

Peran Struktur Organisasi dalam Distribusi Beban Kerja Guru dan Tenaga Pendidikan di SMP N 1 Kalibening

Author:

Amru Setyawinta¹
Ainas Sa'adah²
Abdul Wahid³

Affiliation:

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu
Keguruan, UIN Walisongo
Semarang, Jln. Prof. Hamka
(Campus II), Ngaliyan,
Semarang, Jawa Tengah,
Indonesia^{1,2,3}

Corresponding email

amrusetyawinta5@gmail.com¹
ainassaadah14@gmail.com²
abdul_wahid@walisongo.ac.id³

Histori Naskah:

Submit: 2026-04-11
Accepted: 2026-04-18
Published: 2026-04-27



*This is an Creative Commons License This
work is licensed under a Creative
Commons Attribution-NonCommercial 4.0
International License*

Abstrak:

Struktur organisasi sekolah memiliki peran strategis dalam menentukan distribusi beban kerja guru dan tenaga kependidikan. Namun, dalam praktiknya sering ditemukan kesenjangan antara struktur formal dan realitas pembagian tugas di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap distribusi beban kerja guru dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Kalibening serta mengidentifikasi kesesuaian antara desain struktural dan praktik kerja aktual. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi telah disusun secara formal berdasarkan kebutuhan sekolah, kompetensi individu, serta evaluasi berkala. Namun, dalam implementasinya masih ditemukan fleksibilitas peran dan tugas tambahan di luar deskripsi kerja formal. Kondisi ini mencerminkan karakter organisasi semi-formal dan adaptif yang selaras dengan konsep loosely coupled system dalam organisasi pendidikan. Distribusi beban kerja tidak hanya dipengaruhi oleh struktur administratif, tetapi juga oleh dinamika kepemimpinan, koordinasi internal, serta kebutuhan kontekstual sekolah. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas struktur organisasi tidak hanya ditentukan oleh desain formal, melainkan oleh kesesuaian antara struktur dan praktik kerja aktual. Oleh karena itu, diperlukan penguatan evaluasi beban kerja berbasis data serta formalisasi tugas tambahan untuk menciptakan distribusi beban kerja yang lebih adil, proporsional, dan berkelanjutan.

Kata kunci: Beban Kerja; Guru; Manajemen Sekolah; Tenaga Kependidikan

Pendahuluan

Sekolah sebagai organisasi pendidikan merupakan entitas sosial yang memiliki sistem pembagian kerja, mekanisme koordinasi, serta struktur kewenangan yang dirancang untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam perspektif manajemen pendidikan, struktur organisasi tidak hanya dipahami sebagai bagan formal yang menggambarkan hierarki jabatan, tetapi juga sebagai sistem relasi yang menentukan alur komunikasi, distribusi tugas, dan pengambilan Keputusan (Brush, 2011). Struktur organisasi merupakan pondasi utama yang menentukan bagaimana suatu organisasi beroperasi, mengalokasikan sumber daya dan mencapai tujuan strategisnya. Struktur organisasi berfungsi sebagai kerangka formal yang tidak hanya menggambarkan hubungan antara individu dan departemen, tetapi juga memengaruhi distribusi tanggung jawab, pengambilan keputusan dan aliran informasi. Perubahan struktur akan menghasilkan organisasi pemerintah yang efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan yang

berkualitas kepada masyarakat. Bahwa efektifitas dan efisiensi suatu organisasi ditentukan oleh tiga elemen penting yaitu misi dan strategi organisasi, struktur organisasi, dan sumber daya manusia. Dalam konteks sekolah, struktur organisasi yang baik mengakomodasi koordinasi, komunikasi, dan distribusi tugas sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Struktur ini menjadi landasan dalam menentukan beban kerja guru dan tenaga kependidikan, serta berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas-tugas pendidikan sehari-hari.

Selain struktur organisasi, konsep beban kerja menjadi variabel sentral dalam memahami dinamika distribusi tugas dalam organisasi pendidikan. Beban kerja secara umum didefinisikan sebagai jumlah tuntutan fisik, kognitif, dan emosional yang harus dipenuhi individu dalam menjalankan tugas profesionalnya. Dalam konteks organisasi, beban kerja tidak hanya berkaitan dengan volume pekerjaan, tetapi juga kompleksitas tugas, tekanan waktu, serta tanggung jawab yang melekat pada peran tertentu (Wilson & Corlett, 2015). Dengan demikian, beban kerja merupakan konstruk multidimensional yang mencerminkan intensitas tuntutan kerja yang dialami individu dalam organisasi.

Manajemen beban kerja guru di sekolah menengah pertama (SMP) negeri Indonesia kerap menghadapi tantangan kesenjangan distribusi akibat struktur organisasi yang hirarkis. Struktur ini, sebagaimana diatur dalam Permendikbud No. 15 Tahun 2018 tentang Pemberdayaan Sekolah, menempatkan kepala sekolah, wakil kepala, dan kepala bidang sebagai pusat pengambilan keputusan pembagian tugas, yang sering mengakibatkan ketidakseimbangan antara guru mata pelajaran dengan guru kelas atau staf administratif (K. P. dan K. R. Indonesia, 2018).

Teori beban kerja dalam organisasi pendidikan dikembangkan dari konsep *workload* oleh Kyriacou, yang membaginya menjadi beban kuantitatif (jam kerja total) dan kualitatif (kompleksitas tugas) (Kyriacou, 2001). Beban kerja kuantitatif berkaitan dengan jumlah tugas atau waktu kerja yang harus diselesaikan, sedangkan beban kerja kualitatif merujuk pada tingkat kompleksitas, kesulitan, serta tuntutan kognitif dari pekerjaan yang dilakukan (Ganster & Rosen, 2013). Beban kuantitatif diukur dari jam tatap muka maksimal 24 jam/minggu sesuai UU No. 14/2005, ditambah tugas non-mengajar hingga 40 jam total, sementara beban kualitatif melibatkan faktor emosional seperti stres dari tuntutan administratif berlebih (R. Indonesia, 2005). Perbedaan ini penting karena distribusi kerja yang tampak seimbang secara kuantitas belum tentu proporsional secara kualitas, terutama dalam organisasi pendidikan yang melibatkan tugas profesional berbasis kompetensi.

Dalam konteks pendidikan, beban kerja guru dan tenaga kependidikan mengalami perluasan seiring meningkatnya tuntutan administratif dan profesional. Penelitian internasional menunjukkan bahwa guru tidak hanya menjalankan fungsi pedagogis, tetapi juga dibebani tugas administratif, manajerial, serta peran sosial di lingkungan sekolah (OECD, 2019). Perluasan spektrum tugas ini menyebabkan beban kerja dalam organisasi sekolah menjadi semakin kompleks dan berpotensi tidak terdistribusi secara merata.

Model Job Demands–Resources (JD-R) memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami dinamika beban kerja dalam organisasi. Model ini menempatkan beban kerja sebagai bentuk tuntutan kerja (job demands) yang memerlukan energi fisik dan psikologis, serta berpotensi menimbulkan tekanan kerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya organisasi yang memadai (Demerouti et al., 2001). Dalam konteks sekolah, distribusi tuntutan kerja yang tidak seimbang dapat menciptakan tekanan struktural yang memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Beban kerja sering kali dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara tuntutan kerja dan kapasitas yang dimiliki. Hancock dan Meshkati menjelaskan bahwa beban kerja merupakan hasil interaksi antara tuntutan tugas dan

kemampuan individu, sehingga ketidakseimbangan distribusi kerja berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang tidak proporsional (Hancock & Meshkati, 1988). Perspektif ini menunjukkan bahwa analisis beban kerja tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi yang mendistribusikan tuntutan kerja tersebut.

Meskipun literatur manajemen pendidikan telah banyak mengkaji struktur organisasi secara normatif (OECD, 2024), terdapat *research gap* kritis: belum ada pemahaman mendalam mengenai mekanisme adaptasi struktural yang menjembatani kesenjangan antara desain formal dan distribusi beban kerja empiris di level operasional sekolah. Studi-studi terdahulu cenderung memotret struktur sebagai variabel statis atau berfokus pada kepatuhan administratif, sehingga mengabaikan dinamika semi-formal di mana fleksibilitas peran justru menjadi mekanisme coping organisasi. Akibatnya, belum terdapat kerangka konseptual yang mampu menjelaskan bagaimana sekolah mengonversi ketidakselarasan struktural menjadi praktik distribusi tugas yang fungsional, serta faktor determinan apa yang memengaruhi efektivitas mekanisme adaptif tersebut. Ketiadaan model integratif ini membatasi kapasitas kebijakan untuk merancang struktur yang tidak hanya rasional secara birokratis, tetapi juga responsif terhadap realitas beban kerja dan kesejahteraan pendidik.

Kondisi ini menempatkan struktur organisasi sekolah sebagai faktor strategis dalam mengatur distribusi beban kerja agar tetap adil dan tidak menimbulkan kelebihan beban (*work overload*). Penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak proporsional berkorelasi negatif dengan kinerja guru dan kualitas pembelajaran. Syarief & Hidayatullah (2023), serta memengaruhi kualitas kehidupan kerja dan kesejahteraan profesional (Puspitasari et al., 2023). Dalam konteks organisasi sekolah, teori struktur organisasi menjelaskan bahwa pembagian kerja yang efektif bergantung pada desain struktur yang mencakup spesialisasi tugas, departementalisasi, rentang kendali, serta mekanisme koordinasi (Robbins & Judge, 2017). Mintzberg (1983) menegaskan bahwa organisasi pendidikan umumnya berbentuk *professional bureaucracy*, di mana tenaga profesional (guru) memiliki otonomi tinggi namun tetap berada dalam sistem regulatif formal.

Hasil penelitian yang dilakukan Oleh Haeri dan Afriansyah mengidentifikasi 55,9% guru mengajar 24-30 jam/minggu dengan tambahan beban digital, memberikan bukti empiris kuat tentang prevalensi overload nasional melalui data agregat dari 27 provinsi (Haeri & Afriansyah, 2014). Studi kuantitatif di SMK Surakarta menggunakan analisis deskriptif untuk mengklasifikasikan beban kerja guru menjadi *inload* (65,52%), *overload* (31,03%), dan *underload* (3,45%), menunjukkan pendekatan terbaik dalam mengukur disparitas melalui persentase jam kerja aktual—model yang efektif untuk diagnosis awal di level sekolah swasta (Pradana & Susilowati, 2024). Batasan utama penelitian sebelumnya adalah dominasi pendekatan kuantitatif deskriptif yang hanya menggambarkan gejala kesenjangan tanpa menganalisis akar kausal dari struktur organisasi secara spesifik. Keterbatasan ini meninggalkan celah dalam pemahaman dinamika internal seperti wewenang wakil kepala dan kepala bidang dalam penugasan harian.

Berdasarkan uraian tersebut, diperlukan kajian yang menganalisis secara mendalam bagaimana struktur organisasi sekolah memengaruhi distribusi beban kerja guru dan tenaga kependidikan. Penelitian ini dilakukan di SMPN 1 Kalibening untuk mengidentifikasi kesesuaian antara desain struktur organisasi dan praktik distribusi tugas yang berlangsung. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi perbaikan tata kelola organisasi sekolah agar lebih efektif, adil, dan berkelanjutan.

Studi Literatur

1. Aristi & Hafiar (2014) Peran Struktur Organisasi dalam Distribusi Beban Kerja Guru dan Tenaga Pendidikan di SMP N 1 Kalibening

Penelitian terdahulu oleh Aristi dan Hafiar (2014) bertujuan menganalisis beban kerja tenaga pendidik dan kependidikan melalui pendekatan analisis pekerjaan dan penilaian kinerja untuk mengukur kesesuaian antara tugas formal dengan realitas pelaksanaan di lapangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan teknik total sampling pada seluruh tenaga kependidikan di lingkungan studi, serta pengumpulan data melalui kuesioner tertutup yang mengukur volume tugas, waktu penyelesaian, dan persepsi beban kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum tenaga kependidikan telah menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, namun terdapat variasi beban kerja antarunit akibat tumpang tindih fungsi dan kurangnya kejelasan delegasi wewenang. Temuan ini relevan dengan penelitian di SMPN 1 Kalibening karena memberikan kerangka awal untuk mengidentifikasi kesenjangan antara struktur organisasi formal dan distribusi tugas riil di tingkat satuan pendidikan.

2. Mitrohardjono & Rosiyidin (2020) Strategi Pengembangan Struktur Organisasi Sekolah Dasar (Studi pada SD Lab School FIP UMJ)

Mitrohardjono dan Rosiyidin (2020) meneliti strategi pengembangan struktur organisasi sekolah dasar dengan fokus pada peran kepemimpinan dalam membentuk tim pengembang dan menerapkan prinsip *right man on the right place*. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan tim pengembang, serta observasi terhadap bagan organisasi dan dokumen pendukung seperti surat keputusan pembagian tugas. Hasilnya menunjukkan bahwa pembentukan tim pengembang yang melibatkan guru senior, penerapan penempatan personel berbasis kompetensi, serta struktur organisasi yang partisipatif mampu meningkatkan efisiensi koordinasi dan menumbuhkan rasa memiliki serta tanggung jawab warga sekolah. Studi ini memberikan perspektif penting bagi penelitian ini dalam memahami bagaimana penataan struktur yang adaptif dapat mendukung distribusi beban kerja yang lebih proporsional di lingkungan sekolah menengah pertama.

3. Hoki, L., Irwadi, I., & Syntia, S.(2024). *The Influence of Workload and Organizational Culture on Teacher Performance at Hang Tuah Belawan High School*

Hoki, L., Irwadi, I., & Syntia, S.(2024). menguji pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, sekaligus mengidentifikasi faktor struktural yang memperberat atau meringankan beban tugas. Penelitian ini menerapkan desain kuantitatif asosiatif dengan menyebarkan kuesioner terstruktur kepada 87 guru, yang kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa beban kerja administratif yang berlebihan berkorelasi negatif dengan kinerja mengajar, sementara budaya organisasi yang kolaboratif berperan sebagai pemoderasi yang mengurangi dampak negatif tersebut. Selain itu, ditemukan bahwa distribusi tugas yang tidak proporsional cenderung menimpa guru yang memegang jabatan struktural tambahan. Temuan ini memperkuat landasan penelitian di SMPN 1 Kalibening dengan menunjukkan dinamika interaksi antara struktur organisasi, beban kerja, dan kinerja, serta menekankan pentingnya transparansi dan keseimbangan dalam penugasan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam keterkaitan antara struktur organisasi dan distribusi beban kerja guru serta tenaga kependidikan di SMPN 1 Kalibening. Studi kasus dipilih karena memungkinkan eksplorasi fenomena dalam konteks

nyata sekolah sebagai satu sistem yang terikat, sehingga dinamika peran, koordinasi, dan pembagian tugas dapat dianalisis secara komprehensif (Creswell & Poth, 2023; Yin, 2024).

Fokus penelitian meliputi dua aspek utama, yaitu karakteristik struktur organisasi sekolah (pembagian peran, alur koordinasi, dan mekanisme penugasan) serta distribusi beban kerja yang dialami guru dan tenaga kependidikan. Kejelasan struktur dan pembagian tugas merupakan unsur penting dalam efektivitas manajemen sekolah (Syafriani, 2024), sementara distribusi beban kerja yang tidak proporsional berpotensi memengaruhi kinerja dan kualitas layanan pendidikan (Lahay et al., 2024).

Informan dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan subjek secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data yang mendalam dan sesuai fokus kajian. Informan yang dilibatkan meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, guru, serta tenaga kependidikan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan tugas organisasi. Penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu kurang lebih tiga bulan yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, hingga analisis data secara berkesinambungan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Adapun jumlah informan ditetapkan sekitar 10–15 orang berdasarkan prinsip keterwakilan dan kecukupan data (*data saturation*), sehingga data yang diperoleh dinilai telah memadai dan tidak lagi menunjukkan temuan baru yang signifikan, sebagaimana dikemukakan oleh Lazuardy et al., (2024).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi (bagan organisasi, surat keputusan pembagian tugas, serta dokumen administratif lainnya). Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses ini mencakup transkripsi, pengkodean, identifikasi tema, dan interpretasi hubungan antara struktur organisasi dan distribusi beban kerja (Miles et al., 2023; Braun & Clarke, 2022).

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik serta member checking untuk memastikan kesesuaian interpretasi dengan pengalaman informan. Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika, termasuk persetujuan informan dan kerahasiaan data.

Hasil

Struktur organisasi formal SMPN 1 Kalibening telah dibentuk sebagai kerangka pembagian kerja. Struktur organisasi sekolah secara formal telah mempertimbangkan sejumlah aspek rasional, seperti kebutuhan sekolah, kompetensi individu, serta evaluasi periodik. Kepala sekolah menyatakan bahwa struktur organisasi disusun berdasarkan kebutuhan kegiatan belajar mengajar (KBM), evaluasi kinerja sebelumnya, serta observasi langsung terhadap kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan. Secara teoretis, struktur organisasi berfungsi sebagai mekanisme koordinasi untuk mengarahkan aktivitas anggota organisasi guna mencapai tujuan bersama (Robbins & Coulter, 2012). Namun, dalam praktiknya, terdapat fenomena di mana struktur tersebut hanya menjadi pajangan administratif yang tidak sepenuhnya mencerminkan beban kerja.

Penyusunan struktur organisasi masih bersifat semi-formal, yakni menggabungkan pertimbangan administratif dan penilaian subjektif pimpinan. Dalam perspektif teori organisasi, praktik tersebut mencerminkan model administrative decision-making yang mengandalkan bounded rationality, di mana keputusan diambil berdasarkan informasi yang tersedia dan pengalaman pemimpin, bukan melalui perhitungan beban kerja yang sepenuhnya objektif (Simon, 1997). Hal ini lazim ditemukan dalam organisasi pendidikan yang memiliki karakter birokrasi longgar (*loose coupling*), di mana kebijakan formal seringkali beradaptasi dengan kondisi kontekstual sekolah (Weick, 1976).

Dari sisi distribusi jabatan, kepala sekolah menyatakan adanya upaya mencegah penumpukan peran melalui evaluasi draft pembagian tugas dan peninjauan berkala, umumnya setiap semester. Praktik ini menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya kesesuaian antara tuntutan kerja dan kapasitas individu. Dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R) model, keseimbangan antara tuntutan kerja (job demands) dan sumber daya kerja (job resources) menjadi faktor utama dalam menentukan kesejahteraan dan performa individu dalam organisasi (Bakker & Demerouti, 2007). Evaluasi periodik dapat dipahami sebagai upaya organisasi untuk menjaga keseimbangan tersebut agar tuntutan kerja tidak melebihi kapasitas sumber daya individu.

Namun, meskipun pada level kebijakan terdapat upaya pemerataan beban kerja, data responden menunjukkan dinamika implementasi yang lebih kompleks. Sebagian besar responden menilai pembagian tugas sudah relatif adil, tetapi masih terdapat guru dan staf yang mengerjakan tugas di luar deskripsi kerja formal. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara struktur formal dan praktik kerja aktual. Studi terbaru dalam organisasi pendidikan menunjukkan bahwa kesenjangan semacam ini sering terjadi akibat tingginya kebutuhan fleksibilitas operasional, terutama pada institusi dengan sumber daya terbatas (Harris & Jones, 2019). Struktur formal sering kali menjadi kerangka administratif, sementara praktik kerja berkembang secara adaptif sesuai kebutuhan lapangan.

Tabel 1 Kategorisasi Temuan Struktur Organisasi dan Beban Kerja

Tema	Kategori Jawaban yang Muncul	Indikasi Data	Makna Analisis
Dasar pembagian tugas	Jobdesk, tupoksi, kemampuan, pengalaman, pertimbangan pimpinan	Struktur disusun berdasarkan kebutuhan KBM, evaluasi kinerja, dan observasi kompetensi	Struktur memiliki dasar formal namun tetap dipengaruhi pertimbangan manajerial subjektif
Persepsi kesesuaian dan keadilan	Sudah sebanding; cukup; lumayan; belum sepenuhnya	Responden menilai pembagian relatif adil, namun masih ada ketidaksesuaian	Implementasi struktur tidak sepenuhnya dirasakan seragam oleh seluruh anggota organisasi
Kendala pelaksanaan	Koordinasi; sarana; tugas tambahan; fleksibilitas peran	Guru/staf mengerjakan tugas di luar deskripsi formal	Efektivitas struktur dipengaruhi dukungan operasional dan kebutuhan adaptasi
Evaluasi beban kerja	Peninjauan berkala; evaluasi draft tugas	Peninjauan dilakukan setiap semester	Terdapat upaya menjaga keseimbangan beban kerja meskipun belum berbasis

Karakter organisasi	Semi-formal; adaptif	fleksibel;	Kombinasi struktur formal dan praktik kerja fleksibel	pengukuran objektif
				Organisasi menunjukkan karakter semi-organik yang adaptif terhadap konteks

Pembahasan

Struktur organisasi sekolah masih memiliki karakter semi-organik, yaitu kombinasi antara struktur formal birokratis dan praktik kerja fleksibel. Model semi-organik ini umum ditemukan dalam organisasi pendidikan karena kebutuhan adaptasi tinggi terhadap perubahan kurikulum, kebijakan, dan kondisi sumber daya (Bush, 2020). Struktur semacam ini memiliki kelebihan dalam hal fleksibilitas, tetapi memiliki risiko berupa ketergantungan pada kapasitas individu, bukan pada sistem yang terstandar.

Dalam perspektif manajerial, temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan struktur organisasi sekolah. Pertama, diperlukan penguatan mekanisme evaluasi beban kerja berbasis data, misalnya melalui analisis beban kerja periodik atau pemetaan tugas tambahan yang selama ini bersifat informal. Pendekatan berbasis data dapat membantu organisasi mengidentifikasi hidden workload yang tidak terlihat dalam struktur formal. Kedua, perlu adanya formalisasi sebagian tugas tambahan agar memiliki legitimasi struktural dan dukungan sumber daya yang memadai. Formalisasi ini tidak selalu berarti menambah birokrasi, tetapi dapat berupa pengakuan administratif terhadap kontribusi kerja tambahan.

Ketiga, penguatan dukungan kepemimpinan tetap menjadi faktor kunci. Temuan pada bagian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap struktur organisasi banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan yang responsif. Studi terbaru menegaskan bahwa kepemimpinan suportif mampu menurunkan dampak negatif beban kerja tinggi melalui peningkatan sense of support dan psychological safety dalam organisasi (Leiter & Maslach, 2022). Oleh karena itu, optimalisasi struktur organisasi sekolah tidak hanya bergantung pada desain struktural, tetapi juga pada kualitas relasi kepemimpinan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa struktur organisasi sekolah telah dirancang dengan pertimbangan adaptif dan kontekstual, serta menunjukkan upaya menjaga keseimbangan beban kerja melalui evaluasi berkala. Namun, pada level implementasi masih ditemukan fleksibilitas peran dan akumulasi tugas tambahan yang mencerminkan karakter organisasi pendidikan yang dinamis. Kondisi ini tidak sepenuhnya menunjukkan ketidakefektifan, melainkan menegaskan bahwa kesesuaian struktur dan beban kerja merupakan spektrum yang dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan kerja, sumber daya individu, kepemimpinan, serta dukungan sistem organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi sekolah memang berfungsi sebagai kerangka normatif yang relatif jelas, namun dalam praktiknya mengalami penyesuaian kontekstual. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep *loosely coupled system*, di mana hubungan antara struktur formal dan praktik operasional bersifat lentur dan adaptif (Weick, 1976). Dengan demikian, fleksibilitas yang ditemukan dalam penelitian ini bukan merupakan penyimpangan struktural, melainkan karakter inheren organisasi pendidikan.

Temuan ini konsisten dengan Harris & Jones (2019) yang menyatakan bahwa fleksibilitas organisasi sekolah muncul sebagai respons terhadap kompleksitas tuntutan pendidikan modern. Namun demikian, penelitian ini berbeda dari studi kuantitatif seperti Pradana & Susilowati (2024) yang menitikberatkan pada klasifikasi jam kerja sebagai indikator utama beban kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa distribusi beban kerja tidak hanya ditentukan oleh kuantitas jam kerja, tetapi juga oleh mekanisme koordinasi, legitimasi tugas tambahan, serta pola kepemimpinan. Dengan demikian, distribusi beban kerja harus dipahami sebagai hasil interaksi antara struktur formal dan praktik organisasi yang dinamis.

Kesimpulan

Struktur organisasi SMPN 1 Kalibening secara administratif telah rasional, namun implementasinya bersifat semi-formal dan adaptif akibat fleksibilitas peran di luar deskripsi kerja formal. Temuan ini mengimplikasikan secara teoritis bahwa organisasi pendidikan beroperasi dalam model adaptive bureaucracy, di mana efektivitas tidak bergantung pada rigiditas struktural melainkan keseimbangan antara aturan dan kebutuhan kontekstual. Secara praktis, kesenjangan desain dan realitas operasional menuntut pengelolaan beban kerja yang transparan guna mencegah ketimpangan tugas dan kelelahan profesional. Oleh karena itu, rekomendasi konkret yang diajukan meliputi: implementasi evaluasi beban kerja berbasis data melalui instrumen terstandar, formalisasi tugas tambahan melalui SK dengan kompensasi jelas, penguatan kepemimpinan suportif lewat pelatihan terukur, serta audit struktur tahunan yang partisipatif. Dengan demikian, optimalisasi struktur organisasi sekolah tidak hanya berfokus pada kepatuhan administratif, tetapi pada keselarasan dengan beban kerja riil yang mendukung kesejahteraan dan kinerja tenaga pendidik secara berkelanjutan.

Referensi

- Aristi, N., & Hafiar, H. (2014). Analisis beban kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Fakultas Y Universitas X. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 2(1).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, no. 3.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. Sage.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, no. 3, 499–512.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol. 39 No.
- Haeri, I. Z., & Afriansyah, A. (2014). Eksplorasi Beban Digital Guru: Survei Pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar (PMM) oleh Guru. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 15, no 2.
- Hancock, P. A., & Meshkati, N. (1988). *Human Mental Workload*. North-Holland.
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *SCHOOL LEADERSHIP & MANAGEMENT*, 39, no. 2.
- Hoki, L., Irwadi, I., & Syntia, S. (2024). The influence of workload and organizational culture on teacher performance at Hang Tuah Belawan High School. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 1(3). <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v1i3.35>.

- Indonesia, K. P. dan K. R. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemberdayaan Sekolah*.
- Indonesia, R. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher Stress: Directions for Future Research. *Educational Review*, 53, no. 1.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2022). Burnout and Engagement: Contributions to a New Vision. *Burnout Research*, 5.
- Mitrohardjono, U., & Rosiyidin, R. (2020). Strategi pengembangan struktur organisasi sekolah dasar: Studi pada SD Lab School FIP UMJ. *Tahdzibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2).
- OECD. (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. OECD Publishing.
- Oktoviansyah, S., Purwaka, P., & Widiono, S. (2019). “TANDUSNYA” BUDAYA BACA (Studi Kasus Pada Mahasiswa/i Sosiologi 2012 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bengkulu). *Jurnal Sosiologi Nusantara*, 2(1), 38–43. <https://doi.org/10.33369/jsn.2.1.38-43>
- Pradana, M. A. W., & Susilowati, T. (2024). Analisis Beban Kerja Tenaga Pendidik di SMK Kristen 1 Surakarta. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2, No. 3.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management*. Prentice Hall.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, no. 1.
- Wilson, J. R., & Corlett, N. (2015). *Evaluation of Human Work*. CRC Press.
- Yin, R. K. (2024). *Case study research and applications: Design and methods (7th ed.)*. SAGE Publications.