan kelemahan sistemik pada beberapa fungsi pokok Manajemen Sumber Daya Manusia. Evaluasi teoretis terhadap sistem yang berjalan, kelemahan, integrasi nilai-nilai Islam, serta rasionalisasi intervensi strategis dapat diuraikan melalui berbagai landasan konsep akademik berikut.

Disfungsi Perencanaan Tenaga Kerja (Manpower Planning) dan Penempatan (Placement)

Secara konseptual, perencanaan tenaga kerja (manpower planning) adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan SDM internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang diantisipasi dalam organisasi. Selanjutnya, fungsi penempatan (placement) bertujuan meletakkan individu pada posisi yang tepat sesuai kualifikasinya. Kesesuaian antara kemampuan individu (Knowledge, Skills, and Abilities) dengan tuntutan spesifik suatu pekerjaan didefinisikan dalam teori Person-Job Fit. Menurut Pratiwi (2021), person-job fit memiliki pengaruh yang sangat positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik. Ketika mengajar menjadi sebuah passion yang didukung oleh latar belakang akademik yang sesuai, mengajar bukan lagi sekadar rutinitas administratif, melainkan panggilan jiwa yang menunjang efektivitas pembelajaran.

Di SPNF SKB Kota Bukittinggi, kebijakan formasi rekrutmen PPPK yang secara sepihak dibatasi pada tiga jurusan spesifik (Pendidikan Matematika, Pendidikan Bahasa Inggris, dan Pendidikan Bahasa Indonesia) menciptakan person-job mismatch massal. Hal ini secara fundamental melanggar prinsip the right man on the right place. Kebijakan rekrutmen yang mengabaikan struktur kurikulum Paket A, Paket B, dan Paket C ini memaksa para pendidik untuk beroperasi di ranah yang meminimalkan kekuatan akademik mereka, yang pada akhirnya memperbesar risiko ketidakefektifan organisasi dan menurunkan kualitas layanan pendidikan kesetaraan.

Evaluasi Beban Kerja (Workload Theory) dan Beban Administrasi Pembelajaran

Beban kerja (workload) merupakan sekumpulan aktivitas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja atau pendidik dalam jangka waktu tertentu(Nurul Aulia Pratama et al., 2024). Teori beban kerja membagi beban ke dalam dua dimensi utama, yaitu dimensi kuantitatif (jumlah jam mengajar dan tugas administratif) dan dimensi kualitatif (tingkat kesulitan kognitif pekerjaan). Fitria dan Limgiani (2024) menegaskan bahwa apabila beban kerja melebihi batas kemampuan dan kapasitas normal guru, akan muncul kelelahan berlebih yang berujung pada penurunan kinerja yang tajam. Sejalan dengan temuan tersebut, (Rosyada et al., 2024) mengungkapkan bahwa peningkatan beban administrasi guru dalam implementasi kurikulum—seperti tuntutan penyusunan perangkat ajar, modul, dan evaluasi capaian pembelajaran—berdampak langsung pada terkurasnya waktu produktif guru, meningkatnya stres kerja, serta terhambatnya inovasi pembelajaran di kelas.

Dalam kasus pamong belajar di SPNF SKB Kota Bukittinggi, mereka tidak hanya menghadapi beban kuantitatif berupa tugas administratif dan pengulangan materi bagi warga belajar yang terlambat atau absen, tetapi juga beban kualitatif yang ekstrem. Mereka harus merancang persiapan mengajar dan menyusun modul dari nol (zero knowledge) untuk mata pelajaran di luar rumpun ilmunya, seperti lulusan Pendidikan Bahasa Inggris yang harus menyusun bahan ajar PAI dan IPS, atau lulusan Pendidikan Matematika yang harus mengampu IPA. Kelebihan beban kerja kualitatif dan administratif ini secara nyata mereduksi ruang waktu mereka untuk berinovasi dan mengembangkan metode andragogi maupun pedagogi yang interaktif.

Fenomena Teaching Out-of-Field dalam Pendidikan Dasar dan Kesetaraan

Fenomena yang dialami oleh 9 pamong belajar PPPK di SPNF SKB ini sangat relevan dengan temuan Hobbs dan Porsch (2021) terkait konsep teaching out-of-field. Fenomena ini merujuk pada situasi di mana pendidik atau guru ditugaskan secara resmi untuk mengajar mata pelajaran, tingkatan kelas, atau program yang sama sekali tidak sejalan dengan kualifikasi pelatihan dan sertifikasi yang mereka miliki (Hobbs & Porsch, 2021). Penelitian Katigbak dan

Andal (2023) menunjukkan bahwa pendidik yang mengalami out-of-field teaching menghadapi tantangan berat dalam penguasaan konten mendalam (content knowledge) serta membutuhkan strategi koping, pendampingan kepemimpinan yang suportif, dan pengembangan profesional berkelanjutan untuk menjaga efikasi diri (self-efficacy). Pada tingkat pendidikan dasar dan non-formal, keberadaan guru lintas disiplin atau guru multimapel menuntut tingkat fleksibilitas pedagogis dan ketahanan (resilience) yang luar biasa dari sang guru(Nirwati et al., 2025). Tantangan ini semakin kompleks ketika guru juga mengalami kesulitan dalam menyusun modul ajar dan menentukan kedalaman materi kurikulum secara mandiri tanpa pelatihan terstruktur (Mayangsari et al., 2024) . Sayangnya, sebagaimana diuraikan oleh Mifta dan Roesminingsih (2018), kinerja pamong belajar di lingkungan SKB sering kali terhambat karena tidak diimbangi dengan kuantitas dan distribusi spesialisasi sumber daya pendidik yang ideal, sehingga beban pekerjaan menjadi berlipat ganda dan dituntut ekstra keras.

Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Praktik MSDM: Kafa'ah, Itqan, Ihsan, dan Maslahah Mursalah

Praktik Manajemen SDM dalam lembaga pendidikan Islam memiliki paradigma yang jauh lebih luhur. Pengelolaannya tidak boleh semata-mata berorientasi pada pencapaian administratif dan keuntungan duniawi, melainkan wajib dijiwai oleh nilai-nilai spiritual, moral, etika, dan profetik (Sularmi, 2024). Evaluasi kritis terhadap kondisi di SPNF SKB Kota Bukittinggi menunjukkan tiga aspek integrasi nilai-nilai Islam yang mendasar.

Pertama, prinsip keadilan, kesesuaian potensi, dan profesional (kafa'ah). Al-Qur'an sangat menjunjung tinggi fitrah, kemampuan, dan potensi bawaan manusia, sebagaimana tersirat dalam QS. Ar-Rum: 30. Dalam konteks MSDM Islami, hal ini merujuk pada prinsip penempatan individu secara adil dan proporsional sesuai dengan potensinya. Rasulullah SAW memperingatkan dengan sangat tegas melalui sabdanya: "Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya" (HR. Bukhari). Menugaskan dan membiarkan seorang sarjana bahasa mengajar sains dan agama tanpa memberikan fasilitas bimbingan atau pelatihan kompetensi lanjutan merupakan bentuk ketidakadilan secara sistemik. Lembaga dan pemerintah daerah pemangku kebijakan memikul kewajiban moral dan amanah untuk menyediakan fasilitas bridging course atau pelatihan agar amanah yang diemban pamong belajar dapat terukur dengan kafa'ah (keahlian) yang memadai.

Kedua, prinsip profesionalisme, itqan, dan ihsan. Itqan mencerminkan semangat profesionalisme dan komitmen terhadap mutu kerja(Ramadhani & Junaris, 2025) sementara nilai ihsan bermakna melakukan segala suatu tindakan dan pekerjaan dengan kualitas yang paling paripurna, disertai kesadaran penuh bahwa Allah senantiasa mengawasi (Sularmi, 2024). Di samping itu, firman Allah dalam QS. Al-An'am: 162 menegaskan bahwa setiap aktivitas, ibadah, dan pekerjaan adalah wujud totalitas pengabdian. Berdasarkan hasil survei, para pamong belajar di SPNF SKB Kota Bukittinggi sejatinya telah menunjukkan karakter ihsan dan itqan (ketaatan dan kesempurnaan kinerja) yang mengagumkan. Mereka berupaya keras belajar mandiri lewat buku, bertanya pada kolega, dan berselancar di media digital demi bisa mengajar dengan baik. Namun demikian, kesungguhan pendidik ini menuntut timbal-balik berupa transparansi dan keadilan dari pihak manajemen. Mengorbankan guru tanpa apresiasi nyata bertentangan dengan fitrah profesionalisme Islam.

Ketiga, prinsip kemaslahatan umat (maslahah mursalah) dan penghargaan (reward). Tujuan akhir dari praktik MSDM Islam adalah tercapainya maslahah mursalah (kebaikan bersama bagi umat). Berkaitan dengan dedikasi luar biasa yang ditunjukkan pamong belajar dalam menghadapi

warga belajar yang tidak menentu kehadirannya, manajemen institusi wajib mengamalkan esensi QS. An-Nahl: 97. Ayat ini secara eksplisit mengajarkan tentang pentingnya memberikan penghargaan (reward) atau kompensasi yang layak atas setiap prestasi dan amal saleh(Sularmi, 2024). Apresiasi tidak selalu berbentuk finansial; memberikan pelatihan resmi dan mengembangkan ekosistem pembelajaran digital adalah bentuk penghargaan sistemik. Di sisi lain, kemaslahatan warga belajar yang berhak menerima asupan pendidikan dari pendidik yang benar-benar berkompeten juga harus dilindungi dan diutamakan.

Rasionalisasi Transformasi Digital Berbasis SIM dan Pemanfaatan Artificial Intelligence (AI)

Implementasi rekomendasi strategis pertama—yakni pengembangan Sistem Informasi Manajemen (SIM) data terpadu dan layanan e-learning asinkron—menjadi pondasi krusial bagi transformasi SPNF SKB Kota Bukittinggi. Sebagaimana dibuktikan oleh Khafidah et al. (2026), implementasi Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Islam (SIM-Islamic Education) berbasis teknologi secara signifikan mampu mereduksi beban administratif manual, mempercepat pemrosesan data, serta memfasilitasi integrasi informasi yang akurat di lembaga pendidikan. Melalui pendekatan digitalisasi maslahah ini, pamong belajar tidak lagi terbebani oleh pengulangan materi fisik akibat warga belajar yang absen atau terlambat, karena modul dan bahan ajar telah tersedia di sistem secara mandiri (asynchronous learning).

Selanjutnya, rekomendasi strategis kedua berkaitan erat dengan pengembangan kompetensi pamong belajar secara adaptif (Hapsari, 2008). Sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Yulanda et al. (2025), pemanfaatan aplikasi Artificial Intelligence (AI) dalam ekosistem pembelajaran mampu mempersonalisasi pengalaman belajar, mempercepat akses dan sintesis materi lintas bidang, serta membantu pemahaman konsep-konsep yang kompleks secara lebih efisien. Dengan memberikan akses pelatihan teknologi AI dan prompt engineering yang disesuaikan untuk penyusunan instrumen pendidikan, pamong belajar akan memiliki asisten virtual yang mempercepat pemahaman materi dasar dan penyusunan modul interaktif pada mata pelajaran yang berada di luar keahlian formalnya, sembari tetap diperkuat melalui komunitas knowledge sharing dan skema co-teaching bersama tutor spesialis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil diagnosis tata kelola SDM pada SPNF SKB Kota Bukittinggi, dapat disimpulkan bahwa fenomena teaching out-of-field yang dialami oleh 100% (9 dari 9) Pamong Belajar PPPK merupakan konsekuensi dari kegagalan sistemik dalam perencanaan tenaga kerja (manpower planning) di tingkat makro yang tidak berbasis Analisis Beban Kerja (Workload Analysis), sehingga memicu person-job mismatch akut di tingkat mikro kelembagaan. Penugasan pengajaran lintas disiplin ilmu (seperti pendidik berlatar belakang Pendidikan Matematika dan Bahasa Inggris yang mengampu mata pelajaran IPA, IPS, Sejarah, PKn, dan PAI) mengakibatkan kelebihan beban kognitif (cognitive overload), pengajaran yang cenderung dangkal (surface teaching), serta risiko kelelahan kerja (burnout) yang diperberat oleh ketidakteraturan kehadiran warga belajar dan minimnya pelatihan spesifik berbasis training need analysis. Meskipun para pamong belajar telah menunjukkan motivasi intrinsik, growth mindset, serta karakter kerja Islami berupa ihsan dan itqan melalui pembelajaran mandiri, pemenuhan prinsip keadilan penempatan (kafa'ah), pemberian penghargaan sistemik (reward sesuai esensi QS. An-Nahl: 97), dan perlindungan maslahah mursalah warga belajar menuntut intervensi manajerial yang

komprehensif. Rekomendasi strategis yang perlu diimplementasikan meliputi: (1) digitalisasi administrasi melalui Sistem Informasi Manajemen (SIM) terpadu dan layanan e-learning asinkron untuk mengatasi kendala ketidakhadiran warga belajar pekerja, (2) pelatihan in-service pemanfaatan Artificial Intelligence (AI) guna mempercepat penyusunan modul ajar lintas disiplin, serta (3) pembentukan komunitas knowledge sharing (MGMP internal) dan skema co-teaching dengan tutor spesialis, yang didukung oleh mitigasi phased implementation, pendampingan tutor sebaya (peer-to-peer mentoring), pemanfaatan platform open-source, serta evaluasi berkelanjutan oleh pimpinan lembaga.

Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan terkait publikasi artikel ini.

Kontribusi Penulis

Rahmi Muliani: Konseptualisasi, metodologi, investigasi, pengumpulan data, analisis data, dan penulisan draf awal. Zulfani Sesmiarni: Supervisi, validasi, penelaahan kritis, dan penyuntingan akhir manuskrip. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir manuskrip.

Pendanaan

Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kepala Satuan Pendidikan Non-Formal Sanggar Kegiatan Belajar (SPNF SKB) Kota Bukittinggi beserta seluruh Pamong Belajar PPPK yang telah berpartisipasi dan memberikan dukungan data selama pelaksanaan penelitian ini, serta kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (S2 MPI) Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi atas fasilitasi akademik yang diberikan.

Pernyataan Penggunaan Ai Generatif Dan Teknologi Berbantuan AI

Dalam penyusunan manuskrip ini, penulis menggunakan teknologi AI generatif, sebagai alat bantu untuk mengeksplorasi gagasan, menyusun kerangka penulisan, membantu memahami konsep dan teori yang relevan, serta memperbaiki struktur dan keterbacaan bahasa. Seluruh data penelitian, analisis, interpretasi hasil, dan kesimpulan telah ditinjau serta diverifikasi oleh penulis. Penulis bertanggung jawab penuh atas keakuratan, orisinalitas, integritas, dan validitas seluruh isi manuskrip yang dipublikasikan.

DAFTAR PUSTAKA

Anjeliani, S., Yanti, L. D., Aisyah, S., Saputra, M. R., Khoirunnisa, K., & Risdalina, R. (2024). Analisis Problematika Penerapan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar. Jurnal Inovasi, Evaluasi Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP), 4(2), 294–302. https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i2.416

Hapsari, M. I. (2008). Pengembangan Dan Peningkatan Kinerja Pamong Belajar Sanggar Kegiatan Belajar. JIV-Jurnal Ilmiah Visi, 3(2), 177–183. https://doi.org/10.21009/jiv.0302.8

Hobbs, L., & Porsch, R. (2021). Teaching out-of-field: challenges for teacher education. European Journal of Teacher Education, 44(5), 601–610. https://doi.org/10.1080/02619768.2021.1985280

Mayangsari, P., Khoirunnisa, K., Mukti, R. A., Yunizha, T. D., Enjelina, D., Irfan, I., & Risdalina, R. (2024). Analisis Permasalahan Guru dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar. Jurnal Inovasi, Evaluasi Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP), 4(2), 285–293. https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i2.415

Nirwati, N., Sudrimo, S. N., & Handayanti, L. (2025). Teaching Across Disciplines: Challenges and Strategies of Multi-Subject Teachers in Elementary Education. MISOOL: Jurnal Pendidikan Dasar, 7(2), 81–90. https://doi.org/10.47945/misool.v7i2.2337

Nurul Aulia Pratama, Rycha Kuwara Sari, & Ferawaty Puspitorini. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ. Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi, 1(3), 833–842. https://doi.org/10.61722/jrme.v1i3.2268

R Lufky Muhammad, Sedarmayanti. (2018). Analisis Kinerja Pamong Belajar di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kota Cimahi. Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi, 1(2), 65–87.

Ramadhani, R. N., & Junaris, I. (2025). Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia Transformasi Perencanaan Sdm Berbasis Nilai Islam. 16(2), 187–199.

Rosyada, A., Syahada, P., & Chanifudin, C. (2024). Kurikulum Merdeka: Dampak Peningkatan Beban Administrasi Guru terhadap Efektivitas Pembelajaran. Jurnal Inovasi, Evaluasi Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP), 4(2), 238–244. https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i2.491

Sularmi, L. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Praktik Membangun Sdm Unggul. 9(39), 103–110. www.dewanggapublishing.com