



Disfungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Rangkap Jabatan di Sekolah Pinggiran Kota

Mohammad Faizal Al-Ghozali, Mustaqim Pabbajah, Nararya Rahadyan Budiyo, Dian Yudhawati

Universitas Teknologi Yogyakarta, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

Received: November 15, 2024

Revised: November 30, 2024

Available online: December 30, 2024

KEYWORDS

Leadership Dysfunction; Dual Positions; Suburban Schools;

CORRESPONDENCE

Nama: Mustaqim Pabbajah

E-mail: mustaqim_pabbajah@uty.ac.id

ABSTRACT

This study aims to identify dysfunctions experienced by school principals who hold additional roles in schools located in suburban areas, using a qualitative case study approach. Data were collected through observations and interviews with the principal and students to understand the impact of holding multiple positions on leadership and school management. The findings reveal that the principal faces significant challenges in time management, which affects the effectiveness of performing key tasks such as interacting with students and managing school administration. Contributing factors include a shortage of teaching staff and the assignment of additional roles to the principal that require more attention. Although the principal gains managerial experience from holding multiple positions, this negatively impacts optimal relationships with students and reduces overall leadership effectiveness. Based on the study's findings, it is recommended to ensure a more equitable distribution of teaching staff, provide training in time management, and review policies regarding the limitation of holding multiple roles to enhance the quality of education in suburban schools.

Pendahuluan

Kepemimpinan Kepala sekolah sebagai representasi pengelolaan di sekolah berperan penting dalam keberhasilan program sekolah dan bertanggung jawab pada aspek manajerial juga dalam mengembangkan kompetensi siswa dan guru. Di Indonesia tidak jarang kepala sekolah menghadapi perluasan tugas dan tanggung jawab, termasuk merangkap berbagai jabatan lain baik di lingkup pendidikan maupun non pendidikan. Fenomena disfungsi kepemimpinan ini banyak terjadi terutama di daerah dengan keterbatasan sumber daya manusia. Misalnya, Dinas Pendidikan Kota Depok menunjuk sebanyak 17 Kepala sekolah untuk menjadi Plt di sekolah dasar (swarapendidikan.co.id, 2024). Sementara ada kepala sekolah yang merangkap jabatan sebagai kepala sekolah dasar sekaligus menjabat sebagai ketua komite (cmczone.com, 2024). Pada wilayah lain sebanyak sepuluh pendidik merangkap jabatan kepala sekolah di SMA dan SMK (radarbojonegoro.jawapos.com, 2022). Bahkan terdapat 200 jabatan kepala sekolah kosong dan diisi oleh pejabat Plt dari sekolah terdekat (berita.murianews.com, 2024). Selain itu, terdapat pula kasus kepala sekolah merangkap jabatan di luar pendidikan, seperti menjadi Pj Kepala Desa (humabetang.com, 2024). Dengan demikian, disfungsi kepemimpinan kepala sekolah akibat rangkap jabatan menjadi tantangan serius dalam sistem pendidikan Indonesia, terutama di daerah dengan keterbatasan sumber daya. Diperlukan kebijakan yang tepat untuk mengatasi kekosongan jabatan dan mencegah rangkap tugas yang menghambat efektivitas program sekolah.

Sejauh ini, penelitian mengenai disfungsi kepemimpinan cenderung terfokus pada empat aspek utama yang belum mencakup konteks kepala sekolah. Pertama, disfungsi peran wakil kepala daerah yang membahas masalah dalam pembagian tugas dan wewenang serta dampaknya terhadap efektivitas pemerintahan (Labolo, 2020). Kedua, disfungsi dalam partai politik yang menyoroti kegagalan partai dalam menjalankan fungsi-fungsi utama seperti rekrutmen politik, penyusunan kebijakan, dan representasi masyarakat (Ufen, 2021). Ketiga, disfungsi kepribadian yang mengkaji gangguan perilaku individu yang memengaruhi pengambilan keputusan, hubungan interpersonal, dan keberhasilan dalam kepemimpinan (Jefri Saputra et al., 2022). Keempat, disfungsi kaderisasi yang membahas lemahnya proses pembinaan dan

regenerasi pemimpin dalam organisasi (Elviandri et al., 2024). Dari keempat studi yang sudah dilakukan belum banyak kajian yang secara spesifik mendalami fenomena disfungsi kepemimpinan dalam konteks kepala sekolah, khususnya di wilayah pinggiran perkotaan. Sekolah pinggiran kota adalah sekolah yang berada di daerah dengan akses terbatas terhadap informasi, literatur, dan sumber daya lainnya, yang disebabkan oleh faktor geografis (Abdi Muhammad et al., 2020). Sekolah ini sering menghadapi kesenjangan dalam kemampuan siswa dan akses terhadap sumber daya pendidikan dibandingkan dengan sekolah perkotaan, serta hambatan dalam pengajaran akibat kurangnya pelatihan tenaga pendidikan dan sulitnya akses bahan ajar yang memadai. (Krisnawati & Maliki, 2024; Yudiana et al., 2023). Termasuk masih minimnya pengelolaan sumber daya sekolah.

Studi ini didasarkan pada argumen bahwa kepala sekolah yang merangkap jabatan akan menimbulkan kesulitan dalam pelaksanaannya sebagai pimpinan sekolah yang tugasnya sangat kompleks. Masalah lain ketika kepala sekolah melakukan praktik peran ganda yaitu dapat menyebabkan konflik dalam pembagian waktu dan perhatian yang berpotensi mengurangi efektivitas fungsi sebagai kepala sekolah. Hal ini dapat berdampak pada rendahnya kualitas pengajaran, pengelolaan sumber daya manusia yang tidak optimal, serta terbatasnya perhatian terhadap kebutuhan siswa. Asumsi lain yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kepala sekolah yang terlalu banyak terlibat dalam tugas administratif atau non-pendidikan cenderung kehilangan fokus pada peran utama mereka sebagai pemimpin di satu instansi pendidikan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih baik mengenai peran kepala sekolah dalam konteks pendidikan saat ini.

Berdasarkan fenomena yang sedang terjadi dan fakta literatur yang ada, studi ini bertujuan untuk mengetahui gambaran disfungsi peran kepala sekolah yang merangkap jabatan pada sekolah pinggiran kota. Sehubungan dengan hal tersebut, rumusan pertanyaan dalam studi ini dapat disusun. Pertama, apa bentuk disfungsi kepala sekolah dalam merangkap jabatan di sekolah pinggiran kota. Kedua, apa faktor yang mendorong kepala sekolah merangkap jabatan. Ketiga, apa dampak dari disfungsi kepala sekolah yang merangkap jabatan. Pertanyaan tersebut selain menjadi pembahasan pada studi ini, juga menjadi pemetaan awal untuk menyusun rekomendasi strategis guna meningkatkan efektivitas peran kepala sekolah.

Metode

Unit analisis dalam studi ini adalah kepala sekolah yang merangkap jabatan di sekolah pinggiran kota. Kepala sekolah dipilih sebagai unit analisis karena memiliki peran sentral dalam pengelolaan dan kepemimpinan sekolah, termasuk dalam memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Fokus utama dalam penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana rangkap jabatan yang dijalani oleh kepala sekolah memengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka, serta dampaknya terhadap kualitas pengelolaan sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis bentuk disfungsi kepala sekolah dalam merangkap jabatan di sekolah pinggiran kota, faktor yang mendorong kepala sekolah merangkap jabatan serta dampak dari disfungsi kepala sekolah yang merangkap jabatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian untuk menggali fenomena hilangnya fungsi kepala sekolah yang merangkap jabatan. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang bentuk disfungsi kepala sekolah dalam merangkap jabatan di sekolah pinggiran kota, faktor yang mendorong kepala sekolah merangkap jabatan serta dampak dari disfungsi kepala sekolah yang merangkap jabatan.

Penelitian dimulai dengan tahapan pemetaan masalah yang bertujuan untuk mengidentifikasi isu utama yang akan diteliti yaitu disfungsi kepala sekolah yang merangkap jabatan di sekolah pinggiran kota. Pada tahap ini, peneliti melakukan analisis terhadap peran kepala sekolah dan tantangan yang dihadapi dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan serta dampak dari rangkap jabatan terhadap pengambilan keputusan dan kualitas pengelolaan sekolah. Pemetaan masalah ini juga mencakup pengumpulan data dari penelitian terdahulu yang relevan. Selanjutnya, pemetaan literatur dilakukan untuk memahami teori-teori terkait disfungsi, sekolah pinggiran kota, dan rangkap jabatan, yang berguna dalam menyusun kerangka penelitian. Observasi awal di lapangan dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi kepala sekolah yang merangkap jabatan, memberikan pemahaman kontekstual terhadap tantangan yang dihadapi. Tahap selanjutnya, peneliti melakukan wawancara untuk mengonfirmasi fakta dan mendalami dinamika sekolah dengan kepala sekolah serta pengalamannya. Selain wawancara dengan kepala sekolah, wawancara juga

dilakukan dengan peserta didik untuk memberikan perspektif subjektif mengenai dampak disfungsi terhadap kualitas pendidikan dan pengelolaan sekolah.

Sebagai upaya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam rumusan masalah maka akan dijawab berdasarkan data yang dicari dari sumber. Sumber data yang dimaksud antara lain dari observasi dan wawancara dengan dua informan. Observasi dilakukan di SMP Negeri 3 Cikembar yang beralamat di Jln. Ciangsana, Sukamulya, Kec. Cikembar, Kab. Sukabumi Provinsi Jawa Barat. Wawancara pertama dilakukan dengan 3 kepala sekolah (KS 1, KS 2 dan KS, 3)) sebagai subjek utama penelitian. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mengetahui bentuk konkret dari rangkap jabatan yang dilakukan, faktor-faktor yang mendorong kepala sekolah menjalani rangkap jabatan, serta dampak yang dirasakan terhadap pengelolaan sekolah. Selanjutnya wawancara juga dilakukan dengan peserta didik (FA) untuk memahami dampak dari rangkap jabatan kepala sekolah terhadap pengalaman mereka di lingkungan pendidikan. Peserta didik memberikan pandangan langsung mengenai bagaimana pengelolaan sekolah, interaksi dengan guru, serta suasana belajar di sekolah dipengaruhi oleh situasi ini. Wawancara dengan peserta didik membantu peneliti untuk menangkap perspektif siswa, yang merupakan pihak paling terdampak dalam konteks pendidikan.

Analisis data dalam studi ini dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu pengumpulan data, reduksi data, dan penyajian data. Tahap pertama adalah pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan peserta didik, serta observasi langsung di lapangan untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian melalui tahap reduksi di mana peneliti memilih dan merangkum data-data penting yang sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga hanya data yang relevan dan signifikan yang dipertahankan. Tahap terakhir adalah penyajian data, di mana data yang telah direduksi disusun secara sistematis dalam bentuk narasi deskriptif.

Hasil dan Pembahasan

Bentuk Disfungsi Kepala Sekolah

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan dengan Kepala sekolah diperoleh jawaban terkait bentuk disfungsi kepala sekolah yang dibagi menjadi dua bentuk. Pertama, kepala sekolah merangkap jabatan menjadi pengurus MKKS. Kedua, kepala sekolah merangkap jabatan menjadi guru BK di sekolah tersebut. Bentuk-bentuk disfungsi tersebut didasari oleh wawancara langsung dengan kepala sekolah 1 yang menyatakan bahwa:

"Ya, selain menjadi kepala sekolah, saya di berikan tanggung jawab menjadi pengurus MKKS sub rayon Kecamatan Cikembar juga ikut membanu guru bk dalam tugas-tugasnya" (Wawancara KS 1, 2024).

Berdasarkan wawancara tersebut memperlihatkan bentuk disfungsi kepemimpinan yang terjadi. Pertama, kepala sekolah merangkap jabatan menjadi bendahara Musyawarah Kerja Kepala Sekolah Sub Rayon Cikembar. Hal tersebut berarti menambah beban tanggung jawab di luar tugas utamanya sebagai kepala sekolah. Kedua, membantu peran dan tugas guru BK dalam memberikan layanan di sekolah yang dipimpinnya. Hal itu sejalan dengan ungkapan informan KS 2 bahwa:

"Sebagai pimpinan yang diberikan Amanah, tentunya tugas rangkap jabatan adalah tanggung jawab besar, namun Namanya manusia masih ada keterbatasan, khususnya jika ada kegiatan yang bersamaan" (Wawancara KS 2, 2024).

Persoalan pembagian waktu pelayanan masih menjadi bentuk kurangnya fungsi kepala sekolah yang memiliki tugas rangkap jabatan. Adanya dualisme tuga yang terkadang perlu membagi diri dalam satu waktu yang bersamaan, masih menimbulkan persoalan yang sulit bagi seorang kepala sekolah rangkap jabatan. Hal itu sejalan dengan ungkapan informan KS 3 bahwa:

"kita sebagai manusia banyak keterbatasan apalagi dalam hal membagi waktu pada waktu yang sama, kondisi yang menjadikan fungsi sebagai kepala sekolah dan koordinator MGMP kadang menimbulkan pelayanan tidak optimal" (Wawancara KS 3, 2024).

Dari pernyataan tersebut seorang kepala sekolah yang rangkap jabatan tentunya tidak dapat memberikan pelayanan optimal dalam waktu yang bersamaan. Di mana disfungsi kepemimpinan merupakan ketidakmampuan seseorang pemimpin untuk menjalankan peran, tanggung jawab atau memenuhi tuntutan serta melakukan peran secara tepat (Gabriella Haria et al., 2023; Rahmayanthi et al., 2021). Selain itu disfungsi

juga merupakan kegagalan menerapkan fungsi yang sudah diberikan oleh Allah SWT (Putra Anwar, 2022). Dalam penelitian lain menjelaskan bahwa disfungsi kepemimpinan adalah ketidakmampuan seseorang dalam mengelola kewenangan atau penyimpangan dalam menjalankan fungsi yang semestinya (Kabel et al., 2023; Labolo, 2020). Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan oleh para peneliti sebelumnya disfungsi dapat disimpulkan sebagai ketidakmampuan individu atau sistem dalam menjalankan peran, tanggung jawab, atau fungsi sesuai dengan tuntutan Disfungsi mencakup kegagalan dalam memenuhi harapan yang telah ditetapkan. Disfungsi dalam kacamata peran kepala sekolah dapat dibagi menjadi dua kategori. Pertama, disfungsi manajerial merupakan kegagalan dalam merencanakan, mengorganisasi, dan mengevaluasi kegiatan pendidikan, sering disebabkan oleh kurangnya waktu atau sumber daya (Yusutria et al., 2022). Kedua, disfungsi operasional, kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam melengkapi fasilitas sarana prasarana yang dibutuhkan dalam menunjang kinerja guru yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru dan mutu pendidikan (Yusutria et al., 2022). Dengan adanya disfungsi manajerial dan operasional tersebut, menjadikan kepala sekolah rangkap jabatan semakin sulit mengoptimalkan perannya dengan baik.

Faktor Kepala Sekolah Merangkap Jabatan

Dari keterangan yang disampaikan oleh kepala sekolah adapun faktor penyebab terjadinya disfungsi kepala sekolah yang merangkap jabatan. Pertama, kepala sekolah diberi amanah oleh rekan-rekannya sesama kepala sekolah untuk menjabat sebagai pengurus Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) Sub Rayon Kecamatan Cikembar. Amanah tersebut diberikan karena kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugas organisasi, sekaligus memenuhi kebutuhan koordinasi antar sekolah dalam wilayah tersebut. Kedua, keterbatasan jumlah tenaga pendidik, khususnya guru BK yang tersedia di sekolah tersebut. Kepala sekolah merasa perlu turun langsung untuk mengisi kekosongan tersebut agar pelayanan kepada siswa tetap berjalan dengan baik. Latar belakang pendidikan kepala sekolah yang memang berasal dari bidang bimbingan dan konseling menjadi alasan tambahan yang memperkuat keputusannya untuk mengambil peran ini. Hal tersebut diungkapkan pada saat wawancara.

"Saya diberikan amanah oleh teman-teman Kepala sekolah Untuk menjadi pengurus MKKS Sub rayon Kecamatan Cikembar. Kalau jadi guru bk ya karena di sini masih kekurangan guru bk dan kebetulan saya berlatar belakang S1 Bimbingan dan konseling jadi saya tahu banyak tentang layanan BK, jadi saya mencoba membantu guru bk di sini" (wawancara dengan KS 1, 2024).

Dengan kondisi tersebut, rangkap jabatan tidak dapat dihindari oleh kepala seorang kepala sekolah yang diberikan amanah. Rangkap jabatan dapat didefinisikan sebagai situasi di mana seseorang memegang posisi dalam dua atau lebih dewan direksi perusahaan atau menjadi perwakilan dari beberapa perusahaan dalam satu dewan direksi (Suci Pratiwi, 2019). Dalam penelitian lain mengungkapkan bahwa rangkap jabatan adalah kondisi di mana seseorang memikul tanggung jawab pada dua atau lebih pekerjaan atau jabatan dalam satu periode yang sama, baik dalam satu organisasi yang sama maupun berbeda yang diberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab tambahan sehingga dapat berpotensi menimbulkan benturan kepentingan. (Aisyah & Pristyadi, 2022; Saputra et al., 2024; Uli Tumangger et al., 2024). Adapun dalam penelitian lain mendefinisikan rangkap jabatan sebagai situasi di mana seseorang memegang tanggung jawab eksekutif atau memiliki jabatan di dua atau lebih perusahaan (Andjelina Panggabean et al., 2023). Dengan demikian rangkap jabatan merujuk pada kondisi di mana seseorang memegang dua atau lebih posisi yang melibatkan tanggung jawab, wewenang, dan tugas tambahan baik dalam satu organisasi maupun di organisasi yang berbeda dalam periode waktu yang bersamaan dan berpotensi menimbulkan benturan kepentingan. Sebagaimana ungkapan informan KS 3 bahwa:

"Tugas yang diberikan sebagai kepala sekolah sudah berat apalagi ditambah dengan tugas tambahan, yang sangat potensial terjadinya konflik kepentingan, bahkan ada sejumlah oknum guru yang iri, dan itu hal yang wajar" (wawancara dengan KS 3, 2024).

Pengakuan yang sama dirasakan pula oleh informan KS 2 yang menyatakan bahwa:

"Rangkap jabatan di dalam satuan pendidikan akan banyak menimbulkan pertanyaan dan permasalahan dengan kolega guru yang lain, meskipun ini bukan kehendak kita yang ingin

merangkap jabatan. Tidak dapat dipungkiri bahwa jabatan tersebut banyak yang menginginkan (Wawancara dengan KS 2, 2024).

Dari sejumlah pengakuan informan tersebut, semakin mmeperteregas bahwa rangkap jabatan yang dibebankan kepada kepala sekolah, tidak sedikit menimbulkan persoalan. Di mana rangkap jabatan tentunya memiliki tugas monofungsi, namun multifungsi dalam suatu jabatan yang diemban. Dalam hal ini, rangkap jabatan dapat dibagi menjadi tiga kategori. Pertama yaitu Rangkap jabatan administrator, merupakan rangkap jabatan administrator (kasn.go.id, 2021). Misalnya seperti kepala sekolah sekaligus memiliki tugas lain seperti kepala bidang kurikulum atau pengawas pendidikan. Kedua rangkap jabatan kepemimpinan, merupakan kondisi di mana seorang individu memegang lebih dari satu jabatan kepemimpinan dalam satu instansi atau lebih (Yusutria et al., 2022). Ketiga yaitu rangkap jabatan di sektor lain, merupakan situasi di mana seorang individu memegang lebih dari satu jabatan atau posisi di berbagai sektor atau organisasi yang berbeda (Riyatuljannah, 2020). Dalam hal ini kehadiran pemimpin di lembaga pendidikan dapat dijadikan sebagai teladan (Widyatmoko et al., 2020). Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah yang merangkap jabatan dapat mengganggu pelayanan administrasi sekolah.

Dampak dari Disfungsi Kepala Sekolah yang Merangkap Jabatan

Pengaruh dari disfungsi yang terjadi akibat kepala sekolah merangkap Jabatan dapat terlihat pada berbagai aspek operasional dan manajerial sekolah. terdapat empat dampak yang dirasakan selama rangkap Jabatan yang dijalankan. Pertama, sulitnya manajemen waktu. Membagi waktu antara kegiatan di luar sekolah dan kegiatan sekolah. Kedua, pengalaman yang bisa diterapkan di sekolah yang dipimpin. Ketiga, tugas tambahan sebagai pendukung peran guru BK menjadi terhambat. Keempat kurangnya kesempatan bagi siswa untuk mengenal kepala sekolah secara lebih dekat. Dampak-dampak tersebut didukung dengan wawancara langsung dengan kepala sekolah dan siswa.

“Dampaknya sih saya jadi sulit dalam manajemen waktu antara kegiatan MKKS dengan kegiatan di sekolah. Selain itu saya yang membantu layanan dalam bk juga kadang ga maksimal layanannya. Tapi disisi lain juga menambah pengalaman yang dapat di terapkan di sekolah yang saya pegang, salah satunya pengalaman mengelola keuangan sebagai bendahara di MKKS itu sendiri.” (Wawancara KS, 2024)

Dari wawancara yang dilakukan, dapat dilihat bahwa rangkap jabatan yang dilakukan oleh kepala sekolah memiliki dampak yang dirasakan langsung oleh kepala sekolah. Pertama, kesulitan dalam membagi waktu antara kegiatan di sekolah dan di luar sekolah. Kedua, kepala sekolah mendapatkan pengalaman tambahan dalam menjabat sebagai bendahara MKKS. Jabatannya di Musyawarah Kerja Kepala Sekolah sebagai bendahara menjadikan pengalaman yang bisa diterapkan di sekolah. Kepala sekolah mengetahui manajemen keuangan di sekolah. Selanjutnya, tanggung jawabnya di sekolah yang seharusnya mendukung peran guru BK dalam mengatasi keterbatasan sumber daya menjadi terganggu.

Dalam kondisi ini, kepala sekolah tidak hanya menjalankan tugas kepemimpinan di sekolah tetapi juga mengambil peran di luar tugasnya. Adapun bentuk disfungsi kepala sekolah yang merangkap jabatan adalah sebagai pengurus Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) serta membantu guru bimbingan konseling (BK) di sekolahnya. Bentuk disfungsi ini muncul akibat keterbatasan jumlah tenaga pendidik, khususnya guru BK. Hal tersebut memaksa kepala sekolah untuk mengisi kekosongan pada tugas tersebut. Faktor penyebabnya meliputi amanah dari rekan-rekan kepala sekolah yang percaya akan kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugas organisasi, serta latar belakang pendidikan kepala sekolah yang relevan.

Selain kepala sekolah yang merasakan dampak dari rangkap jabatan siswa di sekolah tersebut juga turut merasakan pengaruhnya. Siswa menjadi kurang mendapatkan kesempatan mengenal lebih dekat dengan kepala sekolahnya. Hal tersebut diungkapkan seorang siswa pada saat wawancara.

“Kadang kami jarang melihat kepala sekolah di sekolah. Rasanya beliau sering keluar untuk urusan lain, jadi kami tidak terlalu mengenal beliau secara dekat. Kalau ada kegiatan sekolah, biasanya yang banyak terlihat itu guru-guru saja, bukan kepala sekolahnya. Tapi ya kegiatan tetap jalan kayak biasanya” (wawancara FA, 2024)

Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa siswa kurang memiliki kesempatan untuk mengenal kepala sekolah secara lebih dekat, karena kepala sekolah jarang terlihat berada di lingkungan sekolah. Meskipun demikian, dampak ini tidak memengaruhi aktivitas belajar yang berlangsung di kelas. Para guru tetap melaksanakan tugas mereka dan kegiatan belajar mengajar tetap berjalan sebagaimana mestinya. Dampak dari situasi tersebut adalah kepala sekolah kesulitan manajemen waktu, di mana kepala sekolah kesulitan membagi waktu antara tugas di MKKS dan di sekolah seperti pemberian layanan yang kurang maksimal. Selain itu, siswa juga merasakan dampak negatif, seperti kurangnya kesempatan untuk mengenal kepala sekolah secara dekat, meskipun aktivitas belajar mengajar tetap berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun rangkap jabatan dapat memberikan pengalaman tambahan, disfungsi yang ditimbulkan dapat mengganggu efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan hasil temuan dalam studi ini, dapat dibuktikan bahwa kepala sekolah yang merangkap jabatan mengalami disfungsi dalam pelaksanaan tugas kepemimpinannya. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah, terungkap bahwa kepala sekolah tidak hanya menjalankan peran sebagai pemimpin sekolah, tetapi juga mengambil tanggung jawab tambahan sebagai bendahara Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) dan guru bimbingan konseling (BK). Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah terpaksa mengisi kekosongan yang ada akibat keterbatasan jumlah tenaga pendidik, khususnya guru BK, yang berdampak pada efektivitas pengelolaan sekolah (Uli Tumangger et al., 2024). Hal tersebut menimbulkan dampak pada kepala sekolah sendiri, yaitu kesulitan dalam manajemen waktu (Ardiansyah et al., 2023). Selain itu kepala sekolah yang merangkap jabatan juga mengakibatkan kurangnya kesempatan bagi siswa untuk mengenal kepala sekolah secara dekat. Meskipun demikian, aktivitas belajar mengajar tetap berjalan dengan baik, menunjukkan bahwa para guru tetap melaksanakan tugas mereka dengan baik (Pabbajah et al., 2022; Kuncoro, 2024).

Hasil temuan penelitian ini mengungkap tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah yang merangkap jabatan di sekolah pinggiran kota, di mana disfungsi dalam pelaksanaan tugas kepemimpinan terjadi akibat keterbatasan sumber daya manusia, khususnya dalam jumlah tenaga pendidik. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin pendidikan, tetapi juga terpaksa mengambil tanggung jawab tambahan yang seharusnya dapat diemban oleh tenaga pendidik lainnya. Hal tersebut mencerminkan kekurangan dalam sistem pendidikan dan distribusi sumber daya yang memadai (Arcurio, 2022). Meskipun merangkap jabatan ini memberikan pengalaman tambahan, hal ini juga menyebabkan kesulitan dalam manajemen waktu (Torrino & Naparan, 2024). Selain itu rangkap jabatan juga mengurangi kedekatan dengan siswa, yang penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif (Pabbajah et al. 2020). Temuan studi ini menyoroti perlunya perhatian lebih dari pemerintah dan pihak terkait untuk mengatasi masalah keterbatasan tenaga pendidik melalui program pelatihan, rekrutmen, dan distribusi guru yang lebih merata (Sibay & Gonzales, 2024). Keberadaan kepala sekolah yang aktif tanpa tugas kepemimpinan tambahan dalam memimpin sangat penting dalam mendukung kualitas pendidikan.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif maka penting dilakukan perbandingan dengan studi-studi sebelumnya yang membahas isu serupa. Dalam proses komparasi studi kasus penulis menemukan beberapa perbedaan dan persamaan dengan studi lainnya. Faktor yang menjadi penyebab kepala sekolah merangkap jabatan dikarenakan kekurangan tenaga pengajar yaitu guru BK sehingga kepala sekolah harus membantu peran tersebut. Hal yang sama dikemukakan dalam penelitian lain bahwa pengelolaan sumber daya manusia, terutama ketika terdapat keterbatasan tenaga pendidik menjadi faktor kepala sekolah merangkap jabatan (Nurmalasari et al., 2019). Dampak yang ditimbulkan dari rangkap jabatan ini adalah kepala sekolah merasa kesulitan dalam membagi waktu namun menambah pengalaman manajerial yang diperoleh di jabatan yang lain. Dalam studi lain menyatakan bahwa kepala sekolah yang merangkap jabatan mengalami kesulitan membagi waktu (Ardiansyah et al., 2023; Uli Tumangger et al., 2024). Dalam studi lain menjelaskan bahwa pengalaman dalam satu peran dapat memberikan manfaat dalam peran lainnya meskipun ada tantangan yang dihadapi (Knight, 2024). Hal tersebut sejalan dengan studi ini ketika kepala sekolah merangkap jabatan menjadi bendahara di MKKS yang bisa menerapkan pengalamannya di sekolahnya.

Dalam konteks perbedaan studi ini memiliki perbedaan dengan studi sebelumnya. Dalam penelitian yang sudah dilakukan kepala sekolah yang merangkap jabatan di daerah terpencil merasa kesulitan dalam memprioritaskan peran yang disebabkan oleh faktor pribadi dan kemampuan manajerial atau kurang

multitasking (Sibay & Gonzales, 2024). Selain hal tersebut penelitian lain menemukan bahwa dampak utama rangkap jabatan adalah tidak bisa mengoptimalkan potensi guru (Nurmalasari et al., 2019). Sementara dalam studi ini dampak yang ditimbulkan dari kepala sekolah yang merangkap jabatan adalah sulitnya mengatur waktu dan disebabkan oleh faktor luar seperti amanah dari rekan-rekan dan kekurangan sumberdaya.

Berdasarkan temuan studi ini, sejumlah langkah tindak lanjut diperlukan untuk mengatasi disfungsi kepala sekolah akibat rangkap jabatan. Pemerataan tenaga pendidik menjadi salah satu fokus dalam menangani kasus rangkap jabatan di sekolah. Pemerintah melalui dinas pendidikan perlu melakukan pemerataan tenaga pendidik dengan menempatkan guru-guru sesuai kebutuhan sekolah. Selain itu perekrutan tenaga pendidik honorer atau program distribusi guru berbasis wilayah juga bisa dilakukan sebagai upaya pemerataan tenaga pendidik. Selanjutnya diperlukan peningkatan kapasitas kepala sekolah melalui pelatihan manajemen waktu dan kepemimpinan agar mampu membagi tugas antara peran utama sebagai pemimpin sekolah dengan tanggung jawab tambahan yang diemban. Kemudian optimalisasi peran wakil kepala sekolah dan staf administrasi juga perlu dilakukan guna meringankan beban kepala sekolah dalam pengelolaan operasional sekolah. Sebagai tambahan bagi dinas pendidikan perlu melakukan peninjauan kebijakan terkait penugasan rangkap jabatan dengan mempertimbangkan dampak yang ditimbulkan, baik dari segi manajemen sekolah maupun dampak relasional terhadap peserta didik. Dukungan tambahan berupa alokasi anggaran juga perlu diberikan, termasuk insentif bagi guru yang bersedia ditempatkan di sekolah-sekolah pinggiran kota. Melalui langkah-langkah ini, diharapkan kepala sekolah dapat lebih fokus dalam menjalankan peran kepemimpinannya secara optimal dan menciptakan iklim pendidikan yang berkualitas di sekolah pinggiran kota.

Kesimpulan

Studi ini mengungkapkan temuan penting terkait disfungsi kepala sekolah yang merangkap jabatan di sekolah pinggiran kota. Pertama, keterbatasan tenaga pendidik menjadi faktor utama yang mendorong kepala sekolah untuk merangkap jabatan tersebut. Kepala sekolah di sekolah pinggiran kota harus mengisi kekosongan tersebut karena keterbatasan sumber daya manusia, yang berdampak pada kualitas pelayanan kepada siswa. Kedua, dampak disfungsi terhadap manajemen waktu sangat terasa. Kepala sekolah mengalami kesulitan membagi waktu antara tugas di Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) dan tanggung jawab kepemimpinan di sekolah. Hal ini memengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah dengan optimal. Ketiga, meskipun rangkap jabatan memberi pengalaman tambahan yang berguna, seperti pengalaman dalam manajemen keuangan, dampak lainnya adalah kurangnya kedekatan antara kepala sekolah dan siswa. Kepala sekolah yang sering kali tidak terlihat di sekolah karena tugas tambahan membuat siswa merasa kurang mengenal dan berinteraksi dengan kepala sekolah. Meskipun demikian, kegiatan belajar mengajar tetap berjalan dengan baik karena para guru tetap menjalankan tugas mereka secara profesional. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun rangkap jabatan dapat memberikan keuntungan pengalaman, disfungsi yang timbul dapat mengganggu hubungan antara kepala sekolah, guru, dan siswa, serta memengaruhi kualitas pengelolaan sekolah.

Hasil studi kasus ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan keilmuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan, kebijakan pendidikan dan kepemimpinan kepala sekolah. Pertama, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang disfungsi kepala sekolah akibat rangkap jabatan di sekolah pinggiran kota, yang selama ini belum banyak dibahas. Studi ini menunjukkan bahwa rangkap jabatan tidak hanya berdampak pada manajemen waktu yang dirasakan oleh kepala sekolah sendiri tetapi juga pada kualitas interaksi antara kepala sekolah dan siswa yang berujung pada pengurangan kedekatan personal. Dalam konteks lainnya temuan mengenai keterbatasan sumber daya manusia di sekolah pinggiran kota membuka ruang bagi penelitian lebih lanjut tentang pengelolaan sumber daya pendidikan di daerah-daerah yang berada di pinggiran kota. Penelitian ini juga memberikan wawasan praktis tentang bagaimana kepala sekolah yang merangkap jabatan dapat tetap menjaga kualitas pengelolaan sekolah meskipun terbebani oleh peran tambahan. Kontribusi ini dapat dijadikan dasar untuk merumuskan kebijakan pendidikan yang lebih baik, serta memberikan rekomendasi strategis bagi pengambil kebijakan untuk mengatasi masalah kekurangan tenaga pendidik dan meningkatkan kualitas kepemimpinan pendidikan di daerah pinggiran kota.

Saran

Studi kasus ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya mengkaji satu sekolah di daerah pinggiran kota, sehingga temuan yang diperoleh mungkin tidak dapat merepresentasikan seluruh sekolah pinggiran kota di Indonesia. Selain itu, sampel yang digunakan pada studi ini terbatas pada wawancara dengan kepala sekolah dan peserta didik sehingga perspektif mengenai dampak rangkap jabatan terhadap pengelolaan sekolah bisa jadi kurang beragam. Kemudian studi ini juga mengandalkan pendekatan kualitatif yang berfokus pada wawancara dan observasi, yang dapat memunculkan bias subjektif dari informan yang terlibat. Untuk studi selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian komparatif dengan melibatkan lebih banyak sekolah di berbagai daerah, baik di wilayah perkotaan maupun pedesaan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai disfungsi kepala sekolah akibat rangkap jabatan. Penelitian selanjutnya juga bisa memperluas sampel dengan melibatkan lebih banyak pihak terkait, seperti guru, orang tua, dan pengambil kebijakan pendidikan, guna mendapatkan perspektif yang lebih luas dan mendalam. Selain itu, penelitian yang mengkombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dapat memberikan data yang lebih objektif dan mewakili terkait dampak rangkap jabatan terhadap efektivitas pengelolaan sekolah.

References

- Abdi Muhammad, H., Nopyandri, & Babas, U. (2020). Sosialisasi Pendidikan Politik Untuk Siswa Sekolah Pinggiran Kota Jambi Dalam Menghadapi Pilkada Serentak Provinsi Jambi Tahun 2020. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(3), 19-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.51179/pkm.v3i3.77>
- Aisyah, R. W., & Pristyadi, B. (2022). Makna Rangkap Jabatan dalam Pencapaian Produktivitas yang Optimal Pada PT Barito Sarana Karya Gresik. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 2(02), 142. <https://doi.org/10.30587/mahasiswamanajemen.v2i02.1847>
- Andjelina Panggabean, L., Ginting, B., & Sukarja, D. (2023). Aspek Hukum Rangkap Jabatan Direksi dan Komisaris Pada Perseroan Terbatas Ditinjau dari Prinsip Good Corporate Governance (GCG). *Recht Studiosum Law Review*, 2(2), 38-53. <https://doi.org/10.32734/rslr.v2i2.12974>
- Arcurio, B. R. (2022). *Dual-role Chief School Administrators' Prioritization of Roles and Responsibilities in New Jersey Public Schools* [Aspen University]. <https://www.proquest.com/openview/203b486985d8b6db9c35f6116d05bbd9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Ardiansyah, Z., Julia, J., & Sunaengsih, C. (2023). Rangkap Jabatan Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Sekolah Dasar: Studi Kasus Di Kota Cirebon. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(2), 490-505. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5280>
- berita.murianews.com. (2024). *Di Jepara, 200 Jabatan Kepala Sekolah SD-SMP Sudah Lama Kosong*. <https://berita.murianews.com/faqih-mansur-hidayat/410078/di-jepara-200-jabatan-kepala-sekolah-sd-smp-sudah-lama-kosong>
- cmczone.com. (2024). *Kepsek "Rangkap" Ketua Komite di Limapuluh Kota, Ada Apakah Dibalik Semua Ini?* <https://cmczone.com/2024/06/15/kepsek-rangkap-ketua-komite-di-limapuluh-kota-ada-apakah-dibalik-semua-ini/>
- Elviandri, Dana, R., Kholik, S., & Noor, A. (2024). Pembatasan Masa Jabatan Ketua Umum Partai Politik: Pilar Demokrasi dan Penguatan Pelembagaan Parpol dari Conflict of Interest dan Abuse of Power. *Jurnal Retentum*, 6(2), 192-201. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.46930/retentum.v6i2.5030>
- Gabriella Haria, N., Fanny Humairah, J., Arya Putri, D., Oktaviani, V., & Niko, N. (2023). Disfungsi Peran Keluarga: Studi Stunting pada Balita di Tanjungpinang Timur, Kota Tanjungpinang, Kepulauan Riau. *SOSMANIORA: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(2), 204-214. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v2i2.1941>
- humabetang.com. (2024). *Diduga Akibat Rangkap Jabatan Sebagai PJ Kades Kepala Sekolah SDN 1 Jakatan Pari Lalai*. <https://humabetang.com/berita/diduga-akibat-rangkap-jabatan-sebagai-pj-kades-kepala-sekolah-sdn-1-jakatan-pari-lalai>
- Jefri Saputra, I., Hapsari, W., & Esterina, M. (2022). Pengaruh Modal Psikologis dan Persepsi Gaya Kepemimpinan terhadap Stres Kerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(5), 3720-3727. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i5.7207>
- Kabel, A. I., Oktavia Malau, Y. C., & E. Kawwengian, S. E. (2023). Konseling Kristen Terhadap Istri Yang Mengalami Disfungsi Peran Dalam Keluarga (Studi Kasus Di PPA LG IO-0777). *Jurnal Penabiblos*, 14(2), 142-157. <https://doi.org/https://doi.org/10.61179/jurnalpenabiblos.v15i2>
- kasn.go.id. (2021, August 9). *PNS Rangkap Jabatan, Melanggar Etika?* Komisi Aparatur Sipil Negara. <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/pns-rangkap-jabatan-melanggar-etika>

- Knight, E. (2024). *Understanding Burnout And Turnover For Dual-Role Administrators: A Phenomenologic Study Understanding The Lived Experiences of Dual-Role School Superintendents and Principals* [Creighton University]. <https://www.proquest.com/openview/63c382853b8c08a48dfe02b26ef70f2d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Krisnawati, N., & Maliki, A. (2024). Implementation of Independent Curriculum in Elementary Education Case Study in Elementary Schools in East Java. *Ijelap: Indonesian Journal of Education, Language, and Psychology*, 1(1), 31-40. <https://journal.irsyad.org/index.php/ijelap/>
- Kuncoro, S. (2024). *Komunikasi Efektif Kepala Sekolah dapat Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru*. <https://guruinovatif.id/artikel/komunikasi-efektif-kepala-sekolah-dapat-meningkatkan-kualitas-kinerja-guru>
- Labolo, M. (2020). Disfungsi Peran Wakil Kepala Daerah dalam Dinamika Hubungan Kepala Daaerah dan Wakil Kepala Daerah di Indonesia. *Jurnal Keadilan Pemilu*, 3, 29-42. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/90921691/107-libre.pdf?1662941768>
- Nurmalasari, I., Prayoga, A., & Irawan, I. (2019). Staffing dan Fenomena Rangkap Jabatan di Sekolah Islam. *Madrasa: Journal of Islamic Educational Management*, 2(1), 14-22. <https://doi.org/10.32940/mjiem.v2i1.111>
- Pabbajah, M., Murtiningsih, M., & Budiono, N. R. (2022). Layanan Konseling Kelompok Berbasis Permainan dalam Pembentukan Sikap Toleransi. *Indonesian Journal of Teaching and Teacher Education*. <https://doi.org/10.58835/ijtte.v2i2.96>
- Pabbajah, M., Abdullah, I., Widyanti, R.N., Jubba, H. & Alim, N., 2020, 'Student Demoralization in Education : The Industrialization of University Curriculum in 4.0 Era Indonesia', *Cogent Education*, 7(1), 0-14.
- Putra Anwar, L. (2022). Analisis Semiotika Tentang Representasi Disfungsi Keluarga Dalam Film Boyhood. In *Journal of Discourse and Media Research Juni* (Vol. 2022, Issue 1). <https://journal.rc-communication.com/index.php/JDMR/article/view/16>
- radarbojonegoro.jawapos.com. (2022). *Sepuluh Kepala SMA dan SMK Rangkap Jabatan Kasek*. <https://radarbojonegoro.jawapos.com/bojonegoro/711316127/sepuluh-kepala-sma-dan-smk-rangkap-jabatan-kasek>
- Rahmayanthi, D., Moeliono, M. F., & Kendhawati, L. (2021). Adolescents Mental Health During Covid-19 Pandemic. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 23(1), 91-101. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v23i1.1417>
- Riyatuljannah, T. (2020). Peran Dan Fungsi Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Lingkungan Sekolah Dasar. *Journal of Islamic Primary Education*, 3(2), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.15575/al-aulad.v3i2.6686>
- Saputra, A. A., Ariel, M., Fallah, B., Indranarwasti, V. P., Asep, Y., & Kosasih, B. (2024). Analisis Regulasi Larangan Rangkap Jabatan Dalam Pemerintahan Indonesia sebagai Dukungan Penerapan Good Corporate Governance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(14), 61-76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13343212>
- Sibay, J. I., & Gonzales, N. B. (2024). Leading While Teaching: A Phenomenological Study on The Dual Roles Of Novice School Heads In The Hinterlands. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION: A MULTIDISCIPLINARY JOURNAL*, 18(2), 160-189. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10863152>
- Suci Pratiwi, R. (2019). Legalitas Rangkap Jabatan Direksi Dan Dewan Komisaris Pada Badan Usaha Milik Negara Yang Berbentuk Perseroan Terbatas. *Lex Renaissans*, 4(2), 266-4. <https://doi.org/https://doi.org/10.20885/JLR.vol4.iss2.art4>
- swarapendidikan.co.id. (2024). *17 Kepsek SD Rangkap Jabatan Plt Kasek. Berikut Daftarnya*. <https://swarapendidikan.co.id/17-kepsek-sd-rangkap-jabatan-plt-kasek-berikut-daftarnya/>
- Torrino, J. A., & Naparan, G. B. (2024). Experiences of teachers in managing dual roles: As a school head and class adviser. *Eureka: Journal of Educational Research*, 3(1), 17-27. <https://doi.org/10.56773/ejer.v3i1.34>
- Ufen, A. (2021). Presidensialisme, Populisme, dan Disfungsi Parta Politik. In Wijayanto, A. Putri Budiatri, & H. P Wiratraman (Eds.), *Demokrasi Tanpa Demos: Refleksi 100 Ilmuwan Sosial Politik Tentang Kemunduruan Demokrasi di Indonesia* (1st ed.). LP3ES. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=BrRkEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA147&dq=disfungsi+kepemimpinan&ots=C4TMBh0Gq8&sig=C4vOBt2BhMLOsMF9Bx1uC14PFrM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Uli Tumangger, L. D., Manupak Tambunan, A., & Br. Manulang, E. J. (2024). Problematika Kepemimpin Kepala Sekolah Rangkap Jabatan Pada SMTK Yayasan GKPPD Pakpak Kirana Tahun 2023. *Jurnal Pendidikan Dan Media Pembelajaran (JUNDIKMA)*, 03(01), 1-6. <https://doi.org/https://doi.org/10.59584/jundikma.v3i1.51>
- Widyatmoko, W. F., Pabbajah, M., & Widyanti, R. N. (2020). The Character of Leadership in Human Resources Development: A Critical Review. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial*

Research. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.621>

Yudiana, K., Putri, N. N. C. A., & Antara, I. G. W. S. (2023). Kesenjangan Kemampuan Literasi Siswa Sekolah Dasar di Daerah Perkotaan, Pinggiran Kota, dan Pedesaan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 7(3), 540-547. <https://doi.org/10.23887/jppp.v7i3.69790>

Yusutria, Hopid, A., Febriana, R., Amalia Khofifah, N., Mahmuda Urbaningkrum, S., & Fauzan Abid, D. (2022). *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah* (Yusutria, Ed.; 1st ed.). Jivaloka Mahacipta. www.jivaloka.com