

## **STRATEGI BERTAHAN HIDUP MADRASAH SWASTA: OPTIMALISASI SDM MELALUI RANGKAP JABATAN DI LINGKUNGAN URBAN**

**Ahmad Shuwaifi<sup>1)</sup>, Syamsul Huda Rohmadi<sup>2)</sup>**

<sup>1</sup> UIN Raden Mas Said Surakarta

*email: ahmadshuwaifi999@gmail.com*

<sup>2</sup> UIN Raden Mas Said Surakarta

*email: syamsul.hudarohmadi@staff.uinsaid.ac.id*

### **Abstrak**

*Keterbatasan sumber daya finansial dan tingginya ketergantungan pada dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) menuntut madrasah swasta untuk menerapkan strategi efisiensi yang ekstrem. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik rangkap jabatan (multiple job-holding) sebagai strategi bertahan hidup (survival strategy) di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Mambaul Ulum Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi, dengan teknik analisis data model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rangkap jabatan bukan sekadar insiden, melainkan norma operasional terstruktur di mana 14 guru mengampu 35 pos jabatan. Kebijakan ini didasari oleh rasionalisasi pragmatisme finansial (teori Resource Dependence) untuk menjaga stabilitas kesejahteraan guru di tengah keterbatasan anggaran. Implementasi strategi ini memiliki implikasi ganda: secara positif membentuk modal sosial yang kuat melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan budaya gotong royong, namun secara negatif menciptakan kerentanan pengawasan (vulnerability) dan risiko burnout akibat beban kerja berlebih. Penelitian ini menyimpulkan bahwa rangkap jabatan adalah mekanisme adaptasi madrasah yang efektif untuk keberlangsungan operasional, namun memerlukan mitigasi risiko agar tidak mengorbankan mutu pedagogis.*

**Kata Kunci:** *Rangkap Jabatan; Strategi Bertahan Hidup; Madrasah Swasta; Manajemen SDM; Organizational Citizenship Behavior.*

### **Abstract**

*Limited financial resources and high dependence on School Operational Assistance (BOS) funds require private Islamic schools to implement extreme efficiency strategies. This study aims to analyze the practice of multiple job-holding as a survival strategy at the Mambaul Ulum Elementary School (MI) in Surabaya. This study uses a qualitative approach with a case study. Data collection was conducted through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies, using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model data analysis technique. The results show that multiple job-holding is not just an incident, but a structured operational norm in which 14 teachers cover 35 positions. This policy is based on the rationalization of financial pragmatism (Resource Dependence theory) to maintain the stability of teacher welfare amidst budget constraints. The implementation of this strategy has dual implications: positively forming strong social capital through Organizational Citizenship Behavior (OCB) and a culture of mutual cooperation, but negatively creating vulnerability and the risk of burnout due to excessive workload. This study concludes that dual positions are an effective madrasah adaptation mechanism for operational continuity, but require risk mitigation so as not to sacrifice pedagogical quality.*

## PENDAHULUAN

Mutu pendidikan telah menjadi determinan utama bagi masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan. Di tengah persaingan antar-lembaga yang semakin ketat, setiap sekolah dituntut untuk tidak hanya menghasilkan lulusan dengan kredensial formal, tetapi juga menjamin kualitas holistik (Syarifuddin & Syamsuddin, 2023). Namun, tuntutan idealisme mutu ini seringkali berbenturan dengan realitas material yang dihadapi oleh lembaga pendidikan swasta, khususnya madrasah di lingkungan urban. Mayoritas madrasah swasta di Indonesia menghadapi tantangan struktural berupa keterbatasan sumber daya finansial dan ketergantungan yang tinggi pada dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) untuk membiayai operasional, termasuk gaji guru.

Dalam manajemen berbasis sekolah, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen paling krusial sekaligus komponen pembiayaan terbesar. Snell dan Morris (2021) menekankan bahwa manajemen SDM strategis diperlukan untuk memastikan efektivitas organisasi. Namun, bagi madrasah dengan anggaran terbatas, menerapkan manajemen SDM yang ideal—seperti rasio guru dan siswa yang kecil atau satu guru satu jabatan—seringkali menjadi opsi yang tidak realistis. Akibatnya, banyak madrasah menerapkan strategi efisiensi dengan membatasi jumlah rekrutmen guru, yang secara otomatis berdampak pada peningkatan beban kerja tenaga pendidik yang ada (Snell & Morris, 2021).

Fenomena yang lazim muncul dari kondisi ini adalah praktik rangkap jabatan (*multiple job-holding*). Guru tidak hanya bertugas mengajar di kelas, tetapi juga mengemban fungsi manajerial, administratif, hingga operasional teknis. Dalam literatur manajemen pendidikan, beban kerja berlebih (*workload overload*) seringkali dikonotasikan negatif. Studi yang dilakukan oleh Di Bene et al. (2022) dan Kanne & Chung (2022) menyoroti bahwa beban kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan kelelahan fisik dan psikis (*burnout*), serta berisiko menurunkan kualitas interaksi pembelajaran dengan siswa. Secara teoretis, kondisi ini seharusnya melemahkan kinerja institusi (Di Bene et al., 2022; Kanne & Chung, 2022).

Akan tetapi, terdapat anomali menarik di lapangan. Madrasah Ibtidaiyah (MI) Mambaul Ulum Surabaya, sebuah lembaga pendidikan di kawasan urban-industrial yang telah berdiri sejak 1956, menunjukkan daya tahan (*resilience*) yang kuat meskipun beroperasi dengan keterbatasan SDM yang ekstrem. Data awal menunjukkan bahwa madrasah ini hanya

memiliki 14 orang guru untuk menjalankan fungsi organisasi yang idealnya membutuhkan lebih dari 30 personel. Artinya, praktik rangkap jabatan di lembaga ini bukan sekadar insiden, melainkan norma operasional yang terstruktur.

Kesenjangan antara teori yang memprediksi kegagalan akibat beban kerja tinggi dengan realitas keberlangsungan hidup MI Mambaul Ulum menjadi dasar urgensi penelitian ini. Penelitian ini berargumen bahwa dalam konteks keterbatasan sumber daya, rangkap jabatan tidak dapat semata-mata dipandang sebagai bentuk eksploitasi atau inefisiensi, melainkan sebagai sebuah strategi bertahan hidup (*survival strategy*) dan mekanisme optimalisasi SDM yang pragmatis.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana praktik rangkap jabatan diterapkan di MI Mambaul Ulum, rasionalisasi manajemen di balik kebijakan tersebut, serta bagaimana modal sosial dan budaya organisasi memitigasi dampak negatif dari beban kerja ganda tersebut demi menjaga mutu pendidikan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*). Pendekatan ini dipilih untuk mengeksplorasi secara mendalam mengenai fenomena "rangkap jabatan" (*multiple job-holding*) sebagai strategi bertahan hidup madrasah dalam mengelola keterbatasan sumber daya manusia. Studi kasus digunakan untuk membedah "bagaimana" dan "mengapa" praktik rangkap jabatan diterapkan serta dampaknya terhadap operasional madrasah dalam konteks alamiahnya. Penelitian dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Mambaul Ulum, yang berlokasi di kawasan urban-industrial Tambak Langon, Surabaya. Pemilihan lokasi didasarkan pada karakteristik unik madrasah yang mampu menjaga stabilitas operasional dan mutu pendidikan meskipun memiliki rasio ketenagaan yang sangat ketat (14 guru mengampu 35 pos jabatan). Penelitian dilakukan pada Semester Ganjil Tahun Ajaran 2024-2025, dengan durasi pengambilan data intensif selama dua bulan, yakni pada bulan September hingga Oktober 2025.

Penentuan subjek penelitian dilakukan melalui teknik purposive sampling untuk menjangkau informan yang memiliki kapasitas pengetahuan dan pengalaman langsung terkait fokus penelitian. Informan kunci dalam studi ini meliputi Kepala Madrasah sebagai pembuat kebijakan strategis terkait distribusi beban kerja, serta representasi tenaga pendidik dari berbagai kategori, baik guru senior dengan beban manajerial tinggi maupun guru muda yang

menjalankan fungsi operasional fleksibel. Keterlibatan subjek-subjek ini dimaksudkan untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif, mulai dari tataran kebijakan di level pimpinan hingga implikasi praktis yang dirasakan oleh pelaksana di lapangan.

Prosedur pengumpulan data ditempuh melalui tiga teknik utama yang dijalankan secara integratif. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan untuk menggali rasionalisasi di balik kebijakan rangkap jabatan serta motivasi retensi guru. Kedua, observasi partisipan dilaksanakan dengan mengamati praktik keseharian guru dalam menjalankan peran ganda, seperti mekanisme mengajar di kelas paralel dan pelaksanaan tugas tambahan operasional. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan terhadap arsip kepegawaian, Surat Keputusan (SK) pembagian tugas, dan jadwal pelajaran untuk memetakan matriks beban kerja riil secara objektif.

Analisis data dilaksanakan dengan mengadopsi model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dipilah berdasarkan relevansinya dengan isu rangkap jabatan, kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks beban kerja untuk melihat pola distribusi tugas. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan triangulasi sumber dan teknik dengan cara membandingkan pernyataan kebijakan pimpinan dengan pengakuan guru, serta mencocokkan hasil wawancara dengan bukti fisik dokumen dan realitas observasi di lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan utama penelitian menunjukkan adanya ketimpangan struktural yang signifikan antara jumlah sumber daya manusia dengan beban operasional lembaga. MI Mambaul Ulum beroperasi dengan rasio ketenagaan yang sangat ketat, di mana 14 orang guru harus mengampu total 35 posisi jabatan fungsional dan struktural. Kondisi ini mengharuskan penerapan praktik rangkap jabatan (*multiple job-holding*) sebagai norma operasional standar.

Berdasarkan analisis dokumen pembagian tugas dan wawancara, teridentifikasi bahwa distribusi beban kerja tidak merata dan sangat bergantung pada fleksibilitas individu. Data beban kerja guru disajikan secara rinci pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Matriks Beban Kerja dan Rangkap Jabatan Guru MI Mambaul Ulum

Nama Guru	Kualifikasi	Beban Mengajar (Jam/Minggu)	Jabatan Utama	Tugas Tambahan/ Rangkap
Much. Zainuddin (Pak Zein)	S1 PAI	33	Wali Kelas 6A,	Bendahara Sekolah, Pustakawan, Guru Mapel

Siti Sholikha	S1 P. Matematika	34	Wali Kelas 4	Petugas UKS, Piket Senin Guru Mapel
Mas Muh. Adriyan	S1 Sosiologi	34	Wali Kelas 6B	Guru Mapel, Piket, Imam Sholat
Siti Fatimah	S1 PAI	24	Guru Agama	Operator, Piket Kamis, Guru Mapel
Iin Indrawati	S1 PAI	8	Guru B. Inggris	

Data pada Tabel 1 memperlihatkan variasi beban kerja yang ekstrem, seperti kasus Bapak Much. Zainuddin (Pak Zein) yang mengemban tiga fungsi strategis sekaligus. Fenomena ini mengonfirmasi studi yang dilakukan oleh Ingersoll et al. (2021), yang menyatakan bahwa di sekolah dengan sumber daya terbatas, peran guru seringkali meluas melampaui instruksi kelas (*instructional role*) menuju peran manajerial untuk menutupi kekurangan staf administrasi (Ingersoll, 2021).

Selain itu, kasus Bapak Muh. Adriyan (Mas Andi) menunjukkan ketidaksesuaian antara beban kerja tinggi dengan kompensasi rendah akibat kualifikasi yang tidak linier (*out-of-field teaching*). Temuan ini sejalan dengan analisis Hobbs (2020), yang menyoroti bahwa guru yang mengajar di luar bidang keahliannya seringkali mengalami marginalisasi profesional (Hobbs, 2020), namun tetap dipertahankan oleh lembaga karena fleksibilitas mereka dalam mengisi kekosongan kurikulum yang mendesak. Dalam konteks MI Mambaul Ulum, legalitas formal ijazah masih menjadi determinan utama kompensasi, meskipun secara praktis madrasah sangat bergantung pada *agility* (ketangkasan) kinerja guru tersebut.

Praktik rangkap jabatan di MI Mambaul Ulum bukanlah sebuah kecelakaan manajerial, melainkan sebuah strategi bertahan hidup (*survival strategy*) yang dirancang secara sadar. Hasil wawancara mengungkap bahwa pembatasan jumlah personil menjadi 14 orang adalah keputusan kalkulatif akibat keterbatasan dana BOS.

Pimpinan madrasah dihadapkan pada dilema *trade-off* antara kuantitas personil dan kesejahteraan. Strategi ini mencerminkan teori *Resource Dependence* yang dijelaskan oleh Pfeffer & Salancik (dalam Bush, 2020), di mana organisasi yang bergantung pada sumber pendanaan tunggal yang terbatas (seperti dana BOS) akan cenderung melakukan efisiensi internal ekstrem untuk menjaga keberlangsungan hidup (Bush, 2020).

Madrasah mengadopsi pendekatan pragmatis: memaksimalkan utilitas tenaga kerja yang ada. Hal ini relevan dengan temuan Hidayat & Mahfud (2023) dalam konteks manajemen madrasah swasta di Indonesia, yang menemukan bahwa kepala madrasah seringkali

memainkan peran "bricolage" (memanfaatkan apa saja yang ada) untuk mengatasi kelangkaan sumber daya. Guru tidak hanya dipandang sebagai tenaga pengajar, melainkan sebagai aset multifungsi yang harus dioptimalkan kapasitasnya (Hidayat & Mahfud, 2023).

Implementasi rangkap jabatan membawa dua implikasi yang saling bertentangan: fleksibilitas kolektif (*positive*) dan kerentanan pengawasan (*negative*).

Dari sisi positif, tingginya tuntutan peran ganda membentuk budaya kerja kolektif yang kuat. Mekanisme pengawasan rekan sejawat (*peer monitoring*) dan kesediaan Ibu Ima untuk mengajar tiga kelas sekaligus merupakan manifestasi dari Organizational Citizenship Behavior (OCB). Menurut Somech & Bogler (2019), OCB di lingkungan sekolah ditandai dengan perilaku guru yang sukarela mengambil tanggung jawab ekstra di luar deskripsi pekerjaan formal demi membantu rekan kerja dan lembaga. Di MI Mambaul Ulum, OCB ini menjadi modal sosial utama yang menambal kekurangan struktural.

Namun, di sisi lain, strategi ini menyisakan celah kerentanan (*vulnerability*) yang signifikan. Temuan observasi mengenai ruang kelas dan UKS yang kosong tanpa pengawasan mengindikasikan adanya *role overload*. Hal ini mendukung meta-analisis dari Madigan & Kim (2021), yang menyimpulkan bahwa beban kerja berlebih dan konflik peran (*role conflict*) adalah prediktor utama penurunan kualitas pengawasan dan kelelahan guru (*burnout*) (Madigan & Kim, 2021).

Kondisi administrasi pembelajaran yang cenderung formalitas pada guru dengan jabatan rangkap juga menjadi bukti empiris bahwa fokus guru terpecah. Sebagaimana dijelaskan oleh Pradana et al. (2022), ketika guru terbebani oleh tugas administratif yang berlebihan, aspek pedagogis seringkali menjadi prioritas kedua, yang pada jangka panjang berisiko menurunkan mutu pembelajaran siswa (Pradana, 2022).

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa praktik rangkap jabatan di MI Mambaul Ulum merepresentasikan sebuah kompromi manajerial yang kompleks antara imperatif ekonomi dan standar pedagogis. Meskipun strategi ini terbukti ampuh sebagai mekanisme pertahanan institusional (*institutional survival mechanism*) yang ditopang oleh modal sosial yang kuat, keberlangsungannya bersifat rapuh karena terlalu bertumpu pada daya tahan stamina dan psikologis guru semata. Dengan demikian, fenomena ini menciptakan sebuah paradoks manajemen: upaya efisiensi yang dilakukan untuk menyelamatkan keberlangsungan sekolah, secara simultan berpotensi mengerosi esensi utama layanan pendidikan itu sendiri yakni mutu pembelajaran jika batas toleransi beban kerja guru terus dilampaui tanpa adanya mitigasi struktural

## SIMPULAN

Praktik rangkap jabatan (*multiple job-holding*) di MI Mambaul Ulum merupakan strategi adaptif struktural yang diterapkan untuk mengatasi ketimpangan rasio antara ketersediaan SDM (14 orang) dengan tuntutan operasional (35 jabatan). Kebijakan ini didasari oleh pragmatisme finansial guna menyalahi keterbatasan dana BOS, di mana madrasah memprioritaskan optimalisasi tenaga kerja internal dan fleksibilitas peran demi menjaga stabilitas kompensasi guru. Implementasi strategi ini melahirkan dualisme dampak: di satu sisi memperkuat kohesivitas sosial dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui budaya saling bantu, namun di sisi lain menciptakan kerentanan sistem berupa celah pengawasan dan risiko penurunan kualitas administrasi akibat beban kerja berlebihan (*role overload*).

## REFERENSI

- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.)*. Sage Publication.
- Di Bene, C., Dolores Gómez-López, M., Francaviglia, R., Farina, R., Blasi, E., Martínez-Granados, D., & Calatrava, J. (2022). Barriers and Opportunities for Sustainable Farming Practices and Crop Diversification Strategies in Mediterranean Cereal-Based Systems. *Frontiers in Environmental Science*, 10(July), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.861225>
- Hidayat, R., & Mahfud, C. (2023). Survival Strategy of Private Madrasah in the Era of Educational Disruption. *Journal of Islamic Education Management*, 8(1), 45–58.
- Hobbs, L. (2020). Teaching Out-of-Field: Challenges for Teacher Professionalism. *European Journal of Teacher Education*, 43(1), 1–10.
- Ingersoll, R. . (2021). The Teacher Shortage: The School Staffing Crisis". *Educational Leadership*, 78(4), 1–10.
- Kanne, J. P., & Chung, J. H. (2022). A Case for Academic Teleradiology. *Journal of the American College of Radiology*, 19(10), 1177–1179. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2022.06.021>
- Madigan, D. ., & Kim, L. . (2021). Towards an Understanding of Teacher Attrition and Retention: A Meta-Analysis of Burnout. *Teaching and Teacher Education*, 105(1).
- Pradana, A. (2022). Teacher Workload and Administrative Burden in Indonesian Schools. *International Journal of Educational Administration*, 14(2), 112–125.
- Snell, S., & Morris, S. (2021). *Managing Human Resources (19th ed.)*. Cengage Learning.

Syarifuddin, S., & Syamsuddin, A. (2023). Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila di Madrasah. *ADAARA Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 13(2), 26–45.