Rangkap Jabatan Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Sekolah Dasar: Studi Kasus Di Kota Cirebon

Zidane Ardiansyah¹, J. Julia², Cucun Sunaengsih³.

¹ Universitas Pendidikan Indonesia, Sumedang, Indonesia

² Universitas Pendidikan Indonesia, Sumedang, Indonesia

³ Universitas Pendidikan Indonesia, Sumedang, Indonesia

*Corresponding author: zidaneardiansyah@upi.edu

ABSTRACT

The rise of school principals with multiple positions in Indonesia raises concerns about the quality of the schools they lead, especially their duties as school managers. This study aims to find out cases of dual school principals and their effects on elementary school management. This study uses a qualitative method with multiple case study designs. Data collection used an open interview instrument with 4 school principals with multiple positions in Cirebon City, West Java. The research questions will include (1) Why do cases of multiple positions occur? (2) What are the duties of the school principal with multiple positions? (3) What is the influence of the multi-position school principal on elementary school management? As for the data analysis used is thematic analysis. The results showed that school principals with multiple positions occurred because there was no replacement principal when the previous principal died or retired so that another principal was used as a temporary replacement. This substitute principal continues to carry out his duties as a normal principal. However, with this double burden, substitute principals experience physical and mental fatigue, thereby reducing work effectiveness, besides that there is no significant effect on school principals who hold concurrent positions on the quality of school management. With this research, it is hoped that it will be able to become a new point of view regarding school principals with multiple positions in Indonesia.

Keywords: *principal; multiple position; primary school management*

ABSTRAK

Maraknya kepala sekolah kasus rangkap jabatan di Indonesia menimbulkan kekhawatiran tentang kualitas sekolah yang dipimpinnya, terutama tugasnya sebagai manajer sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kasus rangkap jabatan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap manajemen sekolah dasar. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus jamak. Pengumpulan data menggunakan instrumen wawancara terbuka kepada 4 kepala sekolah rangkap jabatan di Kota Cirebon, Jawa Barat. Adapun pertanyaan penelitian akan mencakup (1) Mengapa kasus rangkap jabatan bisa terjadi? (2) Bagaimana tugas kepala sekolah rangkap jabatan? (3) Bagaimana pengaruh kepala sekolah rangkap jabatan terhadap manajemen sekolah dasar? Sedangkan untuk analisis data yang digunakan adalah analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan kepala sekolah rangkap jabatan terjadi karena tidak adanya kepala sekolah pengganti saat kepala sekolah sebelumnya meninggal dunia ataupun pensiun sehingga menggunakan kepala sekolah lain untuk menjadi pengganti sementara. Kepala sekolah pengganti ini tetap mengerjakan tugasnya sebagaimana kepala sekolah pada biasa. Namun, dengan beban ganda tersebut menjadikan kepala sekolah pengganti mengalami kelelahan fisik dan mental sehingga menurunkan efektivitas pekerjaan, selain itu tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kepala sekolah yang merangkap jabatan dengan kualitas manajemen sekolah. Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu menjadi sudut pandang baru mengenai kepala sekolah rangkap jabatan di Indonesia.

Kata Kunci: kepala sekolah; rangkap jabatan; manajemen sekolah dasar

Pendahuluan

Kepala sekolah adalah pemeran utama dalam keberlangsungan sebuah institusi pendidikan, baik atau buruknya sebuah institusi pendidikan akan bergantung dari kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Liljenberg & Andersson, 2021; Perni, 2017; Winingsih & Sulistiono, 2020). Kepala sekolah berperan penting dalam menentukan arah dan kecepatan perkembangan sekolah (Meyer et al., 2020; Rukandi et al., 2023). Sebagai organisasi yang kompleks, sekolah membutuhkan koordinasi yang baik agar dapat berfungsi dengan efektif, oleh karena itu kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengatur koordinasi di dalam sekolah guna mencapai tujuan bersama. (Liebowitz & Porter, 2019; Mahfud, 2021). Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting untuk peningkatan kualitas sekolah (Julia, Supriatna, et al., 2020; Leithwood et al., 2020; Mudofar, 2022). Dalam tugasnya sebagai pemimpin sekolah setidaknya terdapat lima kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, dimulai dari kompetensi kepribadian, kewirausahaan, supervisi, sosial dan manajerial (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007). Dari kelima kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, salah satu yang sangat menentukan peningkatan kualitas sekolah adalah kemampuan manajerial (Aziz, 2015; Bandur et al., 2022; Bush & Glover, 2016; Pratiwi, 2016).

Manajemen merupakan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki (Marini, 2014; Sewang, 2015; Sherly et al., 2020; Tumanggor et al., 2021). Maka manajemen sekolah dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang sudah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya sekolah.

Manajemen sekolah memiliki ruang lingkup yang sangat luas, meliputi sumber daya berupa *man* sebagai penggeraknya, *money* sebagai pendukung kegiatan operasional, *material* sebagai kurikulum pendidikan yang digunakan serta sarana-prasarana, *machine* berkaitan dengan pemanfaat teknologi, *method* berkaitan dengan kegiatan yang efektif dan efisien, *market* berkaitan dengan kualitas yang ditawarkan oleh sekolah kepada masyarakat setempat, *information* berkaitan dengan kemampuan untuk menyaring informasi terbaru dan bermanfaat, serta *time* berkaitan dengan waktu pelaksanaan suatu kegiatan (Komariah, 2021; Sherly et al., 2020). Dengan luasnya ruang lingkup manajemen sekolah tersebut tentunya manajemen sekolah menjadi salah satu faktor yang akan menentukan kualitas sekolah (Lessa et al., 2018), karena secara tidak langsung kepala sekolah akan menentukan kinerja guru, keefektifan kurikulum, sarana pembelajaran, prasarana pembelajaran, waktu dan proses pembelajaran (Fourie, 2018; Parveen et al., 2022; Seiser & Söderström, 2022). Oleh sebab itu seorang kepala sekolah harus memiliki pengetahuan terkait konsep dasar manajemen sekolah untuk mengelola sekolah yang dipimpinnya (Julaiha, 2019; Sherly et al., 2020).

Memimpin sekolah tentunya tidak mudah karena dibebankan oleh banyak tugas, apalagi kemajuan atau kemunduran sekolah bergantung dari kemampuan manajerial kepala sekolah (Sherly et al., 2020; Sunaengsih et al., 2019). Dalam pelaksanaannya pun tidaklah semudah yang diharapkan, selalu terdapat permasalahan-permasalahan yang kerap timbul dalam pelaksanaannya terlepas dari kepala sekolah baru maupun kepala sekolah yang sudah berpengalaman (Montecinos et al., 2018), masalah-masalah manajemen tersebut bisa berasal

dari faktor internal seperti kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap manajemen sekolah, hingga faktor eksternal seperti kualitas pendidik yang kurang mampu memaksimalkan penggunaan teknologi dalam pembelajaran, peserta didik yang tidak mumpuni, atau kurangnya pendanaan sarana dan prasarana yang seringkali menjadi permasalahan pendidikan di Indonesia (Julia et al., 2020; Triyarsih, 2019). Hal ini mengakibatkan manajemen pendidikan masih menjadi salah satu masalah utama yang menyebabkan krisis di dunia pendidikan Indonesia (Lisnawati, 2018). Masalah-masalah tersebut tentunya menyebabkan manajemen sekolah tidak berjalan sebagaimana mestinya sehingga menghambat kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Namun masalah dalam ruang lingkup manajemen sekolah kembali bertambah, salah satu problematika yang saat ini muncul adalah kepala sekolah yang diharuskan merangkap jabatan di dua sekolah dasar.

Rangkap jabatan adalah kondisi seseorang yang memegang dua jabatan atau lebih disaat bersamaan (Pratiwi R S, 2019; Rahmanita et al., 2021), dan saat ini banyak kepala sekolah di Indonesia yang harus memimpin dua sekolah di saat yang bersamaan, utamanya adalah pada tingkat sekolah dasar. Faktor utama dari adanya kepala sekolah rangkap jabatan adalah kurangnya kepala sekolah di wilayah-wilayah tertentu sehingga pemerintah setempat mengatasi kekurangan tersebut dengan memberikan tugas kepada para kepala sekolah yang sudah ada untuk merangkap jabatan di sekolah lain. Tentunya praktik rangkap jabatan ini dilakukan secara konstitusional dan sesuai dengan norma dan kaidah hukum yang berlaku, sehingga hal tersebut dapat dianggap sebagai tindakan yang sah secara hukum. Terlebih lagi tugas tersebut diberikan langsung oleh lembaga pendidikan di wilayah tersebut (Kohongia & Achir, 2019).

Hal ini akan berdampak dalam efektivitas pekerjaan kepala sekolah, karena kepala sekolah yang merangkap jabatan akan menerima beban ganda dalam tugasnya. Padahal untuk tugasnya sebagai seorang manajer sekolah saja, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, penilaian, perubahan, dan perbaikan program pengajaran di sekolah (Kadarsih et al., 2020). Seperti yang terjadi dalam penelitian Ruminten et al (2022) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang melakukan rangkap jabatan tetap mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik namun tetap menghasilkan ketidakefektifan dalam prosesnya karena waktu pembagian waktu yang sulit. Ditambah jika kita melihat penelitian terdahulu yang membahas rangkap jabatan di dalam maupun di luar konteks pendidikan juga menghasilkan kesimpulan yang sama, yaitu ketidakefektifan dalam pelaksanaannya (Nurmalasari et al., 2019; Prastika et al., 2015).

Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk menelusuri bagaimana dan mengapa kepala sekolah melakukan rangkap jabatan di dua sekolah dasar, serta bagaimana pengaruh rangkap jabatan tersebut terhadap manajemen masing-masing sekolah. Penelitian ini penting dilakukan karena peristiwa rangkap jabatan selalu menuai banyak sekali pro dan kontra dari masyarakat (Charity, 2016; Kohongia & Achir, 2019), oleh sebab itu dengan adanya penelitian ini diharapkan menjadi jendela baru untuk melihat peristiwa rangkap jabatan yang dilakukan kepala sekolah di dua sekolah dasar secara lebih dekat dan memberikan gambaran terkait pengaruh kepala sekolah rangkap jabatan terhadap manajemen sekolah, selain itu penelitian ini memberikan kebaharuan berupa topik-topik yang lebih spesifik dan tidak umum serta membahas salah satu aspek terpenting dalam kualitas sekolah, yaitu manajemen sekolah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian studi kasus jamak atau *multiple case*. Studi kasus jamak merupakan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu kasus untuk menggambarkan suatu peristiwa dengan mengambil banyak kasus untuk menjelaskannya (Creswell, 2007). Tujuan penelitian studi kasus adalah menjelaskan mengapa dan bagaimana suatu kasus dapat terjadi (Yin, 2014), kaitanya dengan penelitian ini adalah berusaha untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana kepala sekolah dapat merangkap jabatan di sekolah lain dan pengaruhnya dalam manajemen setiap sekolah. Sedangkan pola yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus eksplanatoris, yaitu menjelaskan bagaimana suatu hal bisa terjadi dan menjelaskan bagaimana hubungan antar variabelnya (Yin, 2014).

Subjek penelitian dari studi kasus ini adalah kepala sekolah yang sedang merangkap jabatan di dua sekolah dasar di Kota Cirebon, data ini didapatkan dengan menanyakan secara langsung kepada kordinator wilayah di setiap kecamatan di Kota Cirebon. Data yang diperoleh adalah empat kepala sekolah yang berada di masing-masing kecamatan di Kota Cirebon kecuali Kecamatan Kejaksan. Berikut disajikan tabel subjek penelitian.

Tabel 1. Keterangan Subjek Penelitian

Inisial Nama	Daerah Sekolah	Keterangan
SA	Kecamatan Pekalipan	KP1
YP	Kecamatan Harjamukti	KP2
ES	Kecamatan Lemahwungkuk	KP3
IK	Kecamatan Kesambi	KP4

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan instrumen wawancara, lebih tepatnya adalah wawancara bertipe *open-ended*. Tipe wawancara ini digunakan untuk mendapatkan jawaban yang luas berdasarkan pemikiran dari responden (Sugiyono, 2013), selain itu peneliti juga memberikan kesempatan kepada informan untuk memberikan opini tentang peristiwa yang sedang terjadi (Hamzah, 2020). Adapun pertanyaan wawancara akan meliputi (1) Mengapa kasus rangkap jabatan bisa terjadi ? (2) Bagaimana tugas kepala sekolah rangkap jabatan ? (3) Bagaimana pengaruh kepala sekolah rangkap jabatan terhadap manajemen sekolah dasar ? Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adaah analisis tematik dan dalam pelaksanaannya peneliti mengumpulkan data di lapangan yang setelahnya dilakukan pengolahan data dan disajikan dalam bentuk tema-tema (Braun & Clarke, 2006). Serta dalam keabsahan data dilakukan dengan cara *member checking* serta triangulasi lokasi.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini berfokus kepada kinerja dan pengalaman para kepala sekolah di kedua sekolah dasar yang dipimpinnya, serta pengaruh dari rangkap jabatan tersebut bagi manajemen kedua sekolah dasar. Hasil dari pengumpulan data diuraikan ke dalam tema-tema sebagai berikut: (1) Pelantikan Kepala Sekolah Yang Lama Berakibat Pada Maraknya Kasus Rangkap Jabatan (2) Pemilihan Kepala Sekolah Rangkap Jabatan Yang Tidak Konsisten (3) Keinginan Menolak Terhadap Kasus Rangkap Jabatan (4) Perbedaan Pandangan Kepala

Sekolah Terhadap Bantuan Guru (5) Cara Kepala Sekolah Menjawab Tantangan Manajerial (6) Pelaksanaan Manajemen Sekolah Dasar Yang Tidak Efektif

Pelantikan Kepala Sekolah Yang Lama Menghasilkan Maraknya Kasus Rangkap Jabatan

Rangkap jabatan seringkali ditemukan dalam berbagai bidang, tak terkecuali dalam bidang pendidikan. Rangkap jabatan dalam lingkungan sekolah dasar umumnya dilakukan oleh guru-guru untuk tetap menunjang kegiatan-kegiatan di sekolah sehingga sekolah bisa berjalan dengan baik. Namun terdapat suatu kasus unik yaitu kepala sekolah yang memimpin di dua sekolah dasar. Lantas apa alasan dari pengadaan kepala sekolah rangkap jabatan ? Dalam hal ini KP3 menjelaskan. "Biasanya rangkap jabatan itu dikarenakan sedang adanya kekosongan. Saat kepala sekolah yang mengakibatkan sekolah mengalami kekosongan, namun disaat yang bersamaan tidak ada kepala sekolah penggantinya serta dinas pendidikan belum memberikan SK kepada guru-guru yang akan diangkat menjadi kepala sekolah sehingga sekolah tersebut tidak memiliki kepala sekolah. Maka, langkah pertama yang diambil pemerintahan kota atau dinas pendidikan adalah dengan mengangkat kepala sekolah yang sudah ada sebagai PLT (Pelaksana Tugas) dan biasanya kepala sekolah itu sudah lebih dari 4 tahun menjadi kepala sekolah." (KP3) Hal ini ditambahkan pula oleh KP2 yang menyatakan. ".... kesimpulannya tidak ada kepala sekolah yang baru untuk menggantikannya dan membutuhkan proses yang panjang untuk mengadakannya." (KP2) KP3 menambahkan pula perihal mengapa tidak ada pengangkatan kepala sekolah baru saat suatu sekolah mengalami kekosongan posisi kepala sekolah. "Pelantikan kepala sekolah sesuai kebutuhan, jadi saat disdik tau pada tahun 2023 akan ada yang pensiun 10 orang maka kita ajukan ke pemda. Jika pemda memiliki jadwal pelantikan nasional pada bulan mei, maka dilihat pengangkatan kepala sekolah dalam rentang saat ini hingga mei itu ada berapa orang jika ada 5 maka 5 dulu yang dilantik, sedangkan 5 calon sisanya nanti kalau ada jadwal selanjutnya. Jadi disdik hanya mengusulkan kepala sekolah baru."

Jawaban dari para kepala sekolah menunjukkan bahwa alasan utama dari adanya kepala sekolah rangkap jabatan adalah untuk mengisi kekosongan dari kepala sekolah yang pensiun maupun meninggal. Namun sesungguhnya hal ini bisa saja dicegah, terutama bagi kasus kepala sekolah yang akan pensiun, karena kepala sekolah yang akan pensiun dapat ditentukan kapan kepala sekolah tersebut akan turun dari jabatannya. Pemerintah bisa merencanakan dari jauh-jauh hari untuk mengangkat calon kepala sekolah agar bisa mengisi kekosongan yang akan datang tersebut. Sayangnya, justru pemerintah membuat jadwal pelantikan yang tidak menentu dan proses yang dilalui hingga penurunan surat keputusan Kepala sekolah sangat lama sehingga banyak sekolah yang mengalami kekosongan posisi kepala sekolah dan harus menunggu kepala sekolah baru. Oleh karena itu, untuk menanggulangnya maka dipilih kepala sekolah yang sudah ada untuk merangkap jabatan. Dengan demikian keberlangsungan kegiatan sekolah tetap terjaga sehingga sekolah tidak mengalami masalah (Mansir & Alamin, 2022).

Pemilihan Kepala Sekolah Rangkap Jabatan Yang Tidak Konsisten

Dalam menentukan pilihan kepala sekolah yang akan merangkap jabatan tentunya memiliki persyaratan tertentu sehingga menjadi dasar bagi kepala sekolah dapat dipilih untuk mengemban kewajiban tersebut. Dalam hal ini KP2 menjelaskan

"Tergantung kebijakan, tidak harus dekat, kadang-kadang mana yang dilihat mampu maka itu yang akan ditugaskan menggantikan." (KP2)

Meskipun persyaratan pemilihan kepala sekolah untuk rangkap jabatan memiliki perbedaan antar kepala sekolah namun para kepala sekolah yang ditunjuk tersebut diharuskan menerima tawaran yang diberikan, kecuali memiliki alasan yang cukup kuat untuk menolak tawaran tersebut, menurut KP4 tawaran tersebut harus diterima karena merupakan bagian dari tugasnya sebagai abdi negara, lebih lengkapnya disebutkan. "Begini, karena saya ASN jadi ketika pimpinan meminta saya untuk memegang kepala sekolah rangkap maka harus mau, jadi mau tidak mau ya memang harus mau, karena itu adalah kewajiban saya sebagai ASN, tidak bisa menolak." (KP4). Dari jawaban tersebut ditemukan fakta bahwa kepala sekolah yang akan merangkap jabatan tidak memiliki persyaratan yang pasti, hal ini ditunjukkan dengan perbedaan antar kepala sekolah dalam hal pemilihannya, bagi KP1 dipilih karena jarak yang dekat dan senioritas, KP2 dipilih karena jarak yang dekat meskipun baru 2 tahun menjadi kepala sekolah, KP3 dipilih karena kesanggupannya dan KP 4 dipilih karena jarak yang dekat. Perbedaan persyaratan ini tentunya akan membingungkan kepala sekolah yang akan merangkap jabatan karena tidak adanya kepastian peraturan yang berlaku, indikasi ini tentunya menunjukkan pemilihan kepala sekolah masih sangat bergantung kepada kebijakan masing-masing pimpinan di daerahnya (Purwanto, 2016).

Terlepas dari syarat pemilihan yang tidak sama semua jawaban kepala sekolah menghasilkan satu suara, yaitu setuju jika tawaran rangkap jabatan yang diberikan tersebut tidak bisa ditolak karena sudah menjadi bagian dari tugas ASN untuk selalu mematuhi tugas dari pimpinan (Bandiyono et al., 2016), meskipun begitu para kepala sekolah sebenarnya ingin menolak hal tersebut karena tanggungjawab yang diberikan terlalu berat.

Keinginan Menolak Terhadap Kasus Rangkap Jabatan

Sebagai kepala sekolah yang memimpin dua sekolah di saat yang bersamaan tentunya kewajiban yang harus dilakukan oleh kepala sekolah akan bertambah seperti pelaksanaan tugas pokok, namun apakah tugas yang diemban oleh kepala sekolah rangkap jabatan memiliki perbedaan dengan kepala sekolah umum? Dalam hal ini KP1 menjelaskan. "Kalau tupoksi sama antara sekolah satu dan sekolah dua tetap melaksanakan tupoksinya, tidak kurang tidak lebih jadi memperlakukan kedua sekolah sama." (KP1). Hal ini memperlihatkan bahwa tugas kepala sekolah tidak memiliki perbedaan selain tugasnya yang menjadi lebih banyak, lebih lanjut lagi ditanyakan pula dampak dari pengadaan rangkap jabatan tersebut terhadap sekolah maupun diri pribadi kepala sekolah yang sedang merangkap dengan menanyakan sisi positif dan negatif dari kasus tersebut, dalam hal ini KP1 menyatakan; "Sisi positifnya saya pribadi bisa membandingkan karakter kedua sekolah, dengan adanya perbedaan karakter dari masing-masing guru ataupun kebiasaan di suatu sekolah saya bisa membandingkan apabila di salah satu sekolah lebih baik maka saya biasanya memasukan hal tersebut ke SD satunya. Tapi tidak secara eksplisit karena jika demikian nanti di sekolah tersebut merasa di banding-bandingkan sehingga tidak etis, paling saya kasih masukan dan ngasih pendapat saja." (KP1). Selain itu KP3 menambahkan bahwa dampak positif bagi sekolah menurutnya adalah "Sisi positifnya sekolah tetap terjaga oleh kepala sekolah, termonev oleh kepala sekolah, kemudian langkah-langkahnya terarah." (KP3). Sedangkan untuk sisi negatif yang dirasakan oleh kepala sekolah rangkap jabatan disampaikan oleh KP4 bahwa. "... negatifnya tidak bisa kontrol tiap hari karena ketika saya disini otomatis saya tidak tau disana bagaimana, jadi kita tidak bisa fokus di satu sekolah, oleh sebab itu saya selalu mengecek kondisinya dengan menelpon." (KP4). Hal ini ditambahkan oleh KP2 yang menyatakan. "...

negatifnya banyak permasalahan yang harus diselesaikan, kerepotan, kadang-kadang kecapean karena harus ke dua lembaga.” (KP2). Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah yang sedang merangkap jabatan tidak mendapatkan keuntungan selain keberlangsungan sekolah yang terjaga, tidak ada penghargaan bagi tugasnya dalam menjalankan dua sekolah dasar, lebih lanjut lagi kepala sekolah tidak mendapatkan insentif sama sekali dari pekerjaan ganda ini, hal ini disampaikan oleh KP4. “Cuman satu. Jadi hanya tenaga dan pikirannya yang dibagi dua, kalau tambahan tidak ada sama sekali, kalau kepala sekolah tidak ada, murni tugas tambahan saja.” (KP4). Tanggungjawab yang bertambah, keuntungan yang minim, serta tidak adanya bayaran dalam tugasnya menyebabkan sebagian kepala sekolah menginginkan rangkap jabatan untuk ditiadakan, seperti yang KP3 katakan. “Tapi saya berharap begitu kalau perlu tidak usah ada PLT, jujur capek. Saya yang terbiasa membagi waktu punya kendaraan juga seperti ada beban untuk meninggalkan sekolah, walaupun pagi disini siang disana capek banget.” (KP3).

Berdasarkan jawaban-jawaban tersebut diketahui bahwa tugas kepala sekolah tidak memiliki perbedaan dengan kepala sekolah pada umumnya, kepala sekolah tetap menjalankan tupoksinya sebagai kepala sekolah dan menjadi supervisor serta manajer sekolah, yang membedakan hanyalah intensitas pekerjaan yang menjadi ganda. Namun tentunya pekerjaan yang menjadi lebih banyak bukan hanya menimbulkan kelelahan fisik bagi kepala sekolah namun juga mengganggu kesehatan mentalnya (Shimazu et al., 2018). Hal ini akan mengakibatkan menurunnya kinerja kepala sekolah. Padahal jika seorang kepala sekolah tidak bisa mengerjakan pekerjaannya dengan baik maka dampak yang ditimbulkan dapat dirasakan oleh sekolah yang dipimpinnya (Beusaert et al., 2016).

Namun tentunya pengadaan kepala sekolah rangkap jabatan juga memiliki sisi positif dan negatifnya tersendiri. Sisi positif yang diterima oleh kepala sekolah adalah pengalaman dalam memimpin dua sekolah dasar, sementara itu untuk sisi positif bagi sekolah adalah keberlangsungan kegiatan sekolah yang masih terjaga dan adaptasi kegiatan baru yang bermanfaat antar sekolah, sehingga kedua sekolah mendapatkan manfaat (Munadlir, 2016). Namun kelemahan dari rangkap jabatan ini adalah hilangnya kontrol penuh terhadap kedua sekolah karena tidak selalu berada di satu sekolah, selain itu masalah yang jauh lebih banyak dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental bagi kepala sekolah. Kelebihan dan kekurangan yang timbul dari kasus rangkap jabatan ini menunjukkan bahwa program rangkap jabatan diadakan semata-mata hanya untuk menjalankan keberlangsungan sekolah saja sembari menunggu pengangkatan kepala sekolah baru, sehingga dalam prosesnya tidak memberikan hal positif lebih yang dapat diterima kepala sekolah selain pengalaman memimpin dua sekolah.

Diketahui pula bahwa para kepala sekolah yang merangkap tidak mendapatkan insentif sama sekali atas jasa-jasanya, kenyataan ini menunjukkan kurangnya apresiasi yang diterima oleh para kepala sekolah yang merangkap jabatan, padahal kepala sekolah yang merangkap jabatan harus bertanggungjawab terhadap keberlangsungan dan peningkatan kualitas sekolah yang dipimpinnya (Wahlstrom & Louis, 2008), tentunya hal ini juga menjadi landasan kepala sekolah tidak menginginkan adanya rangkap jabatan. Jika saja pemerintah memberikan insentif terhadap tugas tambahan kepala sekolah ini maka dapat menjadi motivasi dan kompensasi finansial terhadap kerja keras kepala sekolah (Hester et al., 2020).

Perbedaan Pandangan Kepala Sekolah Terhadap Bantuan Guru

Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah rangkap jabatan tentunya tidak sendirian dalam pelaksanaannya, akan ada guru-guru yang membantu kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah. Khusus bagi kepala sekolah rangkap jabatan terdapat kepala sekolah yang memilih guru delegasi sebagai sosok perwakilannya di sekolah penugasan, hal ini disampaikan oleh KP1. "Yang jelas sebetulnya di tiap sekolah sudah ada pendelegasian tugas, khususnya yang PLT saya memberikan kepercayaan kepada guru senior, ketika saya tidak bisa bertugas maka akan saya komunikasikan dengan guru senior tersebut sebagai pengganti saya." (KP1). Namun tidak semua kepala sekolah melakukan hal ini, seperti yang KP3 katakan. "Kalau di sekolah dasar tidak ada seperti itu jadi ketika ada kegiatan seperti itu kita tidak bisa menyuruh guru." (KP3)

Hal ini menunjukkan perbedaan pendapat kepala sekolah terhadap pendelegasian guru sebagai perwakilan kepala sekolah. Sebagian kepala sekolah melakukan hal tersebut sebagai bagian dari kontrol sekolah karena tidak selalu berada di tempat tersebut, sedangkan sebagian lain tidak melakukannya karena tidak ada peraturan demikian sehingga selalu memaksimalkan diri untuk hadir di setiap kegiatan dan acara. Namun tentunya perbedaan ini tidak menimbulkan permasalahan karena hal tersebut merupakan hak prerogatif kepala sekolah (Rosyadi & Pardjono, 2015).

Namun dalam menjalankan urusan-urusan sekolah, kepala sekolah yang merangkap jabatan tetap mendapatkan bantuan dari guru di berbagai bidang sesuai kebutuhan masing-masing sekolah, mulai dari melakukan perencanaan di sekolah, menyelesaikan masalah yang timbul di sekolah, membantu dalam mengelola dan mencatat sarana serta prasarana, mengurus keuangan sekolah, dan tata usaha di sekolah (Silvana et al., 2019).

Cara Kepala Sekolah Menjawab Tantangan Manajerial

Dalam tugasnya sebagai manajer di dua sekolah tentunya seorang kepala sekolah akan menghadapi tantangan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi di kedua sekolah tersebut, cara termudah untuk mengidentifikasi sebuah permasalahan adalah melalui laporan-laporan dari guru seperti yang KP3 katakan. "Biasanya kendala-kendala ini muncul berdasarkan laporan dari guru." (KP3). Namun bukan itu saja, karena permasalahan bisa ditemukan dengan melakukan observasi, seperti yang dilakukan oleh KP2 ; "Dengan cara mengecek kondisi keseluruhan, dari catatan lalu dilihat di lapangan kondisinya seperti apa, sesuai atau tidak dengan catatan." (KP2). Adapun cara kepala sekolah untuk menyelesaikannya bergantung dari permasalahan yang ditemukan. Seperti yang dikatakan KP2. "Tergantung dari permasalahannya, kalau permasalahannya dari guru sendiri ya guru tersebut yang membantunya, misalkan masalahnya pada anak-anak maka saya memberikan masukan ataupun memberikan solusi nanti guru tersebut yang menyelesaikannya, namun ketika masalahnya pada sekolah maka bapak yang turun." (KP2). Hal ini dipertegas oleh KP3 yang mengatakan "Pasti, untuk masalah-masalah tertentu dibantu guru tapi ada juga masalah yang memang harus saya yang memutuskan berkaitan dengan kebijakan, nah kalau berdasarkan kebijakan saya putuskan ini boleh ini tidak boleh ini lanjut ini tidak tapi kalau sifatnya bukan kebijakan biasanya dengan dipecahkan bersama dengan guru." (KP3)

Oleh sebab itu sebagai manajer sekolah yang baik tentunya seorang kepala sekolah harus mampu membuat perencanaan yang matang dalam menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama satu semester/satu tahun kedepan sehingga dapat meminimalisir ataupun

mencegah permasalahan-permasalahan yang akan timbul, dalam perencanaan ini para kepala sekolah tetap mengadakan rapat dengan guru-guru di kedua sekolah, seperti yang KP3 katakan. "Kita bikin program ya jadi kalau kepala sekolah itu kan harus membuat program kerja, nah itu kami khususnya membuat satu program kerja dalam satu tahun ini kita akan melaksanakan apa saja. Nah nanti di PLT pun kita akan ngobrol dengan guru-guru apa yang akan dikerjakan dalam satu tahun. Jadi dibuatkan sebuah rencana atau program kerja." (KP3)

Berdasarkan jawaban-jawaban kepala sekolah tersebut dapat dilihat bahwa respon dan kepekaan guru-guru sangat efisien dalam mengidentifikasi suatu permasalahan sehingga dapat ditemukan sumber ataupun hal yang berpotensi menimbulkan suatu permasalahan kedepannya. Selain dari identifikasi dan observasi yang dilakukan oleh kepala sekolah itu sendiri (Permadani et al., 2018). Sedangkan dalam penyelesaiannya para kepala sekolah tidak selalu mengadakan rapat jika ditemukan masalah di dalam sekolah, pemecahan masalahnya sangat bergantung dari tingkat kesulitan maupun sumber permasalahannya, namun tentu pemecahan masalahnya selalu mengarah kepada peningkatan sekolah untuk menjadi lebih baik. Sehingga dalam menyelesaikannya dapat dilakukan dengan berbagai cara, bisa dengan rapat, mengobrol secara langsung dengan yang bersangkutan, maupun diputuskan sendiri jika permasalahan tersebut memang tidak memerlukan masukan guru ataupun jika guru tidak bisa menyelesaikannya (Kharismawati, 2019).

Terakhir untuk meminimalisir timbulnya suatu permasalahan maka perencanaan program kerja selama satu semester sangat penting dilakukan, dalam perencanaan ini para kepala sekolah tetap membuat perencanaan sebagaimana kepala sekolah pada umumnya dengan melaksanakan rapat dengan para dewan guru untuk menentukan kegiatan kedepannya, pelaksanaan rapat juga berguna sebagai wadah bagi para guru untuk bebas berpendapat tentang ide-ide yang dimilikinya (Oktavia, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sekolah dasar yang dipimpin oleh kepala sekolah rangkap jabatan tidak memiliki kendala dalam mengatasi masalah-masalah yang timbul di dalam sekolah.

Ketidakefektifan Manajemen Sekolah Akibat Rangkap Jabatan

Kemampuan manajerial seorang kepala sekolah memiliki dampak yang signifikan dalam peningkatan kualitas sekolah, lantas bagaimana jadinya jika kepala sekolah melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam keadaan Rangkap Jabatan, KP1 menjelaskan. "Kalau dari manajemen sekolah tidak banyak perubahan karena memang kita tinggal melaksanakan program-program yang sudah ada, paling dampaknya pada pribadi yang bersangkutan bisa menerima atau tidak karena capek. Kita double kerja tapi haknya tetep satu, makanya sepinter pinternya kita aja, kecuali ada hal yang mendesak." (KP1). Hal ini ditambahkan oleh KP2 yang menyebutkan. "Yang bapak rasakan tidak semua tercover, dalam artian tercover hanya waktunya saja lebih lama tapi selama bapak merangkap jabatan alhamdulillah semua tercover." (KP2). Dari jawaban tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari rangkap jabatan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap manajemen sekolah. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah yang sedang bertugas di sekolah penugasan hanya perlu melanjutkan kegiatan-kegiatan yang sudah ada. Meskipun begitu, dengan kepala sekolah memimpin dua sekolah disaat yang bersamaan akan membuat tugas-tugasnya dalam memajemen sekolah menjadi lebih lama dari biasanya karena membutuhkan waktu yang lama pula untuk menyelesaikan berbagai hal di kedua sekolah dan menjadikan kepala sekolah

lebih terkuras energinya. Dengan kata lain, kepala sekolah yang merangkap jabatan tetap akan menghasilkan ketidakefektifan dalam pelaksanaannya karena tidak semua hal bisa langsung dikerjakan oleh kepala sekolah meskipun sekolah tetap berjalan sebagaimana biasanya. Hal ini mempertegas bahwa baik tidaknya manajemen sekolah tetap bergantung dari pengetahuan dan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengatur keberlangsungan kegiatan di sekolah (Damayanti, 2017; Fitrah, 2017; Sunaengsih et al., 2021), meskipun perlu waktu lebih lama bagi kepala sekolah rangkap jabatan dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya namun seorang kepala sekolah yang melakukan rangkap jabatan tidak memastikan sekolah yang dipimpinnya mengalami kemunduran.

Adapun hasil analisis dari keenam tema yang sudah dijabarkan adalah pada tema satu membahas mengenai pelantikan kepala sekolah rangkap jabatan yang dapat terjadi karena mengisi kekosongan dari sekolah yang tidak memiliki kepala sekolah baru, kekosongan ini diakibatkan dari lamanya proses pelantikan kepala sekolah baru. Tema dua berkaitan dengan pemilihan calon kepala sekolah yang akan melakukan rangkap jabatan, namun diketahui bahwa pemilihan tersebut tidak memiliki regulasi yang pasti, setiap kepala sekolah hampir memiliki alasan pemilihan yang berbeda-beda dan sangat bergantung dari kebijakan pemimpin daerahnya. Pada tema tiga menjelaskan tentang penolakan kepala sekolah yang melakukan rangkap jabatan dikarenakan tanggung jawab yang sangat besar untuk tetap menjalankan tugas pokoknya di kedua sekolah, selain itu keuntungan dari mejadi kepala sekolah rangkap jabatan juga tidak banyak dan bahkan tidak mendapatkan insetif sama sekali selama penugasan yang tidak diketahui sampai berapa lamanya. Tema empat terkait dengan perbedaan pandangan kepala sekolah terhadap pendelegasian guru di sekolah penugasan, sebagian kepala sekolah melakukannya agar kontrol guru dapat terwujud, namun sebagian lagi tidak melakukannya karena dirasa tidak ada peraturan yang memperbolehkan pendelegasian seperti itu. Tema lima membahas upaya manajemen sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah rangkap jabatan yang dimulai dari perencanaan, identifikasi masalah, hingga bentuk penyelesaian yang harus ditempuh. Terakhir pada tema enam menjelaskan tentang ketidakefektifan kepala sekolah yang melakukan rangkap jabatan terhadap manajemen sekolah dasar, meskipun manajemen sekolah tetap berjalan dengan baik namun kepala sekolah yang melakukan rangkap jabatan perlu waktu yang lebih lama dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan manajemen sekolah sehingga sekolah hanya akan menjalankan manajemen sekolah tanpa improvisasi sama sekali.

Pada penelitian yang membahas kepala sekolah rangkap jabatan ini masih memiliki kekurangan-kekurangan, seperti kurangnya instrumen penelitian yang digunakan karena hanya menggunakan instrumen wawancara. Selain itu lokasi penelitian yang berada di kota memiliki kemungkinan perbedaan hasil jika dilakukan di daerah kabupaten, hal ini dikarenakan jarak antar sekolah di kabupaten lebih jauh sehingga kepala sekolah yang melakukan rangkap jabatan berpotensi lebih kelelahan. Namun dengan adanya peneliti ini diharapkan mampu menjadi pembaharuan informasi mengenai kasus kepala sekolah rangkap jabatan yang kerap kali terjadi di Indonesia, terutama di Kota Cirebon. Penelitian ini diharapkan pula menjadi pertimbangan untuk menyempurnakan regulasi terhadap kepala sekolah yang akan melakukan rangkap jabatan dan rangkap jabatan itu sendiri di Indonesia, selain itu penelitian ini dapat menjadi dasar untuk penelitian yang lebih lanjut lagi mengenai kasus-kasus kepala sekolah rangkap jabatan di seluruh Indonesia.

Kesimpulan

Kasus kepala sekolah rangkap jabatan dapat terjadi karena mengisi kekosongan jabatan kepala sekolah yang diakibatkan oleh kepala sekolah yang meninggal maupun purna bakti, namun disaat yang bersamaan tidak ada calon kepala sekolah yang menggantikannya. tugas dari kepala sekolah rangkap jabatan tidak memiliki perbedaan dengan kepala sekolah umum. Termasuk dalam tugasnya sebagai manajer yang harus mengelola banyak sekali unsur di sekolah, para kepala sekolah masih mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rangkap jabatan tidak memberikan dampak yang signifikan dalam hal manajemen sekolah dasar. Namun kepala sekolah yang merangkap jabatan tetap menghasilkan ketidakefektifan dalam prosesnya karena kepala sekolah yang merangkap jabatan menggunakan lebih banyak waktu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sudut pandang baru mengenai kasus rangkap jabatan serta pengaruh rangkap jabatan tersebut bagi manajemen sekolah dasar, serta menjadi pertimbangan untuk lebih memperhatikan regulasi rangkap jabatan kepala sekolah, dan mendorong penelitian lebih lanjut mengenai rangkap jabatan kepala sekolah.

Daftar Pustaka

- Aziz, A. Z. (2015). Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah. *El-Tarbawi*, 8(1), 69-92. <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol8.iss1.art5>
- Bandiyono, A., Hamzah, K. F., Hidayat, N. A., Keuangan, P., & Stan, N. (2016). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Pegawai. *Jurnal Ekonomi*, 26(1), 50-65. <https://doi.org/10.24912/je.v26i1.684>
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2022). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(1), 85-107. <https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x>
- Beausaert, S., Froehlich, D. E., Devos, C., & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, 58(4), 347-365. <https://doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bush, T., & Glover, D. (2016). School leadership and management in South Africa: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 211-231. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2014-0101>
- Charity, M. L. (2016). Ironi Praktik Rangkap Jabatan Dalam Sistem Ketatanegaraan Indonesia (Irony Practices Of The Double Duty In The Indonesian State System). *Jurnal Legislasi Indonesia*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.54629/jli.v13i1.81>

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* Creswell (2nd ed.). Sage .
- Damayanti, D. (2017). Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Mutu Sekolah Dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(1), 154–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jap.v24i1.6525>
- Fitrah, M. (2017). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>
- Fourie, E. (2018). The impact of school principals on implementing effective teaching and learning practices. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1056–1069. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0197>
- Hamzah, A. (2020). *Metode Penelitian Studi Kasus Single Case, Instrumental Case, Multicase & Multisite*. Literasi Nusantara.
- Hester, O. R., Bridges, S. A., & Rollins, L. H. (2020). ‘Overworked and underappreciated’: special education teachers describe stress and attrition. *Teacher Development*, 24(3), 348–365. <https://doi.org/10.1080/13664530.2020.1767189>
- Julaiha, S. (2019). Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(3), 51–62. <https://doi.org/10.21093/twt.v6i3.1734>
- Julia, J., Subarjah, H., Maulana, M., Sujana, A., Isrokatun, I., Nugraha, D., & Rachmatin, D. (2020). Readiness and competence of new teachers for career as professional teachers in primary schools. *European Journal of Educational Research*, 9(2), 655–673. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.2.655>
- Kadarsih, I., Marsidin, S., Sabandi, A., & Febriani, E. A. (2020). Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar. *EDUKATIF: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(2), 194–201. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.138>
- Kharismawati, D. E. (2019). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 4(1), 19–28. <https://doi.org/10.17977/um027v4i12019p019>
- Kohongia, Z., & Achir, N. (2019). Praktek Rangkap Jabatan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondouw Utara. *Jurnal Legalitas*, 12(1), 124–141. <https://doi.org/https://doi.org/10.33756/jelta.v12i2.5800>
- Komariah, N. S. (2021). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Standar Mutu Pendidikan di Tingkat Dasar. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 4(1), 132–137. <https://doi.org/10.31949/jee.v4i1.3090>

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lessa, B. de S., Spier, K. F., & Nascimento, L. F. M. do. (2018). Barriers to Sustainability in Management Schools: a Bourdieusian Explanation. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(3), 555–582. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n3.955>
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785–827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- Liljenberg, M., & Andersson, K. (2021). Relations between an improving Swedish LEA and school principals with joint quality and improvement responsibilities. *Education Inquiry*, 12(2), 147–162. <https://doi.org/10.1080/20004508.2020.1802851>
- Lisnawati, R. (2018). Fungsi Manajemen Kepala Sekolah, Motivasi, dan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan (Teori Dan Praktik)*, 2(2), 143–149. <https://doi.org/10.26740/jp.v2n2.p143-149>
- Mahfud, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Se-Kota Bima. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1>
- Mansir, F., & Alamin, M. (2022). Urgensi Penilaian Pembelajaran PAI Sebagai Peningkatan Mutu. *Journal On Teacher Education*, 4(1), 156–168. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jote.v4i1.5665>
- Marini, A. (2014). *Manajemen Sekolah Dasar*. PT Remaja Rosdakarya.
- Meyer, F., Bendikson, L., & Le Fevre, D. M. (2020). Leading school improvement through goal-setting: Evidence from New Zealand schools. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220979711>
- Montecinos, C., Bush, T., & Aravena, F. (2018). Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. *International Journal of Educational Development*, 62, 201–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.04.004>
- Mudofar. (2022). Hubungan Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 6(2), 526–541. <https://doi.org/10.30651/else.v6vi2i.12476>
- Munadlir, A. (2016). Strategi Sekolah Dalam Pendidikan Multikultural. *Jurnal JPSD (Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar)*, 3(1), 114–130. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26555/jpsd.v3i1.a6030>

- 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>
- Oktavia, Y. (2014). Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kreativitas Guru Dalam Pembelajaran Di Sekolah Dasar. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 808–831. <https://doi.org/https://doi.org/10.24036/bmp.v2i1.3828>
- Parveen, K., Quang Bao Tran, P., Kumar, T., & Shah, A. H. (2022). Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Performance: An Empirical Investigation. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.814159>
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, (2007).
- Permadani, D. R., Maisyaroh, & Mustiningsih. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembuatan Keputusan. *JAMP: Jurnal Adminitrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 320–326. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/um027v1i32018p320>
- Perni, N. N. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Ujung Tombak Dalam Memperbaiki Kualitas Sekolah. *Guna Widya: Jurnal Pendidikan Hindu*, 4(2), 63–71. <https://doi.org/10.25078/gw.v4i2.1060>
- Prastika, B., Putra, D., Manajemen, D., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2015). Pengaruh Dewan Komisaris, Proporsi Komisaris Independen, Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan Tahun*, 8(2), 70. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v8i2.2724>
- Pratiwi R S. (2019). Legalitas Rangkap Jabatan Direksi Dan Dewan. *Lex Renaissance*, 4(2), 266–284. <https://doi.org/10.20885/JLR.vol4.iss2.art4>
- Pratiwi, S. N. (2016). Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah. *Jurnal EduTech*, 2(1). <https://doi.org/10.30596/edutech.v2i1.578>
- Purnama, B. J. (2016). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 27–36.
- Purwanto, N. A. (2016). Strategi dalam Menyiapkan dan Membina Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY*, 12(2), 49–54. <https://doi.org/10.21831>
- Rahmanita, U., Lestari, V. A., Akbarjono, A., & Id, A. A. (2021). Gambaran Isu dan Kebijakan Lembaga PAUD di TK Negeri Tapus Kabupaten Lebong. *Jurnal Ilmiah Potensia*, 6(2), 120–130. <https://doi.org/10.33369/jip.6.2>
- Rosyadi, Y. I., & Pardjono. (2015). Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP 1 Cilawu Garut. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1), 124–133. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21831/amp.v3i1.6276>

- Rukandi, Santosa, C. A. H. F., & Purwanto, A. J. (2023). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(1), 90–102. <https://doi.org/10.31949/jee.v6v1.4652>
- Ruminten, R., Pangestu, W. T., & Supriyanto, D. H. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola SDN Kedunggalar 4 Dan SDN Bangunrejo Kidul 4 Kecamatan Kedunggalar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 7(1), 2477–2143. <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v7i1.5443>
- Seiser, A. F., & Söderström, Å. (2022). The Impact of the Swedish National Principal Training Programme on Principals' Leadership and the Structuration Process of School Organisations. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(4), 826–859. <https://doi.org/10.30828/real.1120909>
- Sewang, A. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Wineka Media.
- Sherly, Nurmiyanti, L., The, H., Firmadani, F., Sahrul, Nuramila, Sonia, N. R., Lasmono, S., Firman, M., Hartono, R., Na'im, Z., Lestari, A. S., Kristina, M., Sari, R. N., & Hardianto. (2020). *Manajemen Pendidikan Tinjauan Teori dan Praktis*. Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2018). Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance. *PLoS ONE*, 13(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208684>
- Silvana, H., Rullyana, G., & Hadiapurwa, A. (2019). Kebutuhan Informasi Guru Di Era Digital: Studi Kasus Di Sekolah Dasar Labschool Universitas Pendidikan Indonesia. *BACA: Jurnal Dokumentasi Dan Informasi*, 40(2), 147–158. <https://doi.org/10.14203/j.baca.v40i2.454>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunaengsih, C., Anggarani, M., Amalia, M., Nurfatmala, S., & Naelin, S. D. (2019). Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management. *Mimbar Sekolah Dasar*, 6(1), 79–91. <https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v6i1.15200>
- Sunaengsih, C., Komariah, A., Kurniady, D. A., Suharto, N., Tamam, B., & Julia, J. (2021). Transformational Leadership Survey. *Mimbar Sekolah Dasar*, 8(1), 41–54. <https://doi.org/10.53400/mimbar-sd.v8i1.30468>
- Triyarsih, M. G. (2019). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pembentukan Karakter Siswa Sekolah Dasar. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(1), 14–25. <https://doi.org/10.30738/mmp.v2i1.4028>
- Tumanggor, A., Tambunan, J. R., & Simatupan, P. (2021). *Manajemen Pendidikan*. K-Media.

- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458–495. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321502>
- Winingsih, L. H., & Sulistiono, A. A. (2020). Factors influencing the principal's leadership and its impact on learning quality and learning outcome. *Journal of Educational and Social Research*, 10(2), 143–156. <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0034>