

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Lokasi Penelitian

SMA Negeri 1 Banjarmasin terletak di Jalan Mulawarman No. 25, Kelurahan Teluk Dalam, Kecamatan Banjarmasin Tengah, Kalimantan Selatan. Lokasinya yang strategis di pusat kota memudahkan akses dari berbagai wilayah, baik dengan kendaraan pribadi maupun transportasi umum⁸⁶. Sekolah ini juga berada dekat dengan sekolah-sekolah lain, seperti SMAN 2 Banjarmasin yang hanya berjarak seberang jalan, menjadikan kawasan ini sebagai salah satu pusat pendidikan di Kota Banjarmasin.

Didirikan pada tahun 1959, SMA Negeri 1 Banjarmasin merupakan salah satu sekolah menengah atas tertua dan paling bergengsi di kota ini. Dengan akreditasi A, sekolah ini memiliki reputasi unggul dalam bidang akademik dan non-akademik. Berdasarkan data terbaru tahun ajaran 2024/2025, sekolah ini memiliki 58 guru dan 1.043 siswa yang terdiri dari 441 siswa laki-laki dan 602 siswi perempuan.⁸⁷ Rasio siswa terhadap guru sekitar 19:1, mencerminkan kondisi kelas yang cukup ideal⁸⁸. Sementara itu, jumlah tenaga kependidikan selain guru tidak

⁸⁶ Pemerintah Kota Banjarmasin, *Profil Kecamatan Banjarmasin Tengah* (Banjarmasin: Dinas Komunikasi dan Informatika, 2023)

⁸⁷ Saipurrahman, Data Peserta Didik SMA Negeri 1 Banjarmasin, Tanggal unduh: 2025-12-01

⁸⁸ Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan, *Data Pokok SMA Negeri 1 Banjarmasin Tahun Ajaran 2024/2025* (Banjarmasin: Disdik Kalsel, 2024)

tercatat secara spesifik dalam data resmi, namun operasional sekolah tetap berjalan lancar dengan dukungan tim administrasi dan teknis yang ada.

Pada Tahun 1997 mulai dilakukan berbagai renovasi dan penambahan gedung di SMA Negeri 1 Banjarmasin. Bangunan yang semula berasal dari papan kayu direnovasi menjadi bangunan beton permanen. Proyek ini dilaksanakan oleh departemen pendidikan dan kebudayaan yang bekerjasama dengan dinas pekerjaan umum provinsi Kalimantan Selatan⁸⁹. Pada SMA Negeri 1 Banjarmasin, telah terjadi beberapa kali pergantian kepala sekolah.

2. Visi dan Misi, dan Motto SMA Negeri 1 Banjarmasin

Visi dan Misi merupakan elemen kunci dalam proses perencanaan strategi dalam organisasi. Visi memberikan gambaran dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan yang ideal bagi organisasi. Sementara misi memberikan panduan tentang bagaimana yang dilakukan organisasi. Adapun visi, misi dan tujuan SMA Negeri 1 Banjarmasin sebagai berikut:

a. Visi

Sekolah Berkarakter, Unggul, Dan Kompetitif

b. Misi

Untuk mencapai visi dan mewujudkan sekolah berkarakter, unggul dan kompetitif, maka SMA Negeri 1 Banjarmasin menetapkan misi sebagai berikut:

⁸⁹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Laporan Renovasi Gedung SMA Negeri 1 Banjarmasin Tahun 1997* (Jakarta: Depdikbud, 1998), 14.

- 1) Menanamkan keimanan dan ketaqwaan melalui pengamalan ajaran agama masing-masing.
- 2) Mengoptimalkan seluruh komponen sekolah dalam bidang akademik dan non akademik.
- 3) Menanamkan kedisiplinan melalui budaya tertib, budaya bersih dan budaya kerja.
- 4) Mengoptimalkan seluruh potensi SDM dan Sarparas yang ada di sekolah.
- 5) Mengembangkan sistem informasi manajemen yang berbasis komputer, pembelajaran berbasis komputer, teknologi informasi dan komunikasi.

c. Motto

Ikhlas belajar dan bekerja, berdisiplin, berakhlak mulia, bermutu dan berprestasi.

3. Kepemimpinan SMA Negeri 1 Banjarmasin

SMANegeri 1 Banjarmasin, sudah banyak melakukan regenerasi periode kepemimpinan dari awal berdiri hingga sekarang. Selain iklim budaya sekolah yang berubah, tetapi infrastruktur kian berkembang pesat mengikuti arus perubahan zaman. Sehingga peran kepemimpinan dalam beradaptasi dengan iklim menjadi bagian yang sangat penting. Berikut table dan deskripsi penjelasan kepemimpinan di SMA Negeri 1 Banjarmasin.

Tabel 4.1 Periode Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin

| No | Nama | Masa Jabatan |
|----|-----------------------------|---------------|
| 1 | Drs. Iduar Saleh | 1969-1961 |
| 2 | Iskandar | 1961-1970 |
| 3 | Drs. Hedjo | 1970 |
| 4 | Anwar Fauzi | 1970-1971 |
| 5 | Suratmoko | 1971-1983 |
| 6 | Salahuddin | 1983-1990 |
| 7 | Drs. H. Saaluddin Arif | 1990-1992 |
| 8 | Drs. H. Zubair | 1993-1995 |
| 9 | H. Hamlan, B.A. | 1995-1999 |
| 10 | Drs. Utuh Syarwani | 1999-2002 |
| 11 | Drs. H. Marwani, M.Pd | 2002-2007 |
| 12 | Drs. H. Zainuddin, M.Pd | 2007-2011 |
| 13 | Drs. H. Chairil Anwar, M.M. | 2011-2014 |
| 14 | Dra. Hartini, M.M. | 2014-2020 |
| 14 | Fery Setyawan Amadhy, M.Pd | 2020-Sekarang |

Sumber data: SMA Negeri 1 Banjarmasin

Sejak berdiri pada tahun 1959, SMA Negeri 1 Banjarmasin telah melalui berbagai fase perkembangan institusional yang dipengaruhi oleh dinamika kepemimpinan kepala sekolah. Pada masa awal pendiriannya, fokus utama manajemen sekolah adalah membangun struktur organisasi, menyediakan fasilitas dasar, serta menata sistem administrasi pendidikan.

Memasuki periode 1970-an hingga 1990-an, beberapa kepala sekolah menjalankan masa jabatan yang cukup panjang, sehingga memberi stabilitas dalam pelaksanaan kebijakan dan pembangunan karakter sekolah. Pada masa tersebut, berbagai program pendidikan mulai dikembangkan secara sistematis, termasuk pembinaan prestasi akademik, penguatan kurikulum, serta peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan. Stabilitas kepemimpinan pada periode ini turut

memengaruhi terciptanya citra sekolah yang unggul, teratur, dan memiliki kultur akademik yang kuat di Kota Banjarmasin.

Pada era 2000–an hingga sekarang, pergantian kepemimpinan di SMA Negeri 1 Banjarmasin menunjukkan penyesuaian terhadap tuntutan pendidikan modern, terutama terkait manajemen berbasis mutu dan penguatan layanan pembelajaran. Kepala sekolah pada periode ini lebih menekankan inovasi, kolaborasi, serta optimalisasi teknologi pendidikan. Seiring dengan semakin kompleksnya kebutuhan peserta didik dan perkembangan regulasi nasional, kepemimpinan yang adaptif dan responsif semakin menjadi kebutuhan utama. Rangkaian kepemimpinan tersebut berperan penting dalam mempertahankan posisi SMA Negeri 1 Banjarmasin sebagai salah satu sekolah unggulan di Kalimantan Selatan.

4. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Banjarmasin

Struktur organisasi merupakan salah satu wadah tempat para manajer tersebut ditempatkan. Struktur organisasi merupakan struktur yang membentuk hubungan antara individu dengan hak, tanggung jawab, dan kewajibannya untuk menetapkan anggota dalam satu kelompok kerja⁹⁰. Koordinasi dan komunikasi antar anggotanya menjadi lebih mudah dengan adanya struktur organisasi. Struktur organisasi dan struktur tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin

⁹⁰ Devi Astuti and Suswati Hendriani, “Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Perilaku Warga Sekolah Menengah Atas,” *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2024): 188–98, <https://doi.org/10.38073/jimpi.v3i2.1650>.

Tabel 4.2 Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Banjarmasin

| No | Nama | Jabatan |
|----|-----------------------------------|---|
| 1. | Agus Sugiyanto, S.E | Ketua Komite Sekolah |
| 2. | Ferry Setyawan Amadhy, S.Pd, M.Pd | Kepala Sekolah |
| 3. | Norlina Hayati, S.E, S.Ak., M.M | Kepala Tata Usaha |
| 4. | Giat Prima Yoga, S.Pd | Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum |
| 5. | Difi Irfansyah, S.Kom | Wakil Kepala Sekolah Bid. Sarana dan Prasarana |
| 6. | Muhammad Syahrudin, S.Pd | Wakil Kepala Sekolah Bid. Kesiswaan |
| 7. | Abdul Hadi Sutrisno, S.Pd, M.Pd | Wakil Kepala Sekolah Bid. Komunikasi dan Kerjasama |

Sumber Data. SMA Negeri 1 Banjarmasin

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa struktur organisasi pada SMA Negeri 1 Banjarmasin yang tersusun secara hierarkis mulai dari ketua komite sekolah hingga wakil kepala sekolah sesuai bidangnya. Susunan ini menegaskan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas dalam mendukung efektivitas pengelolaan sekolah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Devi Astuti dalam siagian yang menyatakan bahwa struktur organisasi diperlukan agar setiap individu memahami perannya sehingga koordinasi dan komunikasi berjalan efektif.⁹¹ Struktur yang teratur juga mendukung teori Mintzberg mengenai formal *structure* yang dibutuhkan organisasi pendidikan untuk memastikan proses pengambilan keputusan berlangsung sistematis⁹².

⁹¹ Devi Astuti and Suswati Hendriani, "Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Perilaku Warga Sekolah Menengah Atas," *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2024): 188–98, <https://doi.org/10.38073/jimpi.v3i2.1650>.

⁹²

Tabel 4.3 Struktur Tenaga Kependidikan SMA Negeri 1 Banjarmasin

| No. | Nama | Kepegawaian | Jabatan |
|-----|----------------------------|-------------|-----------------------------|
| 1 | Nurlina Hayati | PNS | Kepala Tata Usaha |
| 2 | Arafik Hafiz Zamali, S.Kom | - | Kepegawaian |
| 3 | Maghfuroh, S.E | - | Kepegawaian |
| 4 | Sudarsono | - | Kesiswaan |
| 6 | Resti Septiani | - | Kesiswaan |
| 7 | Sansulaina Hikamtin | - | Inventaris |
| 8 | M. Rizki Aidillah, S.Kom | - | Inventaris |
| 9 | Rajmiati Shalehah, S.E | - | Persuratan dan Arsiparis |
| 10 | Nika Erlianti | - | Persuratan dan Arsiparis |
| 11 | Difi Irfansyah, S.Kom | - | Laboratorium Komputer |
| 12 | Saifurrahman, S.Kom | - | Laboratorium Komputer |
| 13 | Novianti | - | Laboratorium Komputer |
| 14 | Samiati | - | Laboratorium Kimia |
| 15 | M. Hendra Prayoga | - | Laboratorium Fisika |
| 16 | Samiati | - | Laboratorium Biologi |
| 17 | Yuni Maulida Z | - | Resepsionis |

Berdasarkan tabel 4.3 yang menggambarkan komposisi tenaga kependidikan yang mencakup staf tata usaha, laboratorium, inventaris, hingga persuratan. Keberadaan tenaga kependidikan dengan fungsi yang beragam menunjukkan bahwa sekolah memiliki dukungan administratif yang kuat untuk menunjang proses pembelajaran. Mulyasa menegaskan bahwa tenaga kependidikan merupakan bagian penting dari *school support system* yang menjamin keberlangsungan layanan administrasi dan teknis.⁹³ Pembagian jenis pekerjaan

⁹³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013)

yang terstruktur ini juga sesuai dengan pandangan Gomes bahwa organisasi yang membagi tugas secara proporsional dapat meningkatkan efisiensi kerja dan mutu layanan.⁹⁴

Dengan fondasi tersebut, komposisi tenaga kependidikan pada Tabel 4.3 tidak sekadar deretan angka, tetapi gambaran tentang denyut operasional sekolah yang terkelola. Kejelasan peran, alur kerja yang tertata, dan keberadaan unit-unit pendukung menjadikan sekolah mampu bergerak tanpa tersendat baik dalam pelayanan akademik maupun non-akademik. Dukungan administratif yang stabil ini pada akhirnya memperkuat kapasitas sekolah dalam mencapai tujuan pembelajaran, sebab proses belajar tidak mungkin berlangsung optimal tanpa ekosistem kerja yang rapi dan dapat diandalkan. Dengan demikian, struktur tenaga kependidikan yang terorganisasi secara proporsional menjadi faktor kunci yang meneguhkan mutu manajemen sekolah secara keseluruhan.

5. Keadaan Guru

Keadaan guru SMA Negeri 1 Banjarmasin sebagai berikut:

Tabel 4.4 Tenaga Pendidik SMA Negeri 1 Banjarmasin

| No | Nama | Mata Pelajaran |
|----|---------------------------------|------------------------|
| 1. | Ferry Setyawan, M.Pd | Guru Matematika |
| 2. | Fuji Hidjriyati, M. Pd | Bahasa Indonesia |
| 3. | Abdul Hadi Sutrisno, S.Pd, M.Pd | Matematika |
| 4. | Hermidah, S.Pd | Sejarah |
| 5. | Drs. Panca Rubiana, S.Pd | Bahasa Inggris |
| 6. | Hj. Sinar Mawarti, S.Ag | Pendidikan Agama Islam |
| 7. | M. Helmi, S.Pd | Bimbingan Konseling |
| 8. | M. Syahrudin, S.Pd | Penjasorkes |
| 9. | Muhammad Yusup, S.Pd | Bahasa Indonesia |

⁹⁴ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003)

| No | Nama | Mata Pelajaran |
|-----|-----------------------------------|------------------------|
| 10. | Hj. Rusmini, M.Pd | Matematika |
| 11. | Nur Adita Ruwaida, S.Pd, M.M | Ekonomi |
| 12. | Farida Yanti, S.Pd | Biologi |
| 13. | Dra. Hj. Siti Khairiah | Sosiologi |
| 14. | Dwi Sari Retnani, S.Pd | Geografi |
| 15. | Anita, S.Pd | PKN |
| 16. | Herliyani, S.Pd | Kimia |
| 17. | Hj. Ainun Zariah, S.Pd | Bimbingan Konseling |
| 18. | Nurliana Waty, M.Pd | Geografi |
| 19. | Wahyunita, S.Pd, Gr | Biologi |
| 20. | Putu Windya Sarmita, S.Pd | Bahasa Inggris |
| 21. | Difi Irfansyah, S.Kom | Teknologi Informasi |
| 22. | Alfisah, S.Pd | Ekonomi |
| 23. | Hadijah, S.Ag | Pendidikan Agama Islam |
| 24. | Giat Prima Yoga, S.Pd | Fisika |
| 25. | Raimah S,Pd | Bahasa Indonesia |
| 26. | Farid Fathurrahman, S.T. | Kewirausahaan |
| 27. | Marliana, S.Pd | Seni Budaya |
| 28. | Ruzaka Abdi, S.Pd | Bimbingan Konseling |
| 29. | Intan Shaumy Ramadhani, S.Pd | Kewirausahaan |
| 30. | Yazid Surya Fahmi, S.Pd | Penjasorkes |
| 31. | Khairiah S.Pd | Bahasa Inggris |
| 32. | Muhammad Farid Murjianto, S.Pd | Penjasorkes |
| 33. | Juliana Fitriani, S.Pd | Matematika |
| 34. | Nurul Izzani Maulida, S.Pd | Matematika |
| 35. | Muhammad Fathur Rahman, S.Pd | Matematika |
| 36. | Muhlisah, S.Pd | Sosiologi+Sejarah |
| 37. | Putrie Aprilian Lestari S.Pd | Fisika |
| 38. | Said Abu Bakar Adniy, S.Pd | Bahasa Inggris |
| 39. | Amin Triyono, S.Pd | Bahasa Indonesia |
| 40. | Wardiman | Bahasa Indonesia |
| 41. | Fitriani S,Pd | Sejarah |
| 42. | Dina Arianti, S.Pd | Seni Budaya + PKWU |
| 43. | Normila, S.Pd | Seni Budaya+PKN |
| 44. | Retno Bangun Wahyuni, S.Pd | Kimia |
| 45. | Muhammad Nur Ihsan Fuadhi R, S.Pd | Matematika |
| 46. | Linda Yani, M.Pd | Pendidikan Agama Islam |
| 47. | Nurhazrina, S.Pd | Matematika |
| 48. | Afrina Miliyani, S.Pd | Bimbingan Konseling |
| 49. | Muhammad Abdan Nizami, S.Pd | Pendidikan Agama Islam |
| 50. | Ernanda, S.Pd | Geografi |
| 51. | M. Wahyu Wicaksono, S.Pd | Bimbingan Konseling |
| 52. | Aulia Rahmah, S.Pd | Bimbingan Konseling |

| No | Nama | Mata Pelajaran |
|-----|-----------------------------------|---------------------|
| 53. | Jamilah, S.Pd | Kimiah |
| 54. | Abdullah, S.Pd | PKN |
| 55. | Muhammad Nuril Anwar, S.Pd | Bahasa Inggris |
| 56. | Maulida Rahmah, S.Pd | Bimbingan Konseling |
| 57. | Muhammad Azhari Mutaqin, S.Pd, G. | Sosiologi |
| 58. | Ezer Ayu Salin Nazara, S.Pd | Geografi |

Berdasarkan Tabel 4.4 menampilkan daftar tenaga pendidik dari berbagai rumpun mata pelajaran. Keberagaman bidang keahlian guru menunjukkan kesiapan sekolah dalam memenuhi standar proses pendidikan. David menyebut *prinsip the right man on the right job* sebagai dasar penting dalam manajemen SDM agar tujuan organisasi tercapai.⁹⁵ Selain itu, Sudjana menjelaskan bahwa keberadaan guru yang kompeten dan sesuai bidangnya merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Dengan demikian, tabel ini mencerminkan kesesuaian antara kebutuhan pembelajaran dengan kualifikasi pendidik yang dimiliki sekolah.

Kehadiran guru dari berbagai rumpun mata pelajaran pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sekolah telah menata sumber daya pendidiknya dengan cukup matang. Setiap guru membawa keahlian yang spesifik, sehingga setiap mata pelajaran dapat diajarkan oleh orang yang benar-benar memahami bidangnya. Kondisi ini memperkaya proses pembelajaran karena masing-masing pendidik memiliki pendekatan, pengalaman, dan gaya mengajar yang berbeda tetapi tetap bergerak dalam kerangka kurikulum yang sama. Dalam manajemen pendidikan,

⁹⁵ David M. Wilkinson, "Let's Get the Right Man in the Right Job," *Nature* 406, no. 6799 (2000): 933–933, <https://doi.org/10.1038/35023190>.

keberagaman kompetensi semacam ini penting untuk memastikan bahwa seluruh mata pelajaran berjalan seimbang dan tidak ada aspek kurikulum yang terabaikan.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut, Tabel 4.4 bukan hanya daftar nama guru beserta bidangnya, tetapi gambaran tentang kesiapan sekolah dalam memenuhi standar proses pembelajaran. Kesesuaian antara keahlian pendidik dan kebutuhan kurikulum menjadi bukti bahwa sekolah menempatkan tenaga pendidik sebagai elemen strategis, bukan sekadar pelaksana rutin. Komposisi guru yang proporsional dan kompeten ini pada akhirnya menjadi dasar penting bagi sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran secara konsisten dan berkelanjutan.

6. Keadaan Tim IT

Adapun keadaan tim IT SMA Negeri 1 Banjarmasin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Daftar Nama Tim IT (Informasi Teknologi) SMA Negeri 1 Banjarmasin

| No | Nama | Jabatan |
|----|-----------------------|----------------------------|
| 1. | Difi Irfansyah, S.Kom | Guru TIK & Tim Informatika |
| 2. | Saipurrahman | Dapodik & IT |

Pada Tabel 4.5 menunjukkan keberadaan Tim IT sebagai bagian dari dukungan teknologi sekolah. Meskipun terdiri dari dua personel, keberadaan tim ini menegaskan bahwa SMA Negeri 1 Banjarmasin telah mengadopsi kebutuhan digital dalam mendukung layanan akademik dan administrasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Bush bahwa teknologi informasi merupakan pilar penting dalam

manajemen pendidikan modern karena mempercepat alur kerja dan meningkatkan akurasi data.⁹⁶

Siagian juga menambahkan bahwa organisasi yang responsif terhadap perkembangan teknologi memiliki peluang lebih besar dalam meningkatkan kualitas layanan.⁹⁷ Sehingga keberadaan tim IT di SMA Negeri 1 Banjarmasin tidak hanya bagian formalitas, akan tetapi menjadi salah satu sentral dalam pengembangan sistem informasi bagi seluruh pendidik maupun tenaga kependidikan.

7. Keadaan Siswa

Keadaan siswa di SMA Negeri 1 Banjarmasin menunjukkan jumlah peserta didik yang cukup besar dan tersebar merata pada tiga jenjang kelas, yaitu X, XI, dan XII. Komposisi siswa terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan proporsi yang relatif seimbang, mencerminkan bahwa sekolah ini menjadi pilihan pendidikan yang inklusif bagi berbagai latar belakang.

Tabel 4.6 Keadaan siswa SMA Negeri 1 Banjarmasin

| No | Kelas | Jenis Kelamin | | Jumlah |
|--------|-------|---------------|-----|--------|
| | | L | P | |
| | X | 152 | 204 | 356 |
| | XI | 140 | 176 | 316 |
| | XII | 149 | 222 | 371 |
| Jumlah | | 441 | 602 | 1043 |

Sumber data: Dapodik SMA Negeri 1 Banjarmasin

⁹⁶ Tony Bush, *Educational Management: Theory and Practice* (London: Sage Publications, 2011), hlm. 78–80.

⁹⁷ Sondang Siagian, “Public-Private Partnerships in Solid Waste Management in Indonesia: The Need for Technical Regulation,” *Asia Pacific Journal of Public Administration* 41, no. 4 (2019): 246–50, <https://doi.org/10.1080/23276665.2019.1694236>.

| 5. Jumlah Siswa Berdasarkan Tingkat Pendidikan | | | |
|--|-----|-----|-------|
| Tingkat Pendidikan | L | P | Total |
| Tingkat 10 | 152 | 204 | 356 |
| Tingkat 11 | 140 | 176 | 316 |
| Tingkat 12 | 149 | 222 | 371 |
| Total | 441 | 602 | 1043 |

Gambar 4.1 Keadaan Siswa SMA Negeri 1 Banjarmasin

Komposisi peserta didik SMA Negeri 1 Banjarmasin menunjukkan bahwa jumlah siswa perempuan lebih dominan pada semua tingkat kelas. Pada kelas X terdapat 152 siswa laki-laki dan 204 siswa perempuan, diikuti kelas XI dengan 140 siswa laki-laki dan 176 siswa perempuan, serta kelas XII dengan 149 siswa laki-laki dan 222 siswa perempuan. Secara keseluruhan, jumlah peserta didik mencapai 1.043 orang, terdiri atas 441 siswa laki-laki dan 602 siswa perempuan, yang menggambarkan kecenderungan bahwa siswa perempuan lebih banyak dibandingkan siswa laki-laki di sekolah tersebut.

8. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana di SMA Negeri 1 Banjarmasin dikelola secara sistematis dan terencana untuk memastikan bahwa seluruh fasilitas sekolah berada dalam kondisi optimal dan mendukung kegiatan pembelajaran serta pengembangan siswa. Adapun data sarana dan prasarana di SMA Negeri 1 Banjarmasin.

Tabel 4.6 Sarana dan Prasarana SMA Negeri 1 Banjarmasin

| No | Jenis sarana dan Prasarana | Jumlah Ruang | Keterangan |
|----|----------------------------|--------------|------------|
| 1. | Ruang Kepala Sekolah | 1 | Baik |
| 2. | Ruang Tata Usaha (TU) | 1 | Baik |
| 3. | Ruang Guru | 1 | Baik |
| 4. | Ruang Kelas | 29 | Baik |
| 5. | Ruang Osis | 1 | Baik |
| 6. | Ruang Bersama | 1 | Baik |

| No | Jenis sarana dan Prasarana | Jumlah Ruang | Keterangan |
|-----|----------------------------------|--------------|------------|
| 7. | Ruang Olahraga Indoor | 1 | Baik |
| 8. | Perpustakaan | 1 | Baik |
| 9. | Lab. Kimia | 1 | Baik |
| 10. | Lab. Fisika | 1 | Baik |
| 11. | Lab. Bahasa | 1 | Baik |
| 12. | Lab. Komputer | 1 | Baik |
| 13. | Lab. Multimedia | 1 | Baik |
| 14. | Lapangan Olahraga | 1 | Baik |
| 15. | Unit Kesehatan Sekolah (UKS) | 1 | Baik |
| 16. | Koperasi | 1 | Baik |
| 17. | Ruangan Bimbingan Konseling (BK) | 1 | Baik |
| 18. | Toilet Guru | 1 | Baik |
| 19. | Toilet Siswa | 1 | Baik |
| 20. | Toilet Siswa | 1 | Baik |
| 21. | Mushalla | 1 | Baik |

Pada tabel sarana dan prasarana menunjukkan bahwa SMA Negeri 1 Banjarmasin memiliki fasilitas pendidikan yang tergolong lengkap dan berada dalam kondisi yang baik. Keberadaan laboratorium IPA, ruang multimedia, komputer, UKS, perpustakaan, dan mushalla menunjukkan kesiapan sekolah dalam menyediakan lingkungan belajar yang kondusif. Nanang Fattah menjelaskan bahwa sarana dan prasarana merupakan komponen penting yang memengaruhi kualitas proses pembelajaran.⁹⁸

Teori *learning environment* dari Fraser menyatakan bahwa kualitas sarana akan memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan efektivitas belajar siswa.⁹⁹ Dengan demikian, fasilitas yang ditampilkan pada tabel ini menunjukkan bahwa sekolah telah memenuhi standar fasilitas pendidikan secara memadai. Sehingga aktivitas

⁹⁸Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019).

⁹⁹Barnett, William. *School Management and Student Capacity Planning*. (Oxford: Oxford University Press, 2011, 41).

dalam kegiatan sekolah secara akses terbilang mudah tanpa mencari ke luar atau instansi lain.

B. Penyajian Data

Pada bagian peneliti ini menyajikan data hasil penelitian mengenai manajemen pelatihan berbasis kebutuhan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin. Data yang ditampilkan bersumber dari wawancara dengan kepala sekolah, kepala tata usaha, staff tu, guru, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan siswa serta dokumentasi internal sekolah. Penyajian data difokuskan pada empat aspek utama: (1) identifikasi kebutuhan pelatihan, (2) perencanaan pelatihan, (3) pelaksanaan pelatihan, dan (4) tindak lanjut setelah pelatihan. Adapun sajian data dapat dipahami sebagai berikut.

1. Proses identifikasi kebutuhan pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan langkah awal dalam manajemen pelatihan untuk menentukan kompetensi apa saja yang perlu ditingkatkan bagi tenaga kependidikan. Tahap ini penting karena memastikan kegiatan pelatihan sesuai dengan permasalahan nyata di lapangan. Sejalan dengan teori *training needs assessment* yang dikemukakan Gomes, analisis kebutuhan dilakukan untuk melihat kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi pendidikan. Temuan lapangan di SMA Negeri 1 Banjarmasin menunjukkan bahwa kebutuhan pelatihan tenaga kependidikan muncul terutama karena tuntutan administrasi digital dan perubahan sistem kerja berbasis teknologi.

Kepala sekolah, Bapak Ferry Setyawan Amadhy, S.Pd, M.Pd. menegaskan bahwa pelatihan bagi tenaga administrasi sangat penting karena mereka bertanggung jawab dalam pengadministrasian, pendokumentasian, dan pengelolaan surat-menyurat. Beliau menegaskan:

“Peran pelatihan bagi tenaga administrasi sangat penting. Mereka harus mampu mengadministrasi, mendokumentasi, dan mengelola surat-menyurat. Kami selalu memberi motivasi agar tenaga kependidikan terus update terhadap perkembangan zaman, terutama dalam hal digitalisasi, supaya bisa beradaptasi dengan kondisi sekarang dan meningkatkan kualitas administrasi sekolah.”¹⁰⁰

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya kebutuhan peningkatan kompetensi digital sebagai respons terhadap perubahan teknologi administrasi sekolah. Secara teoritis, kondisi ini mencerminkan *competency gap* sebagaimana dijelaskan Dessler, yaitu kesenjangan antara tuntutan pekerjaan digital dengan kemampuan aktual tenaga kependidikan yang masih perlu diperkuat.¹⁰¹ Di sisi lain, Kepala Sekolah juga menjelaskan bahwa analisis kebutuhan yang selama ini dilakukan di sekolah lebih berfokus pada pemetaan kekurangan guru daripada kebutuhan pelatihan. Ia menyatakan:

“Setiap bulan kami mengirimkan laporan analisis kebutuhan guru ke Dinas Pendidikan meliputi kekurangan dan kelebihan guru. Kalau ada kekurangan, kepala sekolah mengambil kebijakan untuk mendatangkan tenaga dari luar, terutama guru, agar tidak ada kekosongan. Analisis kebutuhan itu hanya untuk mendata kekurangan guru. Untuk pelatihan seperti bimtek guru, kami jarang kekurangan karena stok guru cukup, misalnya guru matematika ada enam orang.”¹⁰²

¹⁰⁰ Wawancara dengan Bapak Ferry Setyawan Amadhy, Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 11.10 WITA. <https://drive.google.com/file/d/1t1UNGIuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

¹⁰¹ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed. 240–241.

¹⁰² Wawancara dengan Bapak Ferry Setyawan Amadhy, Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 11.10 WITA. <https://drive.google.com/file/d/1t1UNGIuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

Penjelasan tersebut tampak bahwa analisis kebutuhan pelatihan tenaga kependidikan belum dilakukan secara spesifik karena fokus sekolah lebih dominan pada pemetaan jumlah guru. Padahal, menurut Siagian, identifikasi kebutuhan pelatihan harus mencakup analisis pekerjaan, analisis individu, dan analisis organisasi agar pelatihan dapat menjawab kebutuhan kompetensi yang aktual.¹⁰³

Lebih lanjut, berbeda dengan penjelasan kepala sekolah, Kasubag Tata Usaha Ibu Nurlina Hayati, S.E., S.Ak., M.M., menjelaskan bahwa bagian tata usaha sebenarnya telah melakukan analisis situasi untuk mengetahui kelemahan dan kebutuhan pelatihan. Ia menjabarkan langkah-langkah identifikasi kebutuhan sebagai berikut:

“Identifikasi kebutuhan pelatihan ya pertama ibu sebenarnya ibu tuh analisis situasi dulu melakukan analisis situasi untuk mengetahui kondisi saat ini dari tata usaha sekolah termasuk kelemahannya apa saja. Setelahnya ibu pengumpulan data termasuk survei, wawancara, analisis dokumen; yang keempat analisis data, penetapan prioritas, dan yang terakhir pengembangan rencana pelatihan. Jadi kita mengetahui kekurangan kita di mana untuk memperbaiki SDM kita.”¹⁰⁴



Gambar 4.2 Pengembangan SDM Kepegawaian

¹⁰³ S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 163–164.

¹⁰⁴ Wawancara dengan Ibu Nurlina Hayati, Ruang TU SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 10.00 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/182jGycUZJrKeysuCDjsvpoGyvNQ5TK/view?usp=drivesdk>

Beliau juga menekankan bahwa kebutuhan pelatihan bagi tenaga kependidikan sangat beragam, terutama di bidang administrasi sekolah:

Yang sangat penting itu sebenarnya banyak sekali ya, karena ibu di tata usaha. Salah satunya tentang administrasi sekolah itu sangat penting, terutama tentang pengelolaan keuangan, sistem informasi manajemen, dan pengelolaan sumber daya manusia.¹⁰⁵

Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan sudah mencakup elemen-elemen inti analisis kebutuhan menurut Gomes, yaitu analisis situasi, analisis pekerjaan, dan penentuan prioritas. Artinya, bagian TU telah menerapkan proses identifikasi kebutuhan pelatihan yang lebih sistematis dibandingkan bagian lainnya.

Sejalan dengan itu, Bapak Giat Prima Yoga, S.Pd. melengkapi temuan bahwa rekomendasi kebutuhan pelatihan sebagian besar mengacu pada Rapor Pendidikan hasil *asesmen* nasional. Beliau menyampaikan bahwa:

“Sekitar 80% dari 56 guru sudah memiliki sertifikat pendidik. Untuk pelatihan, setiap tahun kami merencanakan kegiatan pengembangan profesional yang mencakup juga pengelolaan kinerja pegawai. Setiap pegawai wajib mengembangkan diri dengan mengikuti pelatihan. Kami juga merencanakan kegiatan berdasarkan hasil rapor pendidikan yang merupakan tindak lanjut dari asesmen nasional. Dari situ kami mendapatkan rekomendasi tema-tema pelatihan yang perlu dimasukkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Setiap tahun kami melaksanakan kegiatan *In House Training* (IHT) di sekolah, biasanya satu hari dengan 8–12 tema sesuai rekomendasi. Pesertanya bisa guru saja, atau juga melibatkan”¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Ibu Nurlina Hayati, Ruang TU SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 10.00 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/182jGycUZJrKeysuCDjsvpoGyvN5TK/view?usp=drivesdk>

¹⁰⁶ Wawancara dengan Bapak Giat Prima Yoga, Lobby SMA Negeri 1 Banjarmasin, 26 November 2025, pukul 17.02 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1t1UNGIuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesd>

Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa rekomendasi pelatihan kini lebih mudah ditentukan karena sekolah tidak memulai dari nol:

Sekarang lebih mudah karena kami tidak mulai dari nol. Kami sudah memiliki rekomendasi dari rapor pendidikan, sehingga tinggal menentukan prioritas dan menyesuaikannya dengan anggaran.¹⁰⁷

Pola pendekatan yang disampaikan Bapak Giat Prima Yoga, S.Pd selaras dengan konsep identifikasi kebutuhan berbasis data (*data-driven needs assessment*), yaitu memanfaatkan hasil *asesmen* organisasi untuk menentukan prioritas pelatihan. Hal ini juga sesuai pendekatan analisis organisasi menurut Siagian, yang mengharuskan organisasi melihat indikator mutu untuk menentukan kebutuhan pelatihan.

Secara keseluruhan, temuan lapangan menunjukkan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin sudah dilakukan, terutama di bagian tata usaha dan kurikulum. Namun, pelaksanaannya belum sepenuhnya merata di seluruh unit, terutama dalam pemetaan kebutuhan pelatihan tenaga kependidikan non-guru. Kebutuhan pelatihan tenaga administrasi tetap tinggi, terutama terkait digitalisasi administrasi, pengelolaan SIM sekolah, dan kemampuan teknis lainnya. Kondisi ini sejalan dengan teori Dessler tentang perlunya pelatihan ketika terjadi ketidaksesuaian kemampuan kerja dengan tuntutan baru organisasi pendidikan.

¹⁰⁷ Wawancara dengan Bapak Giat Prima Yoga, Lobby SMA Negeri 1 Banjarmasin, 26 November 2025, pukul 17.05 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1t1UNGIuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

2. Perencanaan Pelatihan Berbasis Kebutuhan

Perencanaan pelatihan merupakan tahap yang sangat menentukan keberhasilan program pengembangan sumber daya manusia. Siagian menjelaskan bahwa perencanaan pelatihan harus didasarkan pada analisis kebutuhan, tujuan yang jelas, ketersediaan anggaran, serta kesiapan organisasi dalam menyediakan fasilitas pendukung.¹⁰⁸ Namun temuan lapangan menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan bagi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin belum tersusun secara optimal dan masih terfokus pada guru.

Bapak Ferry Setyawan Amadhy, M.Pd menyampaikan bahwa sekolah belum pernah merencanakan program pelatihan khusus bagi tenaga kependidikan.

Menurut beliau:

“Untuk tenaga kependidikan, pelatihan khusus dari sekolah tidak ada. Biasanya pelatihan diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan, misalnya bimtek tentang analisis kebutuhan guru, pengelolaan aset, atau kearsipan. Jadi pelatihannya datang dari dinas, bukan dari sekolah. Ada beberapa kebijakan, seperti kebijakan kurikulum, pengajaran, penilaian masing-masing diampu oleh beberapa orang. Selain itu ada kebijakan pembentukan karakter, kedisiplinan, keamanan, inklusi, keagamaan, dan yang sedang kami kembangkan sekarang adalah kebijakan bidang teknologi atau digitalisasi.”¹⁰⁹

Beliau menegaskan bahwa pelatihan belum menjadi agenda internal sekolah, dan kebutuhan kompetensi pegawai sering kali diatasi melalui praktik saling mengajar antarpegawai. Hal ini tampak dari pernyataannya:

¹⁰⁸ S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi terbaru.

¹⁰⁹ Wawancara dengan Bapak Ferry Setyawan Amadhy, Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 11.10 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1t1UNGLuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

Belum ada pelatihan khusus. Kalau pun ada kebutuhan individu, misalnya ada pegawai baru P3K yang belum bisa mengoperasikan Microsoft Word atau wawancara, biasanya diajari langsung oleh rekan sejawat.¹¹⁰

Penyebab utama tidak adanya pelatihan khusus tersebut berkaitan dengan keterbatasan anggaran yang dialokasikan dalam RKAS. Sebagaimana yang di tegaskan oleh bapak Ferry, dalam penyusunan RKAS, belum ada anggaran khusus untuk pelatihan tenaga administrasi karena jumlahnya sedikit dan pelatihan tegaskan oleh bapak Ferry

“Dalam penyusunan RKAS, belum ada anggaran khusus untuk pelatihan tenaga administrasi karena jumlahnya sedikit dan pelatihan biasanya sudah ditangani oleh Dinas Pendidikan.”¹¹¹

Gambar 4.3 Penyusunan RKAS SMA Negeri 1 Banjarmasin

Temuan ini menunjukkan bahwa sekolah masih memprioritaskan pelatihan guru sejalan dengan kebijakan peningkatan mutu pembelajaran. Padahal menurut Dessler, perencanaan pelatihan yang baik harus memastikan seluruh pegawai

¹¹⁰ Wawancara dengan Bapak Ferry Setyawan Amadhy, Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 11.02 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1t1UNGLuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

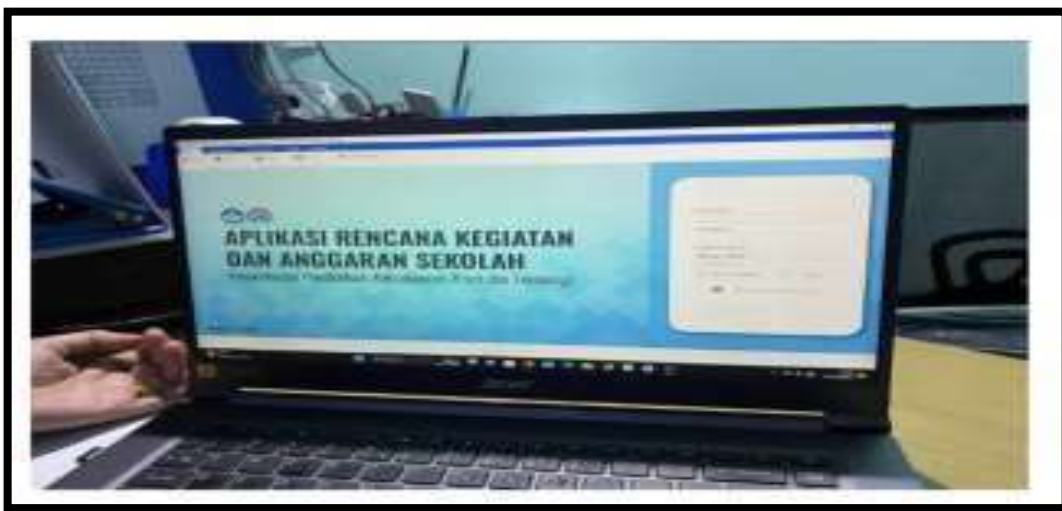
¹¹¹ Wawancara dengan Bapak Ferry Setyawan Amadhy, Ruang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 11.03 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1t1UNGLuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi secara sistematis, tanpa terkecuali.¹¹² Lebih jauh, Bapak Giat Prima Yoga, S.Pd, selaku wakil kepala kurikulum menjelaskan bahwa proses perencanaan pelatihan sebenarnya difasilitasi melalui pembahasan Rapor Pendidikan oleh Tim Pengembang Sekolah (TPS).

Beliau men yampaikan:

“Setiap tahun, hasil rapor pendidikan dibahas oleh seluruh warga sekolah, terutama Tim Pengembang Sekolah. Anggotanya terdiri dari perwakilan guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua, dan siswa. Tim ini membahas seluruh kegiatan dan anggaran, termasuk pelatihan. Hasilnya dituangkan dalam RKT dan RKAS.”¹¹³



Gambar 4.4 Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah

Meskipun demikian, ruang pembahasan pelatihan masih lebih banyak diarahkan pada guru karena sebagian besar indikator mutu sekolah terkait langsung dengan proses pembelajaran dan asesmen nasional. Kesenjangan dan harapan ini

¹¹² Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed.

¹¹³ Wawancara dengan Bapak Giat Prima Yoga, Lobby SMA Negeri 1 Banjarmasin, 26 November 2025, pukul 17.05 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1t1UNGluorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

diperkuat oleh pandangan bagian tenaga kependidikan sendiri yang menunjukkan bahwa kebutuhan pelatihan sebenarnya sangat besar. Ibu Maghfurah, S.E. selaku staff tata usaha menekankan bahwa pelatihan sangat diperlukan terutama untuk mendukung percepatan layanan administrasi berbasis digital:

Perlu sekali pelatihan dari sekolah. Sangat penting supaya pekerjaan lebih lancar, pelayanan cepat, dan pegawai bisa mengikuti perkembangan teknologi, misalnya penggunaan aplikasi.¹¹⁴

Pandangan tersebut di perkuat oleh Bapak Fathurrahman, S.Pd., yang menyoroti kemampuan teknis tenaga kependidikan yang belum merata, khususnya dalam penguasaan aplikasi dan jaringan:

Lebih kepada keahlian teknis pribadi. Sekarang ini cukup sulit mencari orang yang benar-benar memahami aplikasi atau jaringan teknologi yang terus berkembang.¹¹⁵

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa meskipun kebutuhan pelatihan tinggi, perencanaannya masih belum terumuskan dalam bentuk program sekolah yang terstruktur. Tidak adanya analisis kebutuhan yang mendalam, belum tersedianya anggaran khusus, dan ketergantungan terhadap pelatihan dari Dinas Pendidikan menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan tenaga kependidikan belum sepenuhnya berbasis *needs assessment* sebagaimana dianjurkan oleh Gomes.¹¹⁶

¹¹⁴ Wawancara dengan Ibu Maghfurah, S.E., Ruang TU SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 10.32 WITA.
<https://drive.google.com/file/d/19NBpwYmVRXZUYFMSmgkr6kqWa83lfZVa/view?usp=drivesdk>

¹¹⁵ Wawancara dengan Bapak Fathurrahman, Ruang Laboratorium Komputer SMA Negeri 1 Banjarmasin, 27 November 2025, pukul 09.33 WITA.
<https://drive.google.com/file/d/102OtJtcYFXls1bPFZEMgsrcevghw0QLD/view?usp=drivesdk>

¹¹⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 127–128.

Secara keseluruhan, hasil penelitian dari informan utama menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan bagi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin masih memerlukan penguatan, baik dari sisi kebijakan, pendanaan, maupun identifikasi kebutuhan kompetensi. Tanpa perencanaan yang matang, pelatihan yang dilaksanakan berpotensi tidak efektif dan kurang relevan dengan tuntutan teknologi administrasi pendidikan masa kini.

3. Pelaksanaan Pelatihan Berbasis Kebutuhan

Pelaksanaan pelatihan bagi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin pada dasarnya berlangsung melalui dua jalur, yaitu pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi eksternal serta pelatihan internal yang bersifat pendampingan teknis. Dari wawancara yang dilakukan, pola pelaksanaan pelatihan ini dipandang belum tersusun dalam program sekolah secara mandiri, tetapi berjalan mengikuti kebutuhan dan arahan dari dinas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Giat Prima Yoga, S.Pd, menjelaskan bahwa usulan pelatihan setiap tahun biasanya dikumpulkan melalui formulir *Human Capital Development* (HCD) dari Dinas Pendidikan. Ia menyampaikan:

Biasanya dinas menjangking usulan melalui formulir *Human Capital Development* (HCD) setiap tahun. Guru dan tenaga kependidikan mengisi usulan tema pelatihan yang ingin dikembangkan. Dinas kemudian menindaklanjutinya untuk menentukan pelatihan yang relevan.¹¹⁷

¹¹⁷ Wawancara dengan Bapak Giat Prima Yoga, Lobby SMA Negeri 1 Banjarmasin, 26 November 2025, pukul 17.00 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1t1UNGIuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

Penjelasan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan lebih banyak bergantung pada mekanisme dinas dan belum sepenuhnya berbasis pada program internal sekolah. Siagian menekankan bahwa pelatihan seharusnya dilaksanakan sesuai kebutuhan organisasi dan individu agar hasilnya optimal.¹¹⁸ Hal ini sejalan dengan kondisi sekolah, meskipun kebutuhan sudah diinput, namun kendali utama masih ada di pihak dinas.

Selain itu, Bapak Giat juga menegaskan bahwa pelatihan bukan hanya diperlukan oleh guru, tetapi juga seluruh tenaga kependidikan. Ia mengatakan:

“Pengelolaan sekolah harus berdasarkan visi dan misi yang dipahami oleh seluruh warga sekolah, bukan hanya guru. Semua pihak, termasuk tata usaha, petugas kebersihan, hingga satpam, harus memahami visi dan misi sekolah. Sebagai contoh, kami mendapat predikat sekolah ramah anak. Artinya, seluruh warga sekolah harus berkomitmen menciptakan lingkungan yang aman, nyaman, dan inklusif. Jika hanya guru yang paham, sementara tenaga lain tidak, tentu tujuan itu tidak tercapai. Karena itu, pelibatan seluruh tenaga kependidikan sangat penting.”¹¹⁹

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan idealnya mencakup seluruh warga sekolah agar pemahaman visi, misi, dan program sekolah seragam. Dalam teori pelatihan, Gomes menyebut bahwa pelatihan yang dilakukan secara menyeluruh akan meningkatkan kohesi organisasi karena semua pegawai memahami arah kerja yang sama.¹²⁰

Pelaksanaan pelatihan teknis juga terlihat pada wawancara dengan Bapak Difi Irfansyah selaku staf IT. Ia cukup sering mengikuti pelatihan yang

¹¹⁸ S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 164–165.

¹¹⁹ Wawancara dengan Bapak Giat Prima Yoga, Lobby SMA Negeri 1 Banjarmasin, 26 November 2025, pukul 17.00 WITA.
<https://drive.google.com/file/d/1t1UNGLuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

¹²⁰ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 180–181.

berhubungan dengan tugasnya, antara lain pelatihan kurikulum, asesmen nasional, hingga teknis pelaksanaan kegiatan berbasis komputer di sekolah. ia menyampaikan:

“Saya cukup sering mengikuti pelatihan. Misalnya pelatihan terkait kurikulum, pelatihan teknis untuk kegiatan seperti Asesmen Nasional atau TKA Nasional, di mana operator dibekali kemampuan teknis pelaksanaan di sekolah. Selain itu, di sekolah kami juga rutin mengadakan pelatihan dasar di bidang komputer. Saya sering menjadi pemateri untuk pelatihan berbasis komputer bagi guru-guru. Di forum MGMP juga kami berbagi materi, misalnya tentang membangun komunitas belajar berbasis komputer. Namun, tidak semua sekolah memiliki fasilitas yang memadai. Ada sekolah yang bahkan belum memiliki sarana komputer, sehingga pembelajaran informatika dilakukan secara manual tanpa komputer. Dari situ kami sering berdiskusi bagaimana menyiasati keterbatasan tersebut.”¹²¹

Hal ini memperlihatkan bahwa pelatihan internal memang berjalan, meskipun lebih bersifat teknis dan tidak terjadwal secara formal. Bapak Difi juga menyinggung keterbatasan sarana di beberapa sekolah yang membuat diskusi antar operator menjadi penting dalam menyiasati kendala. Kondisi ini sesuai dengan konsep *peer learning* dalam teori pengembangan SDM, yakni kemampuan pegawai untuk berbagi pengetahuan sebagai bentuk pelatihan informal.

Pelatihan formal juga diikuti oleh Bapak Ridho Julian Ramadhana, A.Md. yang pernah direkomendasikan mengikuti pelatihan sertifikasi oleh Dinas Perpustakaan. Materi yang beliau terima berhubungan langsung dengan tugasnya di perpustakaan, yaitu otomasi perpustakaan dan literasi informasi. Temuan ini

¹²¹ Wawancara dengan Bapak Difi Irfansyah, Lobby SMA Negeri 1 Banjarmasin, 26 November 2025, pukul 17.00 WITA.
<https://drive.google.com/file/d/1TXiDK67wr4v4T-MGdbHylU6ysqb2cZDm/view?usp=drivesdk>

menunjukkan adanya pelatihan yang bersifat spesifik bidang kerja, meskipun jumlahnya tidak terlalu banyak.

Lebih jauh, Ibu Maghfurah, S.E., selaku staf tata usaha. beliau menjelaskan bahwa dirinya sering mengikuti pelatihan dari dinas, seperti pelatihan kearsipan, kepegawaian, hingga analisis data guru. Ia juga menyebut bahwa pelatihan bersama guru (misalnya IHT) pernah dilaksanakan, meskipun tidak terlalu sering.:

Biasanya bergabung dengan guru, materinya tentang kepegawaian dan administrasi tata usaha. Pelatihan seperti itu biasanya diadakan oleh dinas, walaupun tidak terlalu sering.¹²²



Gambar 4.5 Materi Kepegawaian dan Administrasi

Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian materi pelatihan sudah relevan dengan bidang kerjanya, namun intensitasnya masih terbatas. Dalam teori,

¹²² Wawancara dengan Ibu Maghfurah, S.E., Ruang TU SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 10.30 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/19NBpwYmVRXZUYFMSmgkr6kqWa83lfZVa/view?usp=drivesdk>

pelatihan yang jarang dilakukan akan berpengaruh pada lambatnya peningkatan kompetensi, karena pelatihan efektif membutuhkan kesinambungan.

Sejalan dengan itu, hasil wawancara dengan Bapak Yusup, S.Pd, menegaskan pentingnya kesesuaian pelatihan dengan bidang kerja tenaga kependidikan. Ia menyampaikan bahwa pelatihan dari dinas masih bersifat umum dan pesertanya ditunjuk langsung oleh kepala sekolah, sehingga belum tentu sesuai dengan kebutuhan setiap staf. Temuan ini sangat relevan dengan konsep *needs-based training* yang ditegaskan oleh Dessler, bahwa pelatihan efektif harus berbasis pada kebutuhan spesifik pekerjaan, bukan hanya berdasarkan penunjukan administratif.¹²³

Adapun dalam bidang teknologi, tantangan pelaksanaan pelatihan semakin terlihat dalam wawancara dengan Bapak Saipurrahman, S.Kom. beliau menjelaskan:

“Perubahan sistem teknologi ini tentu sangat sulit, dan sepatutnya tenaga kependidikan di SMA ini harus dilakukan juga pelatihan secara khusus agar lebih terakomodir. Lebih kepada keahlian teknis pribadi. Sekarang ini cukup sulit mencari orang yang benar-benar memahami aplikasi atau jaringan teknologi yang terus berkembang.”¹²⁴

Bapak saipurrahman juga menambahkan bahwa keterbatasan tenaga sering menjadi kendala, sehingga mereka harus melatih pegawai baru dari awal agar dapat mengoperasikan aplikasi sekolah. Selain itu, beliau rutin mengikuti pelatihan dari instansi luar, seperti Bimtek operator Dapodik, PIP, dan Puspresnas. Seluruh

¹²³ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed.

¹²⁴ Wawancara dengan Bapak Saipurrahman, Laboratorium Komputer SMA Negeri 1 Banjarmasin, 27 November 2025, pukul 09.33 WITA.
https://drive.google.com/file/d/1MY0C9RHUZRPM1HKihfPMx_l6-E1_FkJo/view?usp=drivesdk

pelatihan tersebut merupakan penugasan dari sekolah dan sesuai dengan ranah pekerjaan yang beliau tangani.

Temuan ini memperlihatkan bahwa pelatihan di bidang teknologi sudah cukup tepat sasaran, namun pelatihan internal belum dapat mengimbangi cepatnya perubahan sistem digital. Dalam teori pengembangan organisasi, ketidakseimbangan ini dapat menimbulkan *skill gap*, yaitu ketertinggalan kompetensi akibat perubahan teknologi yang berlangsung lebih cepat daripada pelatihan.

Secara keseluruhan, pelaksanaan pelatihan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin memperlihatkan beberapa pola penting:

- a. Pelatihan lebih banyak berasal dari instansi eksternal.
- b. Pelatihan internal ada tetapi masih bersifat teknis dan tidak terjadwal.
- c. Sebagian pelatihan sudah sesuai bidang kerja, namun tidak merata.
- d. Penunjukan peserta oleh sekolah kadang tidak sesuai kebutuhan jabatan.
- e. Kebutuhan pelatihan teknologi semakin meningkat seiring digitalisasi administrasi sekolah.

Dengan demikian, pelaksanaan pelatihan tenaga kependidikan di sekolah ini sudah memenuhi unsur pelatihan dasar, tetapi masih memerlukan perencanaan yang lebih terarah agar pelatihan dapat memberikan dampak yang lebih besar pada efektivitas kerja tenaga kependidikan.

4. Tindak Lanjut Pelatihan Berbasis Kebutuhan

Tindak lanjut menjadi tahap penting setelah pelatihan, karena pada tahap inilah kompetensi hasil pelatihan diuji melalui penerapan di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Kirkpatrick bahwa efektivitas pelatihan harus dilihat dari perubahan perilaku dan aplikasi nyata di lingkungan kerja, bukan hanya dari proses pelatihannya.¹²⁵ Bapak Giata Prima Yoga, S.Pd. menjelaskan bahwa tindak lanjut pelatihan di SMAN 1 Banjarmasin dilakukan melalui mekanisme supervisi yang terstruktur. Menurut beliau:

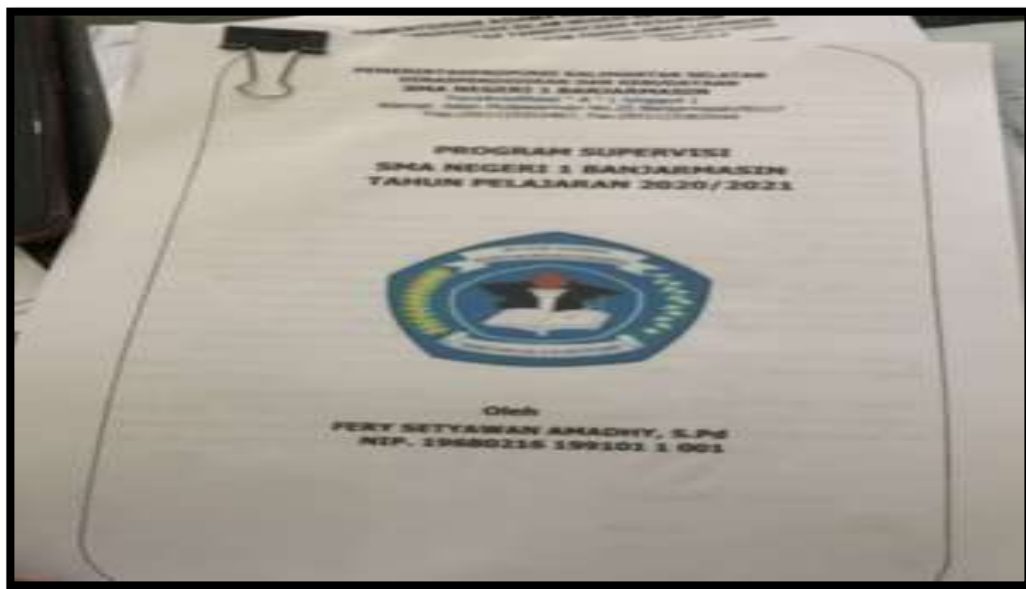
“Ada. Monitoring dan evaluasi dilakukan melalui supervisi. Kami memiliki asesor untuk guru mata pelajaran, guru BK, dan tenaga kependidikan. Guru di supervisi di kelas, BK saat memberikan layanan, dan tenaga kependidikan saat menjalankan tugas administrasi. Biasanya dinas menjangking usulan melalui formulir *Human Capital Development* (HCD) setiap tahun. Guru dan tenaga kependidikan mengisi usulan tema pelatihan yang ingin dikembangkan. Dinas kemudian menindaklanjutinya untuk menentukan pelatihan yang relevan.”¹²⁶

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tindak lanjut pelatihan tidak berhenti pada tahap pelaksanaan, tetapi terus dipantau melalui supervisi sesuai tupoksi masing-masing. Hal ini selaras dengan teori Siagian yang menegaskan bahwa proses supervisi merupakan langkah kontrol untuk memastikan kompetensi pasca pelatihan benar-benar diterapkan dalam pekerjaan.

¹²⁵ Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3rd ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2006), hlm. 45–47.

¹²⁶ Wawancara dengan Bapak Giat Prima Yoga, Lobby SMA Negeri 1 Banjarmasin, 26 November 2025, pukul 17.00 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1t1UNGIuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>



Gambar 4.6 Program Supervisi

Dari sisi teknis, tindak lanjut juga terlihat pada praktik langsung di lapangan. Bapak Difi Irfansyah menegaskan bahwa setiap pelatihan yang ia ikuti langsung diaplikasikan dalam kegiatan operasional sekolah:

Biasanya pelatihan teknis langsung diterapkan di lapangan, contohnya setelah pembekalan Asesmen Nasional atau TKA, kami langsung praktik melaksanakan kegiatan tersebut di sekolah.¹²⁷

Selain penerapan langsung, beliau juga melakukan pengembangan mandiri untuk memperdalam materi yang telah dipelajari:

“Biasanya pelatihan teknis langsung diterapkan di lapangan, contohnya setelah pembekalan Asesmen Nasional atau TKA, kami langsung praktik melaksanakan kegiatan tersebut di sekolah. Selain itu, saya juga melakukan pengembangan mandiri, misalnya mengembangkan sistem CBT di SMA 1 secara riset dan inisiatif pribadi, bukan dari aplikasi instansi lain.”¹²⁸

¹²⁷ Wawancara dengan Bapak Difi Irfansyah, Laboratorium Komputer SMA Negeri 1 Banjarmasin, 27 November 2025, pukul 10.30 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1TXiDK67wr4v4T-MGdbHylU6ysqb2cZDm/view?usp=drivesdk>

¹²⁸ Wawancara dengan Bapak Difi Irfansyah, Laboratorium Komputer SMA Negeri 1 Banjarmasin, 27 November 2025, pukul 10.32 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/1TXiDK67wr4v4T-MGdbHylU6ysqb2cZDm/view?usp=drivesdk>

Tindak lanjut seperti ini sejalan dengan teori kompetensi Gomes, yang menyebutkan bahwa individu perlu terus mengembangkan dirinya setelah pelatihan untuk mencapai penguasaan keterampilan yang lebih matang.¹²⁹ Artinya, tindak lanjut bukan hanya kewajiban institusi, tetapi juga inisiatif personal. Sejalan dengan pandangan tersebut Ibu Nurlina Hayati, S.E, S.Ak, M.M menekankan pentingnya pelatihan khusus untuk peningkatan kemampuan kerja, Menurut beliau:

Pelatihan khusus untuk kependidikan dapat membantu staf tata usaha meningkatkan kemampuan kerja, memberikan pelayanan yang lebih baik kepada siswa, guru, dan masyarakat.¹³⁰



Gambar 4.7 Pelatihan Tenaga Kependidikan

Pernyataan ini menunjukkan bahwa tindak lanjut pelatihan dirasakan dalam bentuk peningkatan kualitas pelayanan. Temuan ini sejalan dengan teori pengembangan SDM yang menyebutkan bahwa hasil pelatihan harus berdampak pada *service improvement* dan kualitas kerja sehari-hari. Ibu Maghfurah, S.E.

¹²⁹ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 126–127.

¹³⁰ Wawancara dengan Ibu Nurlina Hayati, Kasubag TU, Ruang Kepala TU SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 10.30 WITA.

<https://drive.google.com/file/d/182jGycUZJrKeysuCDjsvpGyvN-Q5TK/view?usp=drivesdk>

menambahkan bahwa di sekolah terdapat tindak lanjut berupa penugasan sesuai bidang masing-masing staf:

“Tindak lanjut pelatihan yang di sini, kami langsung diminta mengerjakan tugas lapangan sesuai tupoksi masing-masing. Contohnya dalam surat-menyurat, sebelumnya kami membuat surat seadanya saja, tapi setelah pelatihan kami jadi tahu format yang benar, ukuran huruf, posisi kop surat, dan sebagainya. Jadi hasilnya lebih rapi dan sesuai aturan.”¹³¹

Model tindak lanjut seperti ini menunjukkan adanya *transfer of training*, yaitu proses mengaplikasikan pengetahuan pelatihan ke pekerjaan nyata. Secara teori, mekanisme ini sesuai dengan model Kirkpatrick tahap ke-3 (behavior), yaitu perubahan perilaku dan keterampilan yang tampak setelah kembali bekerja. Hal tersebut jelas bahwa pasca pelatihan mereka lebih banyak melakukan action melalui praktek langsung dengan tugas kinerja dalam pendidikan.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa proses tindak lanjut pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin berjalan dalam pola yang aplikatif dan langsung diterapkan pada tugas sehari-hari. Hampir semua informan menyampaikan bahwa setelah pelatihan diberikan, langkah berikutnya bukan berupa kegiatan lanjutan yang terstruktur panjang, tetapi langsung dieksekusi melalui praktik kerja di lapangan, sesuai bidang masing-masing.

Model tindak lanjut semacam ini sejalan dengan konsep *on-the-job application* dalam kerangka evaluasi pelatihan Kirkpatrick, terutama pada level behavior, yang menekankan bahwa keberhasilan pelatihan terlihat dari sejauh mana

¹³¹ Wawancara dengan Ibu Maghfurah, S.E., staf TU, Ruang Kepala TU SMA Negeri 1 Banjarmasin, 1 Desember 2025, pukul 10.30 WITA.
<https://drive.google.com/file/d/19NBpwYmVRXZUYFMSmgkr6kqWa83lfZVa/view?usp=drivesdk>

peserta benar-benar menerapkan keterampilan yang diperoleh. Dengan kata lain, tindak lanjut bukan hanya berupa laporan atau diskusi, tetapi masuk ke tahap penggunaan kompetensi secara nyata.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin sudah berjalan namun belum optimal. Prosesnya sudah ada, tetapi masih memiliki kelemahan berupa ketidaksesuaian penunjukan peserta dan keterbatasan kuota. Kesenjangan ini menunjukkan ruang untuk perbaikan agar TNA dapat lebih sistematis dan berbasis analisis mendalam.

C. Pembahasan

Pembahasan ini tidak hanya mendeskripsikan temuan lapangan, tetapi juga mengaitkannya dengan konsep, teori, dan model pelatihan dari para ahli seperti Siagian, Gomes, Dessler, dan Kirkpatrick. Dengan demikian, analisis yang disajikan mampu menunjukkan hubungan antara praktik manajemen pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin dengan teori manajemen pelatihan yang berlaku secara umum. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali makna, pola, dan dinamika pelaksanaan pelatihan secara komprehensif dari perspektif para informan.

1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Berdasarkan hasil penelitian, identifikasi kebutuhan pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin menunjukkan adanya sistem pemetaan kebutuhan yang berjalan, namun belum sepenuhnya sistematis. Informan mengungkapkan bahwa sekolah menggunakan mekanisme HCD (*Human Capital Development*) untuk

mengidentifikasi usulan pelatihan. Dalam borang ini, tenaga kependidikan mengisi kebutuhan pelatihan sesuai dengan beban kerja masing-masing, misalnya kearsipan, kepegawaian, layanan peserta didik, perpustakaan, hingga keuangan. Hal tersebut menegaskan bahwa tenaga kependidikan tidak hanya menerima pelatihan secara *top-down*, namun turut terlibat dalam mengusulkan pelatihan secara *bottom-up*.

Keterlibatan individu dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan langkah penting agar pelatihan benar-benar menjawab gap kompetensi aktual. Menurut Werner & DeSimone, proses identifikasi kebutuhan yang baik harus memperhatikan kebutuhan organisasi dan individu, sekaligus memastikan keselarasan antara tujuan pelatihan dengan tuntutan pekerjaan.¹³² Dengan menggunakan borang HCD, SMA Negeri 1 Banjarmasin sebenarnya telah memiliki perangkat untuk mengumpulkan data awal terkait kompetensi yang dibutuhkan.

Temuan ini selaras dengan teori *Training Need Assessment* (TNA) dari Dessler, yang menegaskan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan idealnya dilakukan melalui tiga tingkatan, yakni *organizational analysis*, *task analysis*, dan *individual analysis*.¹³³ Dalam konteks sekolah ini, *organizational analysis* sebenarnya sudah terlihat melalui arah kebijakan sekolah yang menekankan peningkatan kinerja administrasi dan penguatan manajemen berbasis data. Program kerja tenaga kependidikan serta tuntutan kurikulum juga menjadi dasar penyusunan kebutuhan pelatihan.

¹³² Jon M. Werner dan Randy L. DeSimone, *Human Resource Development*, 6th ed. (Boston: Cengage Learning, 2012), hlm. 114–115.

¹³³ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed. (Boston: Pearson, 2017), 242.

Pada *task analysis*, sekolah telah memahami bahwa setiap unit memiliki kompetensi teknis yang berbeda. Misalnya, operator dapodik membutuhkan pelatihan terkait pembaruan aplikasi, staf kepegawaian memerlukan pelatihan regulasi ASN, sementara tenaga perpustakaan membutuhkan peningkatan kompetensi otomasi perpustakaan. Selain itu, staf layanan peserta didik perlu memahami pelayanan prima dan komunikasi efektif, terutama karena mereka berinteraksi langsung dengan peserta didik dan masyarakat.

Namun, pada tahap *individual analysis*, proses identifikasi kebutuhan belum sepenuhnya akurat karena sekolah belum melakukan analisis kinerja secara mendalam terhadap masing-masing tenaga kependidikan hal tersebut ditemukan karena ketiadaan hasil survei yang diberikan kepada tenaga kependidikan. Informan menyebutkan bahwa mereka mengisi borang berdasarkan persepsi kebutuhan diri, bukan berdasarkan evaluasi kompetensi terukur. Padahal Farooq & Khan menegaskan bahwa TNA akan efektif hanya jika dilakukan dengan cara yang objektif, melalui observasi, asesmen kompetensi, dan data kinerja.¹³⁴ Dengan tidak adanya instrumen tersebut, kebutuhan pelatihan yang muncul masih bersifat subjektif.

Selain itu, hasil penelitian mengungkapkan adanya fenomena *training mismatch*. Beberapa tenaga kependidikan mengikuti pelatihan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan bidang tugas mereka, terutama pelatihan yang berasal dari dinas pendidikan. Hal ini terjadi karena dinas sering kali menetapkan peserta

¹³⁴ Farooq & Khan., "Boron Application Improves Growth, Yield and Net Economic Return of Rice," *Rice Science* 19, no. 3 (2012): 259–62, [https://doi.org/10.1016/S1672-6308\(12\)60049-3](https://doi.org/10.1016/S1672-6308(12)60049-3).

berdasarkan kriteria administratif tertentu dan bukan berdasarkan analisis kebutuhan riil. Temuan lapangan ini sejalan dengan penelitian Sari yang menyatakan bahwa banyak pelatihan tenaga kependidikan di sekolah negeri tidak didasarkan pada TNA yang mendalam, sehingga pelatihan tidak selalu efektif menjawab kebutuhan kerja.

Situasi *mismatch* ini menciptakan *training gap*, yaitu kondisi ketika kompetensi yang dibutuhkan tidak sejalan dengan pelatihan yang diterima. Gomes menjelaskan bahwa *training gap* muncul ketika analisis kebutuhan tidak akurat atau ketika pelatihan diberikan tidak berdasarkan kebutuhan individu.¹³⁵ Di SMA Negeri 1 Banjarmasin, training gap terlihat jelas ketika beberapa staf yang seharusnya mendapatkan pelatihan teknis tertentu justru tidak memperoleh kesempatan, sedangkan staf lain menerima pelatihan yang kurang relevan.

Walaupun demikian, hasil wawancara yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa tenaga kependidikan memiliki motivasi intrinsik untuk belajar. Informan mengakui bahwa meskipun pelatihan yang diterima tidak sepenuhnya sesuai dengan tugas mereka, mereka tetap berusaha menginternalisasi pengetahuan baru tersebut dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kualitas layanan. Temuan ini sesuai dengan penelitian Wijayanti yang menemukan bahwa motivasi individu berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan, meskipun proses identifikasi kebutuhan tidak ideal.¹³⁶ Motivasi ini menjadi kekuatan internal

¹³⁵ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 205.

¹³⁶ Devie Putri Wijayanti, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kpri 'Pertagama' Kota Madiun," *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Pembelajarannya* 1, No. 2 (2013), <https://doi.org/10.25273/Equilibrium.V1i2.608>.

sekolah, namun tetap tidak dapat menggantikan pentingnya sistem identifikasi kebutuhan yang komprehensif.

Dari sisi kebijakan sekolah, kepala TU maupun koordinator tenaga kependidikan menyebutkan bahwa proses identifikasi kebutuhan biasanya dilakukan setiap awal tahun ajaran. Namun, proses tersebut belum tertulis dalam bentuk SOP. Tidak adanya SOP telah menyebabkan variasi dalam pelaksanaannya. Kadang identifikasi dilakukan ketat, tetapi tahun berikutnya lebih longgar bergantung situasi perubahan kurikulum atau tuntutan administrasi dari dinas.

Jika dikaitkan dengan teori Kirkpatrick, tahap identifikasi kebutuhan merupakan fondasi sebelum pelaksanaan pelatihan, karena kesalahan pada tahap ini akan berdampak pada seluruh siklus pelatihan hingga tahap evaluasi.¹³⁷ Dalam konteks sekolah ini, identifikasi kebutuhan sudah berjalan, namun belum berada pada level kematangan sebagaimana direkomendasikan teori.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin sudah berada pada jalur yang benar, tetapi masih terdapat ruang perbaikan besar. Penggunaan HCD merupakan langkah maju. Namun, sekolah perlu melengkapinya dengan analisis kompetensi yang terukur, uji kinerja individu, observasi kerja, serta sinkronisasi kebutuhan sekolah dengan pelatihan yang tersedia dari dinas. Jika sistem identifikasi ini diperbaiki, maka pelatihan ke depan akan jauh lebih efektif dan tepat sasaran.

¹³⁷ Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3rd ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2006)

2. Perencanaan Pelatihan Berbasis Kebutuhan

Perencanaan pelatihan tenaga kependidikan merupakan bagian dari manajemen pengembangan sumber daya manusia karena menentukan efektivitas, relevansi, dan keberlanjutan peningkatan kompetensi pegawai. Menurut Siagian, perencanaan pelatihan harus didasarkan pada analisis kebutuhan, tujuan yang jelas, ketersediaan anggaran, dan kesiapan organisasi dalam menyediakan fasilitas pendukung.¹³⁸ Analisis kebutuhan menjadi fondasi utama agar pelatihan sesuai dengan kompetensi yang diperlukan dan mampu menjawab tantangan pekerjaan yang terus berkembang.

Di SMA Negeri 1 Banjarmasin, praktik perencanaan pelatihan tenaga kependidikan masih terbatas, dengan fokus lebih besar pada guru, sehingga tenaga administrasi belum sepenuhnya terakomodasi. Kepala sekolah menjelaskan bahwa pelatihan bagi tenaga kependidikan jarang direncanakan secara internal dan lebih mengandalkan program dari Dinas Pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun struktur organisasi sekolah memungkinkan perencanaan, alokasi dan prioritas anggaran menjadi faktor pembatas utama.

Anggaran sekolah yang terbatas menyebabkan pelatihan internal lebih banyak diarahkan pada guru, sementara tenaga kependidikan hanya mendapat sosialisasi atau pendampingan informal dari rekan sejawat. Kondisi ini sejalan dengan teori Dessler bahwa tanpa alokasi sumber daya yang memadai, perencanaan pelatihan tidak akan efektif.¹³⁹ Temuan ini juga didukung oleh penelitian Nurhattati,

¹³⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 164.

¹³⁹ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed. (Boston: Pearson, 2013), 260.

yang menunjukkan bahwa manajemen dan pelatihan tenaga kependidikan berpengaruh signifikan terhadap kualitas administrasi sekolah.¹⁴⁰

Mekanisme formal perencanaan melalui Tim Pengembang Sekolah (TPS) menyediakan ruang bagi diskusi kebutuhan pelatihan seluruh warga sekolah. TPS membahas hasil Rapor Pendidikan, indikator mutu, dan rekomendasi pengembangan SDM. Namun, pembahasan pelatihan tenaga kependidikan masih terbatas karena sebagian besar indikator mutu terkait langsung dengan pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa prosedur formal saja tidak cukup jika prioritas organisasi tidak menyentuh seluruh pegawai secara merata.

Dari pandangan tenaga kependidikan, kebutuhan pelatihan sangat nyata, terutama terkait kemampuan teknis dan penguasaan aplikasi digital. Tenaga administrasi memerlukan keterampilan untuk mengelola sistem informasi sekolah, administrasi surat-menyurat, dan pengolahan data. Kekurangan kompetensi ini mencerminkan *competency gap* sebagaimana dijelaskan Dessler, yaitu kesenjangan antara kemampuan aktual dengan tuntutan pekerjaan yang semakin digital.¹⁴¹

Lebih jauh, Gomes menekankan bahwa analisis kebutuhan pelatihan harus mencakup aspek teknis, kinerja individu, dan perkembangan teknologi.¹⁴² Identifikasi kebutuhan yang sistematis ini membantu organisasi menentukan prioritas pelatihan yang paling relevan. Studi Siregar dkk, Menemukan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan, termasuk pelatihan internal yang berbasis

¹⁴⁰ Nurhattati Nurhattati Et Al., “Pelatihan Manajemen Berbasis Sekolah Di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Klari, Karawang, Jawa Barat,” *Baktimas: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat* 1, No. 4 (2019): 170–79, <https://doi.org/10.32672/Btm.V1i4.1671>.

¹⁴¹ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed. 150.

¹⁴² Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi terbaru (Yogyakarta: Andi, 2013), 214

kebutuhan, secara signifikan meningkatkan efektivitas layanan di sekolah menengah kejuruan.¹⁴³ Temuan ini relevan untuk memperkuat argumen bahwa pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin perlu sistematis dan berkelanjutan.

Selain itu, tindak lanjut pasca-pelatihan menjadi elemen penting untuk menilai keberhasilan program. Kirkpatrick menekankan bahwa pelatihan efektif harus diikuti dengan monitoring, feedback, dan tindak lanjut agar kompetensi yang diperoleh dapat diterapkan di lapangan¹⁴⁴. Di SMA Negeri 1 Banjarmasin, evaluasi pasca-pelatihan tenaga kependidikan masih minim, sehingga sulit menilai dampak nyata terhadap peningkatan kualitas layanan administrasi.

Dalam memperhatikan hal tersebut, wakasek kurikulum Bapak Giat Prim Yoga menjelaskan bahwa rekomendasi pelatihan kini lebih mudah ditentukan karena adanya data dari Rapor Pendidikan dan asesmen nasional. Pendekatan ini selaras dengan prinsip *data-driven needs assessment*, yaitu memanfaatkan hasil asesmen organisasi untuk menentukan prioritas pelatihan secara objektif. Studi Mislia juga menekankan pentingnya data organisasi dalam perencanaan pengembangan kompetensi tenaga kependidikan, agar pelatihan tepat sasaran.¹⁴⁵

Selain itu, tenaga kependidikan menunjukkan motivasi tinggi untuk mengikuti pelatihan, terutama yang mendukung percepatan layanan administrasi berbasis digital. Kebutuhan akan keterampilan aplikasi, pengelolaan jaringan, dan

¹⁴³ Darwin Siregar, "Peningkatan Kemampuan Guru Dalam Perencanaan Dan Pelaksanaan Pembelajaran Matematika Melalui Supervisi Akademik Dengan Teknik Kunjungan Kelas," *Aksioma* 8, No. 1 (2019): 1–12, <https://doi.org/10.22487/Aksioma.V8i1.198>.

¹⁴⁴ Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 4th ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2016)

¹⁴⁵ Mislia Mislia, "Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Efektivitas Kerja Tenaga Kependidikan Di SMA Negeri 12 Makassar," *Publikasi Pendidikan* 10, no. 1 (2020): 55, <https://doi.org/10.26858/publikan.v10i1.12678>.

manajemen dokumen digital menjadi prioritas utama. Hal ini menguatkan argumen bahwa perencanaan pelatihan harus menyesuaikan dengan kebutuhan aktual pegawai.

Pandangan kritis dari tenaga kependidikan dari salah satu tenaga kependidikan yakni, bapak Ridho Julian Ramadhana menekankan bahwa pelatihan yang hanya mengandalkan program dari Dinas Pendidikan tidak cukup. Perlu adanya pelatihan internal yang spesifik dan berkelanjutan agar pegawai dapat meningkatkan keterampilan secara konsisten, tidak hanya saat ada kegiatan eksternal.

Peran TPS sebagai wadah perencanaan menjadi penting untuk menyeimbangkan prioritas antara guru dan tenaga kependidikan. Dengan melibatkan perwakilan pegawai dalam diskusi, sekolah dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang relevan dan menyusun program yang tepat sasaran, sekaligus memperkuat rasa kepemilikan pegawai terhadap pengembangan profesional mereka.

Secara keseluruhan, temuan di SMA Negeri 1 Banjarmasin menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan tenaga kependidikan sudah ada elemen awalnya, terutama di bagian tata usaha dan kurikulum, namun perlu diperluas dan diperkuat. Penguatan kebijakan internal, alokasi anggaran khusus, pelibatan pegawai, serta mekanisme evaluasi yang jelas menjadi kunci agar pelatihan dapat meningkatkan kompetensi, menutup *competency gap*, dan mendukung kualitas administrasi sekolah yang lebih baik

3. Pelaksanaan Pelatihan Berbasis Kebutuhan

Pelaksanaan pelatihan bagi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin berlangsung melalui jalur eksternal dari Dinas Pendidikan serta jalur internal berupa pendampingan teknis. Dari hasil wawancara, pola pelaksanaan ini belum tersusun secara mandiri oleh sekolah, melainkan lebih mengikuti arahan dan kebutuhan yang ditetapkan oleh instansi eksternal. Sehingga pelatihan tenaga kependidikan hanya bagian dari proses program dinas ataupun instansi terkait.

Lebih jauh, wakasek kurikulum menjelaskan bahwa usulan pelatihan dikumpulkan setiap tahun melalui formulir *Human Capital Development* (HCD) yang disediakan Dinas Pendidikan. Guru maupun tenaga kependidikan mengisi tema pelatihan yang ingin diikuti, kemudian Dinas menindaklanjuti untuk menentukan jenis pelatihan yang relevan. Mekanisme ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan lebih bergantung pada program eksternal daripada inisiatif internal sekolah.

Siagian menekankan bahwa pelatihan seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan individu agar hasilnya optimal. Kondisi di SMA Negeri 1 Banjarmasin mencerminkan bahwa meskipun kebutuhan sudah diinput oleh pegawai, kendali pelaksanaan tetap berada pada pihak dinas, sehingga fleksibilitas sekolah dalam mengatur program internal terbatas. Selain guru, seluruh tenaga kependidikan juga membutuhkan pelatihan agar tujuan pengembangan kompetensi sekolah dapat tercapai secara menyeluruh.

Wakasek Kurikulum menekankan bahwa pelibatan seluruh pegawai penting agar semua memahami visi, misi, dan program sekolah secara seragam. Gomes

menyebut bahwa pelatihan yang mencakup seluruh pegawai dapat meningkatkan kohesi organisasi dan memperkuat pemahaman kolektif terhadap arah kerja.¹⁴⁶ Praktik ini mencerminkan konsep *peer learning*, di mana pegawai berbagi keterampilan sebagai bentuk pelatihan informal yang mendukung pengembangan kompetensi teknis.

Pelatihan formal juga pernah diikuti oleh staf perpustakaan dan tata usaha, misalnya pelatihan sertifikasi dan kepegawaian yang diselenggarakan oleh dinas. Materi yang diberikan bersifat spesifik sesuai bidang kerja, meskipun frekuensi pelatihan masih terbatas. Hal ini sesuai dengan teori pengembangan SDM yang kemukakan oleh Raymond A. Noe yang menekankan bahwa pelatihan berkelanjutan dan sesuai kebutuhan pekerjaan akan meningkatkan efektivitas kompetensi pegawai.¹⁴⁷

Pendekatan berbasis kebutuhan (*needs-based training*) menekankan bahwa pelatihan efektif harus sesuai dengan tuntutan pekerjaan, bukan hanya penunjukan administratif. Kondisi di SMA Negeri 1 Banjarmasin menunjukkan bahwa sebagian peserta pelatihan ditunjuk langsung oleh kepala sekolah, sehingga belum selalu sesuai bidang kerja masing-masing staf, terutama di bidang administrasi dan teknologi.

Pada praktiknya tenaga kependidikan menghadapi tantangan akibat cepatnya perubahan sistem digital. Pelatihan eksternal seperti Bimtek Dapodik,

¹⁴⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi terbaru (Yogyakarta: Andi, 2013), 210

¹⁴⁷ Raymond A. Noe, *Employee Training and Development*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2020).

PIP, dan Puspresnas membantu pegawai mengikuti perubahan ini, tetapi pelatihan internal belum dapat mengimbangi percepatan teknologi. Situasi ini sejalan dengan pengembangan organisasi dari Warner Burke yang menyebutkan risiko *skill gap* jika pelatihan tidak sejalan dengan perkembangan teknologi.¹⁴⁸

Selain itu, pelatihan bersama guru, misalnya *In House Training* (IHT), pernah dilakukan bagi staf tata usaha, tetapi tidak rutin. Materi yang diberikan biasanya seputar kepegawaian dan administrasi sekolah. Pelaksanaan ini menunjukkan bahwa sebagian materi pelatihan sudah relevan dengan bidang kerja, tetapi tidak merata dan kurang intensif.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin sudah mencakup jalur eksternal dan internal, namun internal bersifat terbatas, tidak terjadwal, dan kurang merata. Pelatihan yang tersedia lebih bersifat teknis sesuai bidang kerja, sementara kebutuhan penguasaan teknologi meningkat seiring digitalisasi administrasi.

Secara keseluruhan, pelaksanaan pelatihan tenaga kependidikan menunjukkan bahwa keberhasilan program tergantung pada kombinasi pelatihan eksternal yang sudah ada dan penguatan pelatihan internal yang sistematis, terjadwal, dan berbasis kebutuhan spesifik pegawai. Integrasi keduanya penting untuk menutup *competency gap*, meningkatkan efektivitas kinerja, serta mendukung kualitas layanan administrasi di sekolah.

¹⁴⁸ W. Warner Burke, *Organization Change: Theory and Practice*, 5th ed. (Thousand Oaks: Sage Publications, 2018).

4. Tindak Lanjut Pelatihan Berbasis Kebutuhan

Berdasarkan hasil temuan di SMA Negeri 1 Banjarmasin, tindak lanjut pelatihan dilakukan melalui supervisi yang terstruktur. Wakasek Kurikulum menjelaskan bahwa guru, BK, dan tenaga kependidikan disupervisi sesuai tugas pokok dan fungsinya. Guru disupervisi di kelas, BK saat memberikan layanan konseling, dan tenaga kependidikan ketika menjalankan tugas administrasi. Mekanisme ini memastikan bahwa hasil pelatihan tidak berhenti pada pelaksanaan, tetapi diterapkan secara konsisten di lingkungan kerja.

Pendekatan supervisi ini sejalan dengan teori manajemen pelatihan menurut Siagian, yang menegaskan bahwa kontrol pascapelatihan penting untuk memastikan penerapan kompetensi yang efektif. Supervisi juga memberikan umpan balik langsung, sehingga pegawai dapat menyesuaikan praktik kerjanya dengan standar yang diharapkan sekolah.

Selain supervisi formal, tindak lanjut terlihat melalui penerapan langsung hasil pelatihan di lapangan. Staf IT, Bapak Difi Irfansyah, menyatakan bahwa materi yang dipelajari selama pelatihan langsung diaplikasikan, misalnya dalam pelaksanaan Asesmen Nasional atau TKA. Langkah ini memastikan transfer pengetahuan dari pelatihan ke praktik nyata berjalan lancar.

Pengembangan mandiri juga menjadi bagian dari tindak lanjut. Bapak Difi mencontohkan bahwa dirinya mengembangkan sistem CBT secara mandiri berdasarkan hasil pelatihan. Hal ini menekankan pentingnya inisiatif pribadi dalam memperdalam kompetensi yang diperoleh, sesuai teori Gomes, bahwa individu

perlu mengembangkan diri setelah pelatihan agar penguasaan keterampilan menjadi lebih matang¹⁴⁹.

Ibu Nurlina Hayati menekankan bahwa tindak lanjut pelatihan berperan dalam meningkatkan kinerja kerja dan pelayanan. Pelatihan yang diterapkan dengan baik dapat mempercepat penyelesaian administrasi, meningkatkan akurasi dokumen, dan mendukung kualitas layanan bagi siswa, guru, dan masyarakat. Temuan ini konsisten dengan teori pengembangan SDM yang menyatakan bahwa hasil pelatihan harus berdampak pada peningkatan kualitas kerja sehari-hari.

Selain penerapan langsung dan pengembangan mandiri, penugasan lapangan juga menjadi mekanisme penting dalam tindak lanjut. Ibu Maghfurah menjelaskan bahwa staf diminta mengerjakan tugas sesuai tupoksi masing-masing setelah mengikuti pelatihan. Pendekatan ini sejalan dengan konsep transfer of training, di mana pengetahuan dan keterampilan pelatihan diterapkan langsung di lingkungan kerja.

Pelaksanaan penugasan pascapelatihan juga membantu tenaga kependidikan menyadari relevansi materi pelatihan dengan pekerjaan nyata. Hal ini memperkuat keterampilan praktis dan mengurangi skill gap antara teori yang dipelajari dan praktik yang dijalankan. Selain itu, Donald L. Kirkpatrick & James, menekankan pentingnya tindak lanjut untuk memastikan keberlanjutan kompetensi.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi, 2003)

¹⁵⁰ Donald L. Kirkpatrick dan James D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 4th ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2016)

Selain itu, tindak lanjut melalui monitoring rutin membantu sekolah mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja. Data hasil supervisi digunakan untuk merencanakan pelatihan berikutnya, sehingga program pengembangan SDM bersifat adaptif dan berbasis kebutuhan. Ibu Maghfurah menyampaikan hasil pelatihan dapat mempercepat proses administrasi, pengelolaan dokumen yang lebih rapi, serta respons yang lebih cepat terhadap permintaan guru dan siswa.

Secara keseluruhan, tindak lanjut pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin memperlihatkan pola integratif: supervisi terstruktur, penerapan langsung, pengembangan mandiri, peningkatan layanan administrasi, dan penugasan sesuai tupoksi. Hal ini menunjukkan bahwa tindak lanjut yang telah berjalan sebenarnya telah mengarah pada penguatan kompetensi, namun konsistensi, perencanaan terukur, serta mekanisme evaluasi yang lebih terstruktur masih diperlukan agar dampak pelatihan tidak hanya muncul sesaat, tetapi benar-benar membentuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan.