

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil data yang didapatkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan langsung di SMA Negeri 3 Banjarmasin maka peneliti dapat menjabarkan dan menyajikan hasil penelitian sebagai berikut.

##### 1. Gambaran Umum Lokasi Sekolah

###### a. Sejarah singkat dan perkembangan sekolah



Gambar 4.1 SMA Negeri 3 Banjarmasin

Pada tahun 1965, di Banjarmasin hanya terdapat dua SMA Negeri, yaitu SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 2. Sementara itu, terdapat pula dua SMA swasta, yakni SMA Lambung Mangkurat dan SMA Baperki. Kemudian di tahun 1966 para

tokoh masyarakat setempat membentuk yayasan baru bernama Baperada dan mengubahnya menjadi SMA Kesatuan Bangsa. Yayasan ini dipimpin oleh tokoh-tokoh terkemuka, dengan A.E. Manihuruk sebagai Ketua I (Panglima Kodam X), Asnawi sebagai Ketua II, Iskandar sebagai Sekretaris, dan Nazar sebagai Bendahara. Pada masa itu, SMA Kesatuan Bangsa memiliki 7 ruang kelas, dengan sistem pembagian kelas yang mencakup jurusan Paspal dan Sosial.

Di bawah kepemimpinan Kepala Sekolah pertama, Bapak Iskandar, SMA Kesatuan Bangsa berkembang pesat, meskipun beliau hanya menjabat untuk waktu singkat dan digantikan oleh Bapak Suwardi. Pada 21 Agustus 1967, SMA Kesatuan Bangsa resmi menjadi SMA Negeri 3 Banjarmasin, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 109/SMA/B/III/1967.

SMA Negeri (SMAN) 3 Banjarmasin merupakan salah satu Sekolah Menengah Atas Negeri yang ada di Provinsi Kalimantan Selatan, Indonesia. Sama dengan SMA pada umumnya di Indonesia masa pendidikan sekolah di SMAN 3 Banjarmasin ditempuh dalam waktu tiga tahun pelajaran, mulai dari kelas X sampai XII. Tahun 2007 sekolah ini menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan sebelumnya dengan KBK dan pada tahun 2013 sekolah ini mengikuti program baru dari pemerintah yaitu Kurikulum 2013.

SMAN 3 Banjarmasin memiliki komitmen tinggi dalam memberikan pendidikan berkualitas. Hal ini dibuktikan dengan akreditasi A yang diraih berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-SM) Nomor 239/KEP/BAPSM/XI/KU/27 tertanggal 25 November 2017.

Prestasi akademik siswa SMAN 3 Banjarmasin juga tak kalah gemilang. Sekolah ini terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan membekali siswa dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan di masa depan. SMAN 3 Banjarmasin juga menyediakan fasilitas internet berkecepatan tinggi dan sumber listrik dari PLN untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.

Sejak berdirinya, SMA Negeri 3 Banjarmasin telah dipimpin oleh berbagai Kepala Sekolah yang berperan penting dalam perkembangan sekolah. Beberapa nama yang memimpin antara lain:

Tabel 4.1 Daftar Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin

No	Nama	Masa Tugas
1.	Darmansyah Hasan	1 September 1967 – 19 Juni 1968
2.	Siti Tulus Edwar Saleh, BA	20 Juni 1968 – 19 Januari 1971
3.	Hamidhan, BA	20 Juni 1971 – 31 maret 1975
4.	Drs. H. Rismansyah Rahmad	1 April 1975 – 31 Maret 1980
5.	Zainoeri	1 April 1980 – 18 Juli 1982
6.	Drs. H. Syarkawi Ruslan	19 Agustus 1982 – 22 Juli 1986
7.	Drs. H. Misera Gumberi	23 Juli 1986 – 2 Februari 1989
8.	H. Anang Amberi, BA	3 Februari 1989 – 8 Januari 1996
9.	H. Walnonadi, BA	9 Januari 1996 – 31 Maret 1997
10.	Drs. H. Syamsuri	19 Juli 1997 – 31 Agustus 1001
11.	Drs. H. Setiadi Rizal	10 April 2002 – 2006
12.	Drs. H. Muhamaad Mawarni .MPd	2007-2010
13.	Gunarto MPd	2011-2015
14.	Drs. Syarifuddin	2016 – 2022
15.	H. Zaini Juhdi, S.Pd., M.M	2022 – sekarang

Sumber: SMA Negeri 3 Banjarmasin 2025

#### b. Identitas Sekolah

Tabel 4.2 Identitas SMA Negeri 3 Banjarmasin

Nama Sekolah	SMA Negeri 3 Banjarmasin
NSS	30015003003
Alamat Sekolah	Jalan Veteran Nomor 381
Kecamatan	Banjarmasin Timur 10

Provinsi	Kalimantan Selatan
Nomor Rekening	4493-01-007209-53-7
	BRI Unit Veteran Cabang Banjarmasin
Pemegang Rekening	SMA 3 Banjarmasin
Kelurahan	Sungai Bilu
Kecamatan	Kec. Banjarmasin Timur
Kabupaten/Kota	Kota Banjarmasin
Provinsi	Kalimantan Selatan
Negara	Indonesia
Posisi Geografis	Lintang (-3), Bujur (114)

Sumber: SMA Negeri 3 Banjarmasin 2025

c. Visi, misi, tujuan sekolah dan Program Sekolah

1) Visi SMA Negeri 3 Banjarmasin

Terwujudnya SMAGA “BICARA” Berkarakter, Berprestasi, Cinta Alam, Rajin dan Aktif

2) Misi SMA Negeri 3 Banjarmasin

Untuk mencapai VISI tersebut, SMA Negeri 3 Banjarmasin menentukan langkah – langkah taktis dalam MISI sekolah sebagaimana diuraikan dibawah ini:

- a) Peningkatan kompetensi GTK dan kebijakan yang menunjang penyusunan dan implementasi visi-misi sekolah.
- b) Melaksanakan kegiatan dan pembinaan akhlak mulia dan budi pekerti
- c) Melaksanakan pendidikan baca tulis Al-Qur'an
- d) Membentuk watak dan kepribadian siswa yang bermartabat dan berjiwa kebangsaan melalui kegiatan P5, pramuka dan ekstrakurikuler lainnya.
- e) Menyelenggarakan pendidikan yang ramah dan bebas dari kekerasan dan bullying.

- f) Menyelenggarakan sistem pembelajaran yang mendorong aktualisasi kompetensi dan kemandirian peserta didik.
- g) Meningkatkan kegiatan prestasi siswa dalam bidang Akademik, Olahraga dan Seni
- h) Menumbuhkan penghayatan terhadap budaya dan seni daerah sehingga menjadi salah satu sumber kearifan lokal berperilaku dan bermasyarakat.
- i) Melaksanakan dan menanamkan kedisiplinan melalui budaya peduli akan kebersihan dan keindahan yang berwawasan lingkungan sekolah
- j) Menggunakan metode pembelajaran yang interaktif dan kolaboratif untuk membuat siswa lebih aktif dalam proses belajar

### 3) Tujuan

- a) Mengembangkan budaya sekolah yang relegius melalui kegiatan keagamaan
- b) Mendidik peserta didik melalui kegiatan pembelajaran, bimbingan, dan konseling serta pengembangan diri yang berkarakter kepribadian bangsa
- c) Mempersiapkan peserta didik agar setelah lulus menjadi manusia yang memiliki imtaq. Berakhlak mulia dan budi pekerti luhur, jiwa kepemimpinan, mandiri, berwawasan kebangsaan, saling menghargai dan menghormati serta hidup berkerukunan dalam kebhinekaan, baik dalam lingkup lokal, nasional maupun internasional dan beradaptasi dengan lingkungan global
- d) Menanamkan sikap ulet, gigih dan sportivitas yang tinggi kepada peserta didik dalam berkompetensi dan

- e) Melaksanakan pendidikan yang berpusat pada peserta didik
- f) Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi agar mampu menjadi manusia yang kepribadian, cerdas, berkualitas, dan berprestasi dalam bidang akademik, olahraga, dan seni, dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- g) Mengadakan kompetisi, pameran, dan pertunjukan yang memotivasi siswa untuk berprestasi dan menunjukkan hasil karya mereka di bidang akademik, olahraga, dan seni.
- h) Membina kerjasama dengan berbagai pihak, termasuk orang tua, komunitas, dan lembaga terkait, untuk mendukung pengembangan prestasi siswa di berbagai bidang.
- i) Mengidentifikasi dan mendukung siswa berbakat melalui program program pengayaan dan bimbingan khusus untuk mencapai prestasi maksimal dalam bidang yang diminati
- j) Mengembangkan apresiasi terhadap budaya dan seni daerah, serta menjadikannya sebagai dasar dalam pembentukan karakter dan perilaku yang bijaksana dalam kehidupan terkait, untuk mendukung pengembangan prestasi siswa di berbagai bidang bermasyarakat
- k) Membina kerjasama dengan berbagai pihak, termasuk orang tua, komunitas, dan lembaga
- l) Mengidentifikasi dan mendukung siswa berbakat melalui program program pengayaan dan bimbingan khusus untuk mencapai prestasi maksimal dalam bidang yang diminati

- m) Mengembangkan apresiasi terhadap budaya dan seni daerah, serta menjadikannya sebagai dasar dalam pembentukan karakter dan perilaku yang bijaksana dalam kehidupan bermasyarakat
- n) Menumbuhkan rasa cinta dan bangga terhadap kekayaan budaya dan seni daerah melalui kegiatan pendidikan yang berfokus pada pengenalan, pelestarian, dan pengembangan budaya local
- o) Mendorong partisipasi aktif siswa dalam kegiatan budaya dan seni daerah, sehingga mereka mampu berkontribusi dalam pelestarian dan pengembangan kearifan local
- p) Menanamkan nilai-nilai disiplin dan tanggung jawab melalui kebiasaan menjaga kebersihan dan keindahan lingkungan sekolah
- q) Meningkatkan partisipasi aktif siswa dalam proses belajar melalui penerapan metode pembelajaran yang interaktif dan kolaboratif
- r) Membangun kemampuan komunikasi dan kerja sama tim siswa melalui kegiatan pembelajaran yang mendorong interaksi antara siswa dan guru serta antar sesama siswa
- s) Mendorong partisipasi aktif siswa dalam kegiatan budaya dan seni daerah, sehingga mereka mampu berkontribusi dalam pelestarian dan pengembangan kearifan local
- t) Menanamkan nilai-nilai disiplin dan tanggung jawab melalui kebiasaan menjaga kebersihan dan keindahan lingkungan sekolah
- u) Meningkatkan partisipasi aktif siswa dalam proses belajar melalui penerapan metode pembelajaran yang interaktif dan kolaboratif

- v) Membangun kemampuan komunikasi dan kerja sama tim siswa melalui kegiatan pembelajaran yang mendorong interaksi antara siswa dan guru serta antar sesama siswa

#### 4) Program Sekolah

##### a) Program Pengembangan Karakter:

- (1) Program Pendidikan Karakter: Integrasikan pendidikan karakter dalam semua mata pelajaran dengan fokus pada nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan toleransi.
- (2) Mentoring dan Konseling: menyediakan program mentoring antara guru dan siswa, serta sesi konseling untuk pengembangan karakter dan solusi terhadap masalah sosial dan emosional.
- (3) Kegiatan Pembiasaan Harian: Kegiatan rutin seperti 3S, mengaji bersama, kebersihan kelas di 15 menit setiap jam terakhir, dan refleksi harian diakhir pelajaran

##### b) Program Peningkatan Prestasi :

- (1) Kompetisi Akademik dan Non-Akademik: Adakan kompetisi internal sekolah dalam bidang akademik (misalnya olimpiade sains, matematika) dan non-akademik (misalnya olahraga, seni) secara rutin untuk memotivasi siswa.
- (2) Program Bimbingan Belajar Ekstrakurikuler: Memberikan bimbingan tambahan di luar jam pelajaran untuk membantu siswa yang membutuhkan dukungan ekstra terutama menjelang lomba/lomba/olimpiade.

(3) Klub Prestasi: Bentuk klub yang mendukung siswa berbakat di bidang tertentu, seperti sains, teknologi, seni, dan olahraga.

(4) Bekerjasama dengan Perguruan Tinggi dalam hal sosialisasi informasi perguruan tinggi dan sekolah kedinasan.

(5) Tes Diagnostik (minat dan gaya belajar anak)

c) Program Cinta Alam:

(1) Green School Program: Terapkan konsep sekolah hijau dengan kegiatan seperti penghijauan, penertiban sampah.

(2) Kurikulum Pendidikan Lingkungan: Masukkan materi cinta lingkungan dalam pelajaran IPA atau IPS dan berikan edukasi tentang pentingnya menjaga kelestarian alam.

d) Program Peningkatan Kerajinan dan Kedisiplinan:

Pemberian Penghargaan untuk Siswa Rajin dan Disiplin: Sekolah mengumumkan dan memberikan penghargaan rutin kepada siswa yang menunjukkan kedisiplinan dan ketekunan dalam belajar dan berperilaku.

e) Program Peningkatan Aktivitas Siswa:

(1) Ekstrakurikuler yang Beragam: Terdapat 29 macam ekstrakurikuler seperti olahraga, seni, pramuka, atau kelompok ilmiah untuk meningkatkan partisipasi siswa.

(2) Hari Jumat Beraksi: Kegiatan tiap jumat secara berkala seperti Jumat Sehat (senam pagi/olahraga bersama, makan sehat, sikat gigi bersama) Jumat Bersih (kebersihan lingkungan sekolah) dan jumat taqwa.

- (3) Program “Student Leadership”: Program pelatihan kepemimpinan siswa untuk melatih kemandirian, tanggung jawab, dan kepemimpinan aktif di kalangan siswa berupa LDK.

d. Data Siswa/i SMA Negeri 3 Banjarmasin

Tabel 2.3 Data Siswa/i SMA Negeri 3 Banjarmasin

1.	X A	L	23	39	L	L
		P	16		112	
2.	X B	L	19	39	P	313
		P	20		123	
3.	X C	L	18	40	TOTAL KELAS 10	313
		P	22		235	
4.	X D	L	17	38		313
		P	21			
5.	X E	L	18	39		313
		P	21			
6.	X F	L	17	40		313
		P	23			
7.	XI A	L	17	35	L	P
		P	18		110	
8.	XI B	L	20	35	P	361
		P	15		119	
9.	XI C	L	17	35	TOTAL KELAS 11	361
		P	18		229	
10.	XID	L	17	35		361
		P	18			
11.	XI E	L	18	35		361
		P	17			
12.	XI F	L	15	34		361
		P	19			
13.	XI G	L	6	20		361
		P	14			
14.	XII A	L	12	38	L	TOTAL
		P	26		91	674
15.	XII B	L	19	38		674

		P	19		P	
16.	XII C	L	16	38	119	
		P	22			
17.	XII D	L	14	33	TOTAL KELAS 12	
		P	19			
18.	XII E	L	14	31	210	
		P	17			
19.	XII F	L	16	32		
		P	16			

Sumber: SMA Negeri 3 Banjarmasin 2025

Selain data diatas, adapun data siswa 3 tahun terakhir yang tertera pada link lampiran.

## 2. Penyajian Data

Setelah peneliti memaparkan gambaran umum mengenai lokasi penelitian, bagian ini akan menguraikan hasil pengumpulan data yang telah dilakukan selama proses penelitian. Data diperoleh melalui berbagai metode, antara lain observasi langsung di lapangan, wawancara dengan narasumber yang relevan, serta telaah terhadap dokumen-dokumen pendukung. Seluruh proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis dan mendalam untuk menjamin keakuratan serta validitas informasi yang diperoleh. Setiap data yang dikumpulkan akan dijabarkan secara rinci guna menyajikan pemahaman yang menyeluruh terhadap fokus kajian penelitian ini.

Berikut adalah pemaparan data yang berhasil dihimpun dari hasil kegiatan penelitian di lapangan:

### a. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Akademik di SMA Negeri 3 Banjarmasin

#### 1) Perencanaan

Dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah dituntut untuk mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya yang ada di lingkungan sekolah guna mewujudkan visi, misi, serta mencapai tujuan yang telah dirancang. Selain itu, kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan dalam menyikapi berbagai permasalahan yang muncul, berpikir secara logis dan konseptual, serta berperan sebagai penengah yang bijak dalam menyelesaikan konflik yang dihadapi oleh tenaga pendidik di bawah kepemimpinannya. Kepala sekolah juga diharapkan mampu membuat keputusan yang adil dan dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat). Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama bapak Zaini selaku kepala sekolah beliau menyatakan:

Sekolah itu harus memiliki planning (perencanaan), setiap perencanaan yang dibuat itu dirumuskan secara bersama-sama melalui visi yang akan kita bangun di sekolah ini, visi nya apa misinya apa. Setelah ada kesepakatan dengan stakeholder di sekolah ini tentang visi dan misi sekolah, maka sekolah membuat program. Baik program Jangka pendek maupun jangka menengah dan jangka panjang. Program itu terkait tentang kegiatan sekolah di bidang akademik dan bidang non akademik.<sup>65</sup>

Kepala sekolah juga berkolaborasi dengan bidang kurikulum dalam merencanakan dan mengimplementasikan program-program untuk meningkatkan mutu akademik di sekolah Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama ibu Sri Artati Indriasari selaku waka kurikulum beliau menyatakan:

Sebenarnya bukan cuma saya, tapi dengan semuanya, ya memang bermula kami dari rapat kecil dulu kalau ada informasi biasanya beliau langsung manggil kami, kita harus seperti ini, kita harus membuat ini. Jadi sebenarnya kalau kolaborasi untuk itu selalu dilakukan dan itu momentum, begitu ada yang harus perlu dibahas kami bahas langsung,

---

<sup>65</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah, 19 Maret, 2025, Pukul 08.35  
WITA

tidak menunggu sebulan seminggu, tapi yang kami rutinkan setiap bulan memang kami selalu ada rapat evaluasi bulanan.<sup>66</sup>

Dalam perencanaan kepala sekolah tak lepas dengan adanya kebijakan sekolah, dalam upaya meningkatkan kualitas akademik di sekolah untuk mengoptimalkan potensi setiap peserta didik dan memastikan bahwa mereka siap menghadapi tantangan masa depan, serangkaian kebijakan telah diterapkan dengan cermat, berdasarkan hasil wawancara dengan bapak zaini juhdi, beliau mengatakan:

Kebijakan sekolah untuk peningkatan kualitas ya yang pertama, guru harus memiliki pendidikan yang diharapkan. Jadi minimal rata rata guru sudah S1. Yang kedua, guru harus mengajar sesuai dengan bidangnya, kalo guru mtk maka memang dia background nya berasal dari bidang MTK, begitu juga dengan yg lain. Untuk mengharapkan kualitas pembelajaran guru paling tidak mengikuti pelatihan. Yang ketiga sekolah itu harus melakukan kegiatan, guru harus belajar mengikuti perkembangan apalagi sekarang ini guru harus menguasai pemahaman tentang digitalisasi, jadi belajar berbasis teknologi, jadi dia harus bisa menerapkan pembelajaran dalam berhubungan dengan metode-metode pembelajaran.<sup>67</sup>

Adapun kebijakan yang lain yang disampaikan oleh bapak zaini juhdi, beliau mengatakan:

Guru harus melek pada teknologi, salah satu program sekolah yaitu mengikuti bimtek, workshop dan yg sejenis nya. Jadi sekolah dalam satu tahun itu bulan february di awal pembelajaran di semester genap kita merencanakan kegiatan IHT tentang metode pembelajaran, IHT tentang metode guru agar lebih jauh memahami dan mampu mengoperasikan tentang penggunaan aplikasi seperti aplikasi yang berhubungan dengan pembelajaran. Jadi itu untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, sehingga dengan kemampuan yang dimiliki disamping mempunyai background yang sesuai dengan bidang keilmuannya maka diharapkan kualitas pembelajaran meningkat.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup>Wawancara dengan Ibu Sri Artati Indriasari, Wakasek Kurikulum, 18 Maret, 2025, Pukul 11.30 WITA

<sup>67</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>68</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

Adapun peran orang tua siswa dalam perencanaan dan pelaksanaan dalam peningkatan mutu akademik, hal ini disampaikan langsung oleh bapak Zaini Juhdi selaku Kepala Sekolah:

Orang tua harus berkontribusi karena untuk mencapai kemajuan dalam proses pembelajaran itu, tidak cukup yang terlibat hanya sekolah. jadi orang tua itu faktor sangat mendukung, kenapa harus mendukung karena anak itu adalah tinggal bersama orang tuanya dan waktunya pun lebih banyak bersama orangtuanya, Apalagi untuk kemajuan belajar, paling tidak orang tua bisa mendorong, misalnya sekolah melakukan bimbingan pembinaan, orang tua barangkali memberikan support, dukungan materil, karena terkdaang pembiayaan sekolah itu dari orang tua, dari sekolah ke rumah anak kan memerlukan biaya, ada transportasi ada akomodasi nah itu dukungan orangtua.<sup>69</sup>

Kemudian beliau mengatakan lagi:

Kemudian apabila terjadi pemasalahan kepada anak-anak, kami sampaikan kepada orangtuanya, orang tua di undang datang ke sekolah agar terjadi komunikasi, apa yang menjadi masalah. Jadi orang tua harus berkontribusi sangat besar terhadap anak-anak di sekolah karena dia mempercayakan kepada sekolah dimana menempatkan anaknya, memberikan amanah kepada sekolah untuk membimbing dan memberikan pengetahuan kepada anak nya di sekolah, jadi harus ada kerjasama yang baik. Kalau jadi kerja sama yang baik terjadi hubungan yang baik ini sangat memudahkan bagi sekolah untuk meningkatkan karakter anak, tidak hanya dari segi ilmu pengetahuan tapi anak itu diharapkan memiliki pribadi yang baik di sekolah.<sup>70</sup>

## 2) Pengorganisasian

Kepala sekolah berperan lebih dari sekadar pemimpin dan manajer adalah seorang pengelola sumber daya yang cakap. Salah satu tugas utamanya adalah membangun tim kerja yang efektif dengan menunjuk individu-individu berkemampuan pada posisi-posisi strategis. Melalui struktur organisasi yang ada,

---

<sup>69</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>70</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

seperti wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan ( Pembina OSIS), dan humas, kepala sekolah mengelola sumber daya manusia. Proses pengelolaan ini mencakup pemberian masukan terkait standar kurikulum yang berlaku, seperti perubahan penyajian materi atau jumlah jam pelajaran. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama bapak Zaini selaku kepala sekolah beliau menyatakan:

Kalau mengorganisir berarti kepala sekolah itu kan dia bukan hanya semata-mata sebagai pemimpin sebagai manajer tapi mampu mengelola semua, nah jadi pengelola tu bukan mengelola sekolah nya tapi mengelola sumber dayanya, salah satunya adalah kepala sekolah ini tentu membuat teamwork dan yang ditunjuk itu memiliki kemampuan, kepala sekolah kan ada wakil-wakil nya seperti kurikulum ada bidang kurikulum, lalu ada wakil kesiswaan seperti pembina OSIS itu dan bidang-bidang lain, humas. Dari situ ada struktur jadi melalui struktur organisasian itu lah kita mengelola nya, memberikan masukan-masukan seperti apa standar kurikulum yang harus diterapkan, misal ini ada perubahan dalam penyajian perubahan jumlah jam pelajaran.<sup>71</sup>

Oleh karena itu berdasarkan wawancara di atas, fungsi mengorganisir tidak hanya terbatas pada pengelolaan sekolah secara fisik, tetapi juga pada pengelolaan individu-individu di dalamnya melalui strukturisasi bidang-bidang tertentu. Seperti yang dikatakan oleh kepala sekolah, beliau mengatakan: (Jadi mengorganisasikan itu tidak hanya kepada sekolah nya tapi juga kepada orang-orang nya melalui strukturisasi tadi terhadap bidang-bidang tertentu).<sup>72</sup>

Kepala sekolah juga mengorganisasi program bimbingan yang diselenggarakan oleh guru bimbingan konseling untuk memastikan bahwa program

---

<sup>71</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>72</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

tersebut berkontribusi pada peningkatan mutu akademik, seperti yang dikatakan oleh Bapak Agus Sulaiman selaku guru bimbingan konseling beliau menyatakan:

Kalau program biasanya kami 1 tahun sekali, nah program ada 2, kami ada program semester ganjil dan sementara genap, tapi dikumpulkan nya biasa nya jadi 1. Karena program itu bagaikan agenda yang akan kami lakukan di kemudian hari. Mengumpulkan kepada kepala sekolah karena itu di cek kepala sekolah dulu, kira-kira apa nih untuk setahun kedepan. Sebenarnya kepala sekolah ini memantau terus program kami. Tahun 2024 dan 2025 ada sedikit revisi kemarin. Sidin minta dibuatkan tambahan pendidikan inklusi di program BK, dan malah memberikan masukan dan saran untuk peningkatan mutu akademik di SMA Negeri 3 ini.<sup>73</sup>

Sesuai dengan tugasnya, guru Bimbingan Konseling pun mempunyai peran dalam mendukung perkembangan akademik siswa, sesuai dengan hasil wawancara bersama bapak Muhammad Agus Sulaiman, beliau mengatakan:

Kalo kami guru BK, selama ini meningkatkan mutu akademik siswa itu ya melakukan bimbingan, entah bimbingan entah konseling, kalo bimbingan itu cenderung ke siswa yang perlu dibina, kemudian ada konseling jua, konseling itu biasanya ke pemecahan masalah seperti itu.<sup>74</sup>

Ibu Sri Artati Indriasari selaku waka kurikulum berkontribusi untuk mengorganisir pengembangan kurikulum untuk memastikan relevansi dan kualitas materi yang diajarkan di kelas dengan cara meminta anak-anak untuk mengutarakan isi hatinya:

Seperti ini, di dalam ada barcode terus link ditempel disamping papan., kami tim kurikulum keliling, 'silahkan kalian curhat apa saja tapi yang berkaitan dengan pembelajaran dan sekolah, baik hal baik maupun hal buruk, kalo baik misalnya' saya kasih contoh ke anak-anak 'saya mendapatkan prestasi selama di SMA ini mengikuti ini ini dengan mudah misalnya, kalau hal buruknya tapi bukan yang secara individual gurunya, kami buka setiap akhir pembelajaran, awal pembelajaran,

---

<sup>73</sup>Wawancara dengan Bapak Muhammad Agus Sulaiman, Guru Bimbingan Konseling, 19 Maret, 2025, Pukul 11.12 WITA

<sup>74</sup>Wawancara dengan Bapak Muhammad Agus Sulaiman.

sama tengah-tengah, dan itu masuk ke google form laporannya. Kami ringkas, kami laporkan bapak, Jadi kami sampaikan pas di rapat.<sup>75</sup>

Selain itu, untuk mendukung kualitas sekolah yang berstandar tinggi, SMA Negeri 3 Banjarmasin aktif menjalin kemitraan strategis. Ini diwujudkan melalui Memorandum of Understanding (MoU) dengan lembaga perguruan tinggi untuk mendukung kegiatan sekolah. Kolaborasi ini bertujuan untuk memperkuat program pendidikan, memastikan relevansi kurikulum, dan memperkaya pengalaman belajar siswa melalui sumber daya serta keahlian eksternal. Hal itu dikatakan oleh bapak Zaini Juhdi sebagai kepala sekolah, beliau mengatakan:

Jadi untuk mendukung kualitas sekolah yang berstandar kita juga ada mitra membangun MOU dengan lembaga perguruan tinggi, dengan lembaga-lembaga yang mendukung kegiatan sekolah, jadi kemudian ada landasan pengembangannya, ada prinsip penyusunan kurikulum persatuan pendidikan ada visi ada misi ada tujuan yang ingin dicapai, struktur nya mitra nya.<sup>76</sup>

### 3) Pengarahan

Kepala sekolah di SMA Negeri Banjarmasin melakukan pengarahan kepada guru untuk memastikan mereka dapat mengikuti kurikulum yang diterapkan dan mencapai standar akademik yang diinginkan, Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama bapak Zaini selaku kepala sekolah beliau menyatakan

Kalau bentuk pengarahan sifatnya adalah yang pertama, tentang kurikulum yang dilaksanakan seperti apa, kan ada standarnya, misalnya jam pelajaran itu ada standarnya. Yang kedua, bagaimana menyikapi dan mengimplementasikan pelaksanaan kurikulum itu agar berjalan dengan baik, standarnya melihat kepala sekolah memberikan pengarahan seperti apa yang harus dilakukan misalnya, bagaimana mereka harus

---

<sup>75</sup>Wawancara dengan Ibu Sri Artati Indriasari, Wakasek Kurikulum.

<sup>76</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

membuat perencanaan, seperti apa bentuknya. Yang ketiga, pengarahannya bersifat lebih kepada mendorong semangat agar mereka melakukan kinerja yang terbaik. Yang keempat, mereka akan ada evaluasi melalui supervisi apakah itu secara langsung atau tidak, kalau secara langsung kepala sekolah bisa memanggil bisa masuk ke dalam kelas, secara tidak langsung melalui sasaran kinerja, dimana masing-masing guru setiap bulan itu harus membuat rencana aksi mereka. Bila rencana aksinya disetujui maka mereka harus merealisasikan rencana aksi itu setiap bulan. Merealisasikan sebuah rencana mereka yang dibuat itu mereka harus mengupload word link kegiatan mereka, sedang apa mereka. Dari situ lah kepala sekolah bisa memandu dan mengarahkan. Jadi kapasitas kepala sekolah itu disini sebagai pembimbing. Apabila rencana aksi mereka di tahun 2025 bulan Maret, maka di realisasikan di April.<sup>77</sup>

Adapun peran waka kurikulum dalam mendukung kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, seperti yang dikatakan oleh ibu Sri Artati Indriasari selaku waka kurikulum,

Kalo peran utama ya jelas menyampaikan kepada teman-teman, misalnya kepala sekolah memiliki kebijakan, dan kebijakan ini kan biasanya selalu berpatokan pada kebijakan dari dinas, atau pusat. Nah begitu ada biasanya setelah beliau menyampaikan kita perlu begini kita perlu begitu, ya itu langsung saya sampaikan ke teman-teman, kadang ya jadi mediator dalam hal aspirasinya guru dan bapak kepala sekolah.<sup>78</sup>

Kepala sekolah juga memberikan pengarahannya kepada guru untuk mengimplementasikan metode atau strategi pembelajaran yang dapat meningkatkan pemahaman siswa terhadap materi pembelajaran, seperti yang dikatakan oleh ibu Rahmi Widiati selaku guru IPA Biologi: (Jadi untuk pengarahannya itu bisa secara langsung bisa dipanggil, Juga nanti beliau melakukan proses pengarahannya lagi nanti kamu seperti apa, metode belajarnya seperti apa, apalagi sekarang kan harus metode pembelajaran yang kontekstual).<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>78</sup>Wawancara dengan Ibu Sri Artati Indriasari, Wakasek Kurikulum.

<sup>79</sup>Wawancara dengan Ibu Rahmi Widiati, Guru IPA, 19 Maret, 2025, Pukul 11.00 WITA

Bentuk pengarahan juga dilakukan oleh kepala sekolah yang ditunjukkan kepada guru terkait program pengembangan profesionalisme guru agar sesuai dengan kebutuhan peningkatan mutu akademik di sekolah, Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama bapak Zaini Juhdi selaku kepala sekolah beliau menyatakan,

Jadi kalau mengarahkan profesionalisme tadi, tidak cukup mengarahkan ya tapi mendorong, guru paling tidak semuanya harus memiliki sertifikat pendidik, dan disini sebagian masih mengikuti tapi target tahun depan insyaallah semua sudah memiliki serdik. Jadi kalau guru yang memiliki serdik itu mereka profesional. Mereka mengikuti pelatihan sedemikian rupa yang dikembangkan oleh perguruan tinggi, jadi kalau mereka sudah punya serdik itu mereka paling tidak guru handal.<sup>80</sup>

Adapun dorongan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama bapak Muhajirin Ansor selaku guru Bahasa Indonesia beliau menyatakan bahwa

Ada 2 hal yang berupa dorongan untuk kami guru bahasa Indonesia dari Kepala sekolah, pertama apabila ada pelatihan guru bahasa Indonesia yang terakhir kemarin tentang sastra lisan maka bapak itu mengizinkan dalam bentuk surat rekomendasi dan tidak bertugas selama yang bersangkutan ikut pelatihan, nah itu kan salah satu bentuk apresiasi dari kepala sekolah untuk guru tersebut, kemudian yg ke 2 dalam satu bulan itu ada 1 Jumat mengadakan Jumat literasi nah itu kan salah satu upaya dari sekolah untuk memberikan kesempatan kepada kami guru bahasa Indonesia melibatkan peran untuk melaksanakan Jumat literasi. Nah salah satu bentuk Jumat literasi itu lah, misal tuliskan 1 kalimat, 1 kalimat itu ditulis di papan tulis lalu si anak anak itu secara bergantian menulis kalimat berikutnya sesuai dengan kalimat sebelumnya jadi berupa cerita, nah di akhir kan jadi cerpen tuh, nah menghasilkan, nah itu adalah salah satu bentuk kepala sekolah mendorong kepada kami (guru bahasa Indonesia) supaya kreatif dalam pembelajaran.<sup>81</sup>

Beliau juga mengatakan:

---

<sup>80</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>81</sup>Wawancara dengan Bapak Muhajirin Ansor, Guru Bahasa Indonesia, 19 Maret, 2025, Pukul 08.25 WITA

Paling dominan dalam diri beliau itu disiplin. Upacara tidak pernah terlambat, selalu hadir ada di tempat, kemudian apabila ada rapat jam 9 di jadwalkan jam 9 jua di mulai, hal-hal seperti itu kan sebenarnya tanpa kita sadari tu jauh lebih baik dibandingkan dengan hal-hal yang sifatnya kaya materi dan sebagainya, jadi ulun rasa itu lebih penting bagi kami, jadi kami sebagai guru bahasa Indonesia oh berarti disini harus disiplin harus tepat waktu, nah begitu arahnya, karena diri pribadi sidin itu disiplin maka anak buah, guru-guru ikut disiplin.<sup>82</sup>

Diperkuat dengan hasil wawancara bersama bapak Muhammad Agus Sulaiman, bahwa keala sekolah selalu mendorong para guru untuk mengikuti pelatihan beliau mengatakan: (Kami dilibatkan, Alhamdulillah semua guru BK terlibat, tidak pernah tidak terlibat. Bahkan dari kami pun daftar sendiri tanpa sepengetahuan Sidin, meminta izin pun di permudah).<sup>83</sup>

Karena ilmu pengetahuan terus berkembang dan mengalami dinamika, guru sebagai individu yang bertanggung jawab mencerdaskan anak-anak bangsa harus mengikuti perkembangan ini dan rajin belajar. Dorongan dari kepala sekolah adalah agar guru terus mengikuti perkembangan tersebut. Hal ini bisa dilakukan melalui berbagai sarana, seperti membentuk komunitas belajar bersama guru seprofesi atau yang serumpun, mengikuti MGMP, serta berpartisipasi dalam pelatihan, seminar, dan lokakarya. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama bapak Zaini Juhdi selaku kepala sekolah beliau menyatakan:

Karena ilmu pengetahuan ini mengalami perkembangan, terjadi dinamika maka guru orang' yang mencerdaskan anak-anak bangsa, mereka harus mengikuti perkembangan dan harus rajin belajar, apa dorongan kepala sekolah? Ikuti terus perkembangannya itu melalui sarana apa? Seperti membentuk komunitas belajar sama guru se profesi atau yang serumpun, ikuti MGMP, nah itu ikuti pelatihan ikuti seminar, ikuti workshop.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup>Wawancara dengan Bapak Muhajirin Anzor, Guru Bahasa Indonesia.

<sup>83</sup>Wawancara dengan Bapak Muhammad Agus Sulaiman, Guru Bimbingan Konseling.

<sup>84</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

Hal itu diperkuat dengan hasil wawancara dengan Ibu Sri Artati Indriasari selaku Waka Kurikulum untuk mengikuti pelatihan beliau mengatakan:

Biasanya kami IHT, penerapannya kami di kombel jadi misalnya gini, kombel melakukan kegiatan sharing pembelajaran metode ini, jadi bergiliran, kalo sekolah sendiri menjatah minimal ada 6X pelatihan dalam setahun, nanti pelatihan ini kami bisa mengundang pihak luar bisa juga narasumber nya dari temen-temen sendiri yang dianggap dia punya pengalaman lebih. Kalo engga biasanya IHT yg dilakukan pusat oleh dinas itu biasanya nantinya kepala sekolah ini menugaskan siapa siapa yang belum pernah ikut IHT.<sup>85</sup>

Diperkuat lagi dengan hasil wawancara dengan Ibu Rahimah selaku guru IPS, beliau mengatakan: (Bapak kepala sekolah juga melakukan atau mengirim guru guru untuk melakukan pelatihan ataupun bimtek IHT disekolah maupun luar sekolah).<sup>86</sup>

Kembali di perkuat oleh ibu Salmiah selaku guru Pai, beliau mengatakan: (Tentunya kalau ada Diklat atau bimtek untuk guru agama biasanya disuruh untuk mengikuti).<sup>87</sup>

Kepala sekolah juga memberikan pengarahan kepada waka kurikulum dalam hal pemilihan dan penerapan strategi pembelajaran yang dapat meningkatkan hasil akademik siswa, seperti yang dikatakan oleh ibu Sri Artati Indriasari selaku Waka Kurikulum, beliau mengatakan:

Kalo pengarahan bapak lebih ke curhat, apalagi kan sekarang bapak itu bisa memantau cctv lewat hp nya di kelas-kelas, jadi bapak bisa melihat, terus biasanya bapak telpon 'bu Iin bisa ke atas?,' kalo ga 'bu Iin coba lihati kelas ini jam ini siapa yang mengajar, itu ko anaknya tidur semua'. Nah seperti itu.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup>Wawancara dengan Ibu Sri Artati Indriasari, Wakasek Kurikulum.

<sup>86</sup>Wawancara dengan Ibu Rahimah, Guru IPS, 19 Maret, 2025, Pukul 10.45 WITA

<sup>87</sup>Wawancara dengan Ibu Salmiah, Guru PAI, 19 Maret, 2025, Pukul 10.35 WITA

<sup>88</sup>Wawancara dengan Ibu Sri Artati Indriasari, Wakasek Kurikulum.

Selain itu kepala sekolah memberikan dukungan dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang efektif untuk meningkatkan akademik siswa, Ibu Rahimah selaku guru IPS mengatakan:

Jadi bapak kepala sekolah itu dukungannya itu banyak ya, yg pertama moral, beliau men support, dimana beliau bisa mensupport nya sebelum itu beliau melakukan supervisi dalam pembelajaran, nanti kalo nya proses pembelajaran kita bagus nanti beliau akan memberikan dukungan bisa berupa moral bisa mendukung misalnya memberi pujian atau nanti setelah itu dipanggil beliau, kemudian dukungan berupa materil bisa memberikan kebijakan fasilitas yang ada di sekolah, laboratorium ada, akses internet bisa aja di akses itu dukungan moral dan materil tadi.<sup>89</sup>

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara bersama bapak Muhammad Agus Sulaiman selaku guru Bimbingan Konseling, beliau mengatakan:

Sejauh ini rata-rata kepala sekolah memfasilitasi apa saja yang kami lakukan untuk meningkatkan mutu ke siswa, entah memfasilitasi prasarana segala macam, memfasilitasi dukungan program-program kami, apapun yang kami usulkan rata-rata di fasilitasi bapak kepala sekolah, karna kan apa yang kami mohonkan untuk peningkatan mutu siswa.<sup>90</sup>

Kepala sekolah juga memberikan pengarahan kepada guru bimbingan Konseling terkait dengan strategi yang harus diterapkan untuk mendukung perkembangan akademik siswa, Bapak Muhammad Agus Sulaiman mengatakan:

Biasanya memberikan pengarahan tu kami di panggil langsung ber 4, jadi kepala sekolah langsung memanggil kami memberikan arahan, biasanya bapak kepala sekolah juga datang kesini, mampir berkunjung ke ruang BK ya secara verbal lah beliau memberikan arahan.<sup>91</sup>

#### 4) Pengkoordinasian

---

<sup>89</sup>Wawancara dengan Ibu Rahimah, Guru IPS.

<sup>90</sup>Wawancara dengan Bapak Muhammad Agus Sulaiman, Guru Bimbingan Konseling.

<sup>91</sup>Wawancara dengan Bapak Muhammad Agus Sulaiman, Guru Bimbingan Konseling.

Kepala sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin memastikan adanya koordinasi yang baik antara berbagai kegiatan akademik dan non-akademik untuk mendukung tujuan peningkatan mutu akademik secara menyeluruh, seperti yang dikatakan oleh bapak Zaini Juhdi selaku kepala sekolah beliau mengatakan:

Memastikan semuanya berjalan baik itu adalah suatu ukuran nya melihat apa yang sudah di laksanakan, dari semua tahapan karena kan sama halnya, lalu ukuran kita untuk melihat, ya lihati hasil rapor nya seperti apa. Dia rapor kan terlihat, bagaimana dengan keamanan sekolah nah kita ukur dari rapor, seperti apa sikap kebhinekaan sekolah, seperti apa kualitas nya, jadi melihat nya dari situ setelah melakukan assessment tadi. Tapi tidak cukup artinya dengan kerjasama yang baik komunikasi yang baik, jadi artinya saling bersinergi diharapkan terjalin komunikasi yang baik kerjasama yang baik agar dari situ lah kita melihat, bisa secara bersama-sama untuk mendukung kegiatan sekolah agar berjalan seperti yang diharapkan.<sup>92</sup>

Selain itu kepala sekolah selalu melibatkan pihak yang lain untuk untuk meoptimalkan mutu sekolah, struktur organisasi yang optimal di sekolah melibatkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas di bawah kepala sekolah yang terdapat berbagai bidang yang terkoordinasi, berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Zaini Juhdi selaku kepala sekolah, beliau menyatakan:

Strukturisasi kan ada bidang-bidang tertentu misalnya dibawah kepala sekolah, yang berhubungan dengan bidang pembelajaran kan kurikulum, yang berhubungan dengan kesiswaan kan bidang kesiswaan pembina OSIS, yang berhubungan dengan BK kan bidang konseling, yang berhubungan dengan tata usaha kan kepala tata usaha kabak tata usaha sampai kebawah tuh sampai kepada guru guru, wali kelas, pembina pembina itu terkoordinasi.<sup>93</sup>

Selain itu juga kepala sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin selalu melibatkan komite sekolah dalam pengkoordinasian dalam upaya peningkatan

---

<sup>92</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>93</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

mutu akademik agar terjalannya komunikasi yang baik, seperti yang di katakan oleh bapak Zaini selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Jadi misalnya Sekolah ini sedang melaksanakan kegiatan seperti proyek penguatan pelajar Pancasila, mereka ada kegiatan pameran misalnya, sekolah mengundang pihak-pihak tertentu, seperti komite untuk hadir. Jadi komunikasi yang dilakukan itu sekolah memperlihatkan, karena komite ikut berkontribusi, dari sini komite melihat dan sekolah bisa menyampaikan melalui perwakilan, barangkali sekolah membutuhkan dukungan lebih jauh, tidak hanya dilihat tetapi barangkali diberi sumbangan dan sebagainya.<sup>94</sup>

Tak hanya itu sekolah juga melakukan perencanaan dan komunikasi internal. Ini terlihat dari berbagai kegiatan, seperti rapat-rapat dengan komite sekolah yang membahas inisiatif seperti pembangunan toilet baru atau penambahan sarana prasarana sekolah. Tak hanya itu, perencanaan juga mencakup kegiatan rutin seperti penerimaan siswa baru. Oleh karena itu, membangun komunikasi internal yang efektif sangatlah penting untuk kelancaran semua program dan kegiatan sekolah. Hal ini disampaikan oleh bapak zaini juhdi selaku kepala sekolah, beliau menyatakan:

Disamping sekolah juga membuat perencanaan, misalnya ada rapat-rapat tertentu dengan komite sekolah juga misalnya sekolah ingin melaksanakan kegiatan pembangunan wc, penambahan sarana, sekolah ingin melaksanakan kegiatan misalnya penerimaan siswa baru, jadi membangun komunikasi intern itu sangat diperlukan.<sup>95</sup>

Kepala sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin memastikan adanya koordinasi yang baik antara berbagai kegiatan akademik dan non-akademik untuk mendukung tujuan peningkatan mutu akademik secara menyeluruh, seperti yang dikatakan oleh bapak Zaini Juhdi selaku kepala sekolah beliau mengatakan:

---

<sup>94</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>95</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

Memastikan semuanya berjalan baik itu adalah suatu ukuran nya melihat apa yang sudah di laksanakan dari semua tahapan, lalu ukuran kita untuk melihat, ya lihati hasil rapor nya seperti apa di rapor kan terlihat, bagaimana dengan keamanan sekolah nah kita ukur dari rapor, seperti apa sikap kebhinekaan sekolah, seperti apa kualitas nya, jadi melihat nya dari situ setelah melakukan assessment tadi. Tapi tidak cukup artinya dengan kerjasama yang baik komunikasi yang baik, jadi artinya saling bersinergi diharapkan terjalin komunikasi yang baik kerjasama yang baik agar dari situ lah kita melihat, bisa secara bersama-sama untuk mendukung kegiatan sekolah agar berjalan seperti yang diharapkan.<sup>96</sup>

#### 5) Pengawasan

Kepala sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin pun melakukan pengawasan, seperti yang dikatakan bapak Zaini Juhdi selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Kepala sekolah harus membuat yaitu melakukan kegiatan supervisi. Dari supervisi itu akan terlihat apa yang perlu ditingkatkan apa yang kekurangan dalam guru melakukan kegiatan belajar mengajar di kelas. Kalau misalnya ada kelemahan kita sampaikan kelemahan itu dalam rapat dan tidak lanjut nya seperti apa, salah satunya tadi adalah sekolah dalam membuat perencanaan, seperti IHT, BIMTEK, Workshop dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>97</sup>

Diperkuat dengan hasil wawancara dengan ibu Salmiah selaku guru pai, beliau mengatakan:

Kepala sekolah biasanya mengadakan supervisi setiap akhir semester, beliau nantinya akan datang di kelas dan melihat bagaimana pembelajaran nya, dan kemudian beli memberikan umpan balik yang mana yang harus kita ganti yang mana yang harus kita modifikasi lagi, nah seperti itu.<sup>98</sup>

Beliau mengatakan lagi bahwa: (Kemudian ada juga kami tu setiap bulan diminta untuk membuat jurnal harian, jadi setiap harinya disuruh menulis apa saja

---

<sup>96</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>97</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>98</sup>Wawancara dengan Ibu Salmiah, Guru PAI.

kegiatannya, kemudian diberikan kepada Sidin dari classroom, nah dari situ beliau melihat kinerja kita).<sup>99</sup>

Hal ini dipekuat dengan hasil wawancara bersama Ibu Rahmi Widiati selaku guru IPA:

Proses evaluasi dan pengawasan itu langkahnya paling sering digunakan adalah melakukan supervisi dalam proses pembelajaran, jadi dalam proses pembelajaran bapak kepala sekolah itu melihat dari awal masuk dari awal proses pembelajaran dari membuka pembelajaran, kegiatan inti pembelajaran sampai kegiatan akhir pembelajaran, setelah selesai baru dilakukan evaluasi proses pembelajaran.<sup>100</sup>

Ibu Rahimah selaku guru ips juga mengatakan bahwa:

Bapak kepala sekolah selalu mengawasi kegiatan pembelajaran di sekolah kami, biasanya beliau selalu berkeliling sekolah, kemudian selalu setiap semester biasanya beliau rutin melakukan supervisi untuk mengetahui kualitas pembelajaran di dalam kelas. kemudian setelah di supervisi kami akan di berikan feedback bagaimana pembelajaran yang kami laksanakan di dalam kelas tersebut.<sup>101</sup>

Dengan adanya hal tersebut, kepala sekolah dapat memotivasi guru agar lebih inovatif dalam meningkatkan kualitas akademik siswa, seperti yang katakana oleh Ibu Rahimah selaku guru IPS, beliau mengatakan:

Dari hasil yang biasa hasil supervisi yang dilaksanakan tadi bapak kepala sekolah akan memberikan umpan balik sehingga saya bisa melihat kekurangan saya dalam pembelajaran kemudian beliau mendorong saya agar lebih menggunakan metode-metode yang baik lagi dalam kelas supaya pembelajaran lebih optimal.<sup>102</sup>

Kepala sekolah juga melakukan pengawasan terhadap kegiatan ekstrakurikuler yang dapat berkontribusi pada pengembangan karakter dan kualitas

---

<sup>99</sup>Wawancara dengan Ibu Salmiah, Guru PAI.

<sup>100</sup>Wawancara dengan Ibu Rahmi Widiati, Guru IPA.

<sup>101</sup>Wawancara dengan Ibu Rahimah, Guru IPS.

<sup>102</sup>Wawancara dengan Ibu Rahimah, Guru IPS.

akademik siswa. Seperti yang di katakan oleh bapak Zaini selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Pengawasan nya tentu adalah secara umum supervisi terhadap pembimbing nya, pembina eskul nya, apa yang dilakukan seperti apa, lalu yg ke dua mengamati, pada hari apa eskul itu dilakukan seperti apa jalannya, sesuai atau tidak, dan menanggapi pada waktu tertentu misal pada rapat bulanan, ternyata kegiatan eskul ini pada hari sekian perlu dilakukan oleh pelatih adalah seperti ini. Jadi supervisi secara berkelanjutan dan terus menerus, tidak ada supervisi terbatas, tidak ada. Ada yang direncanakan ada yang tidak ada direncanakan.<sup>103</sup>

#### **b. Tantangan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Akademik di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Banjarmasin**

Dari hasil penelitian di SMA Negeri 3 Banjarmasin, kepala sekolah menghadapi tantangan dalam menjalankan tugasnya. Tantangan tersebut berupa hambatan-hambatan yang menghalangi pelaksanaan proses pembelajaran. Adapun tantangan yang dihadapi kepala sekolah di SMA Negeri 3 Banjarmasin yaitu sebagai berikut:

##### 1) Sarana dan Prasarana yang Tidak di Gunakan dengan Baik

Adapun beberapa guru di SMA Negeri 3 Banjarmasin yang tidak memiliki kemampuan dalam melakukan kegiatan pembelajaran berbasis teknologi seperti yang di katakan oleh bapak Zaini Juhdi selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Tantangan itu banyak ya, lebih kepada sarana dan prasarana, sarana dan prasarana itu mendukung, disini ada beberapa guru yang tidak memiliki kemampuan dalam melakukan kegiatan pembelajaran berbasis teknologi, padahal dituntut juga guru itu mampu menggunakan teknologi dan memodifikasinya.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>104</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

Hal tersebut juga di tambahkan oleh bapak Zaini Juhdi selaku kepala sekolah sebagai berikut:

Karena berhubungan dengan alat ya kemampuan guru menggunakan alat tersebut, misalnya laptop gadget, dan itu pun tidak cukup hanya pandai mengetik apalagi sekolah sudah terhubung dengan fasilitas internet belajar juga bisa secara daring bukan luring saja. Karena sudah terhubung dengan internet dan belajar pun sekarang berbasis digitalisasi berbasis teknologi maka guru harus memiliki kemampuan tersebut.<sup>105</sup>

Karena dengan adanya guru yang mengalami hal tersebut maka pihak sekolah sering mengadakan pelatihan bagi guru-guru yang membutuhkan seperti yang dilakukan oleh kepala sekolah, beliau mengatakan:

Untuk mendukung kemampuan tersebut yang dilakukan sekolah terhadap pendidik maka sering-sering lakukan pelatihan pembinaan, seperti ada kegiatan-kegiatan di luar workshop. Nah kita memprioritaskan guru-guru mungkin siapa yang diberangkatkan pelatihan.<sup>106</sup>

Hal ini diperkuat lagi dengan hasil wawancara bersama Ibu Rahmi Widiati selaku guru IPA Biologi, beliau mengatakan:

Ya tentu saja bapak sangat mendukung sekali, untuk mengikuti bimtek, saya ikut bimbingan teknis untuk proses pembelajaran, ada bimtek tentang penggunaan IT untuk proses pembelajaran, kemudian ada juga untuk bimbingan yang lain, seperti anak berkebutuhan khusus juga, tidak hanya untuk pembelajaran IPA, tapi secara keseluruhan, jadi sangat mendukung sekali beliau untuk mengikuti bimtek secara online ataupun offline.<sup>107</sup>

Diperkuat dengan hasil wawancara dengan Ibu Rahimah selaku guru IPS, Beliau mengatakan:

Bapak kepala sekolah juga melakukan atau mengirim guru guru untuk melakukan pelatihan ataupun bimtek IHT disekolah maupun luar sekolah.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>106</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>107</sup>Wawancara dengan Ibu Rahmi Widiati, Guru IPA.

<sup>108</sup>Wawancara dengan Ibu Rahimah, Guru IPS.

Selain pelatihan untuk mengatasi tantangan tersebut kepala sekolah juga selalu memberikan semangat yang ada berarti harus terus-menerus mendorong semangat dan etos kerja guru. Tujuannya agar mereka memiliki dan terus meningkatkan kemampuan yang relevan. Ini adalah kunci untuk memastikan para pendidik selalu siap menghadapi dinamika dan kebutuhan peserta didik, hal ini dikatakan oleh bapak zaini Juhdi selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Tidak mampu mengoperasikan alat belajar itu masalah, itu tantangan, jadi untuk mengatasi tantangan tadi harus terus-menerus dan mendorong semangat mereka, kerja mereka agar mereka memiliki kemampuan, itu terhadap gurunya<sup>109</sup>

## 2) Tenaga Pendidik Yang Kurang Semangat Mengajar

Salah satu tantangan besar bagi Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin dalam meningkatkan mutu akademik adalah kondisi tenaga pendidiknya sendiri. Beberapa guru di sekolah ini mengalami kemalasan dan kejenuhan, yang sebagian besar disebabkan oleh faktor usia. Hal ini bisa memengaruhi semangat mereka dalam berinovasi, mengikuti perkembangan materi, dan menerapkan metode pengajaran yang lebih dinamis, sehingga berpotensi menghambat peningkatan kualitas pembelajaran secara keseluruhan, hal ini disampaikan langsung oleh bapak zaini juhdi selaku kepala sekolah, beliau mengatakan: (Yang terjadi kepada personal yang bersangkutan, guru harus rajin mengikuti perkembangan harus rajin belajar. Nah ada diantara mereka ada yang kemalasan dan kejenuhan dikarenakan faktor usia, nah ini tantangan).<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>110</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

Seperti hal yang dikatakan oleh kepala sekolah di atas pihak sekolah melakukan pendekatan pada guru-guru tersebut, seperti yang dikatakan oleh bapak zaini juhdi selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Maka sekolah harus melakukan tidak hanya evaluasi tapi mendorong yang bersangkutan bagaimana caranya dia mau belajar mau berkembang tidak melalui faktor umur agar memiliki semangat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, seperti apa barangkali ada pendekatan secara persuasif. Tidak bisa jua kita dengan marah-marah tidak bisa, pendekatan emosional memberikan pencerahan.<sup>111</sup>

Tak hanya pendekatan, kepala sekolah juga melakukan supervisi kepada guru-guru tersebut seperti yang dikatakan oleh bapak zaini juhdi selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Diperlukan, supervisi itu tidak hanya melihat bagaimana guru bisa melaksanakan pembelajaran tapi supervisi itu bisa jua menjadi bimbingan. Jadi kepala sekolah harus memiliki kemampuan melakukan pembekalan bimbingan kepada guru-guru terutama mereka-mereka yang memiliki masalah, kendala dengan melakukan tugas pokok dan fungsinya. Jadi harus rajin berkomunikasi, misal istirahat atau mereka sedang santai dan tidak sedang mengajar. Apabila terjalin komunikasi yang baik masalah-masalah seperti itu bisa terpecahkan.<sup>112</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas, yang menjadi indikator untuk menilai kualitas akademik di sekolah ini adalah dengan adanya asesmen nasional yang berupa rapor pendidikan, hal ini disampaikan langsung oleh bapak zaini juhdi selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Yang menjadi indikator untuk menilai kualitas akademik di sekolah ini adalah melihat kondisi di sekolah itu dari rapor mutu selama setahun, karena rapor itu memenuhi beberapa aspek. Jadi rapor pendidikan itu adalah salah satu indikator untuk melihat keberhasilan yang dicapai oleh sekolah yaitu mutu dari sekolah itu<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>112</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

<sup>113</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.

Jadi rapor sekolah itu berasal dari hasil Asesmen Nasional. Asesmen ini tidak diberikan kepada semua orang, melainkan kepada beberapa perwakilan dari guru, siswa, dan kepala sekolah. Dari jawaban-jawaban yang diberikan dalam asesmen tersebut, bisa terlihat dan dianalisis kinerja sekolah secara keseluruhan, seperti yang dikatakan oleh bapak zaini juhdi selaku kepala sekolah:

Jadi rapor berasal dari hasil asesmen nasional yang diberikan kepada beberapa perwakilan guru, siswa, kepek. Dari asesmen itu kita memberikan jawaban jawaban, disitu ketahuan bisa dilihat secara keseluruhan. Misalnya kemampuan literasi nya seperti apa, baik kah sedang kah atau tidak baik, kalo baik warnanya hijau, nilai nya naik atau turun, ada kategori nilai itu baik tapi turun dari tahun sebelumnya. Jadi kemampuan literasi murid misalnya membaca, memahami teks memfiksi dan seterusnya baik. Lalu kemampuan Numerasi nya, nilai nya naik atau turun, naik sedang atau kondisi tidak baik, Nah dari beberapa hal tadi, dari rapor tadi tentang kemampuan literasi kemampuan Numerasi tentang karakter, tentang keamanan, kebhinekaan sekolah kualitas pembelajaran yang dicapai selama setahun ini menjadi ukuran tolak ukur sekolah. Apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan jika terjadi penurunan, yang sudah baik seperti apa? kalo bisa di tingkatkan lagi atau paling tidak dipertahankan.<sup>114</sup>



Gambar 42 Rapor Pendidikan 2024

<sup>114</sup>Wawancara dengan Bapak Zaini Juhdi, Kepala Sekolah.



Gambar 4.3 Rapor Pendidikan 2025

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dan dokumentasi dengan kepala sekolah, waka kurikulum dan guru, di SMA Negeri 3 Banjarmasin, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, Manajemen Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Akademik Di SMA Negeri 3 Banjarmasin telah menunjukkan pelaksanaan yang baik dan terarah, dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan. Berbagai strategi dan inisiatif telah diimplementasikan secara sistematis, mencerminkan komitmen kuat untuk terus mengembangkan dan mengoptimalkan kualitas akademik di sekolah ini.

Meski demikian, bahwa sekolah tersebut memiliki kendala dalam meningkatkan mutu akademik sekolah terus berupaya mengatasi kendala tersebut melalui pelatihan, pendekatan berupa dorongan dan motivasi. Dengan adanya hal tersebut kendala yang terjadi bisa dipecahkan.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan dalam penyajian data sebelumnya, dapat diperoleh gambaran singkat bahwa Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Akademik di SMA Negeri 3 Banjarmasin dilaksanakan dengan baik, walaupun masih terdapat beberapa kendala tetapi kendala tersebut bisa dipecahkan, penulis akan memberikan analisis sebagai berikut:

### **1. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu kademik di SMA Negeri 3 Banjarmasin**

Berdasarkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat dianalisis bahwa Kepala Sekolah di SMA Negeri 3 Banjarmasin dalam meningkatkan mutu akademik kepala sekolah menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan atas sumber daya, hal ini sejalan dengan menurut James A.F. Stoner dalam Riyuzen mengatakan, Manajemen merupakan ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan atas sumber daya, terutama sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.<sup>115</sup>

#### **a. Perencanaan**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sekolah, Bapak Zaini Juhdi, diketahui bahwa proses perencanaan di sekolah dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh stakeholder. Kepala sekolah menegaskan pentingnya penyusunan visi dan misi sebagai landasan dalam

---

<sup>115</sup>Praja Tuala, 3.

perumusan program kerja sekolah. Setelah visi dan misi disepakati bersama, disusunlah program-program strategis baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang, yang mencakup kegiatan di bidang akademik maupun non-akademik.

Perencanaan merupakan proses yang sangat krusial dalam manajemen pendidikan. Hal ini sejalan dengan teori, Perencanaan adalah proses menetapkan langkah-langkah yang akan dilakukan di waktu mendatang. Kegiatan ini bertujuan untuk merumuskan tindakan yang tepat guna meraih tujuan yang diharapkan. Perencanaan dapat diibaratkan sebagai jembatan yang menghubungkan kondisi saat ini dengan situasi ideal yang ingin dicapai di masa depan.<sup>116</sup>

Dalam upaya meningkatkan akademik, kepala sekolah juga bekerja sama dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Sri Artati Indriasari, kolaborasi ini berlangsung secara dinamis dan berkelanjutan. Setiap kali ada informasi atau hal penting, kepala sekolah langsung mengajak diskusi untuk segera menyusun langkah tindak lanjut.

Pernyataan ini memperkuat pentingnya perencanaan yang fleksibel dan responsif terhadap dinamika yang terjadi di lapangan. Evaluasi rutin menjadi bagian penting dalam siklus perencanaan untuk menilai efektivitas program yang telah dilaksanakan serta menyusun strategi perbaikan.

Selanjutnya, perencanaan di sekolah juga melibatkan kebijakan-kebijakan strategis untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah

---

<sup>116</sup>Husaini and Happy, "Manajemen Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan Islam," 254.

menekankan bahwa guru sebagai ujung tombak pendidikan harus memenuhi kualifikasi akademik minimal, mengajar sesuai bidang keilmuan, serta mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi, terutama di era digital.

Kebijakan ini menunjukkan bahwa perencanaan yang baik tidak hanya berhenti pada perumusan program, tetapi juga mencakup peningkatan kapasitas sumber daya manusia di sekolah.

Selain itu, perencanaan peningkatan mutu akademik juga melibatkan peran orang tua sebagai mitra strategis sekolah. Kepala sekolah menyampaikan bahwa keterlibatan orang tua sangat penting, baik dalam mendukung proses belajar anak di rumah maupun dalam aspek pembiayaan dan komunikasi.

Dengan demikian, berdasarkan hasil temuan lapangan dan teori yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa perencanaan yang dilakukan kepala sekolah telah mencerminkan prinsip-prinsip manajerial yang efektif, yaitu partisipatif, sistematis, dan berorientasi pada peningkatan mutu. Perencanaan ini menjadi dasar kuat bagi sekolah dalam menjembatani kondisi saat ini menuju kondisi ideal yang ingin dicapai.

#### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan bagian penting dari fungsi manajerial kepala sekolah. Secara teoritis, Pengorganisasian mencakup kegiatan yang berkaitan dengan proses pembelajaran, yang dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah dirancang oleh pihak manajemen pendidikan, sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup>Aisyah et al., "Perencanaan Dan Pengorganisasian Dalam Manajemen Pendidikan," 254.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin, Bapak Zaini Juhdi, diketahui bahwa beliau memaknai fungsi pengorganisasian tidak hanya sebagai bentuk pengelolaan terhadap fisik sekolah, tetapi juga sebagai upaya mengelola sumber daya manusia secara strategis. Kepala sekolah menyusun tim kerja berdasarkan kemampuan dan keahlian masing-masing individu melalui struktur organisasi sekolah, seperti wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan (pembina OSIS), dan bidang humas. Melalui struktur ini, kepala sekolah mengelola dan memberikan arahan, termasuk dalam hal penyusunan kurikulum maupun adaptasi terhadap perubahan, seperti penyesuaian jam pelajaran.

Hal ini menunjukkan bahwa pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah telah mencerminkan prinsip manajemen pendidikan yang sistematis, yaitu dengan menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang sesuai dengan bidang keahliannya serta memberikan ruang partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Pengorganisasian juga tampak dalam peran kepala sekolah dalam mengawasi dan memberikan masukan terhadap program bimbingan konseling. Guru BK, Bapak Muhammad Agus Sulaiman, menyampaikan bahwa program kerja mereka setiap tahun diajukan kepada kepala sekolah untuk ditinjau, dikembangkan, dan disesuaikan dengan kebutuhan siswa, termasuk penambahan program inklusi pada tahun 2024 dan 2025.

Peran ini menegaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan dalam administrasi, tetapi juga dalam memastikan bahwa setiap program berjalan sesuai visi sekolah dan memberi kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Lebih lanjut, guru BK juga melaksanakan fungsi pengorganisasian dalam bentuk kegiatan bimbingan dan konseling yang dirancang untuk mendukung perkembangan akademik siswa. Proses ini dilakukan dengan pendekatan individual dan kelompok, tergantung pada kebutuhan peserta didik.

Di sisi lain, pengorganisasian kurikulum sebagai bagian penting dari proses pembelajaran juga menjadi tanggung jawab wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Sri Artati Indriasari, pengorganisasian ini dilakukan secara inovatif dengan melibatkan siswa melalui media digital. Siswa diberi kesempatan untuk menyampaikan masukan terkait pembelajaran melalui barcode dan Google Form yang kemudian direkap dan disampaikan dalam rapat evaluasi.

Inisiatif ini menunjukkan bahwa pengorganisasian dalam pengembangan kurikulum dilakukan secara partisipatif dan berorientasi pada kebutuhan serta pengalaman nyata siswa di lapangan. Dengan demikian, perencanaan dan pengorganisasian program pembelajaran menjadi lebih relevan dan adaptif terhadap dinamika yang terjadi di lingkungan sekolah.

Selain pengelolaan internal, pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah juga melibatkan kemitraan strategis dengan lembaga eksternal. SMA Negeri 3 Banjarmasin menjalin kerja sama melalui Memorandum of Understanding

(MoU) dengan perguruan tinggi dan lembaga lain yang mendukung pelaksanaan pendidikan. Hal ini bertujuan untuk memperkuat struktur dan arah pengembangan sekolah, termasuk dalam penyusunan kurikulum, pengayaan pembelajaran, dan peningkatan kompetensi guru.

Kolaborasi ini mencerminkan bentuk pengorganisasian yang bersifat eksternal namun sangat strategis dalam upaya menjamin mutu pendidikan yang berstandar tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin telah mencerminkan prinsip manajemen pendidikan yang sistematis dan terarah. Melalui pembentukan struktur organisasi yang jelas, pengawasan terhadap program kerja setiap bidang, serta kemitraan strategis dengan pihak luar, sekolah mampu menjalankan proses pembelajaran secara terorganisir sesuai dengan bidang keahlian masing-masing pihak yang terlibat.

#### c. Pengarahan

Salah satu elemen penting dalam manajemen adalah fungsi *actuating*, yaitu proses mewujudkan rencana menjadi tindakan nyata melalui pengarahan dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin. Menurut Hasibuan, pengarahan atau *actuating* adalah proses mengarahkan seluruh bawahan agar bersedia bekerja sama secara efektif guna mencapai sasaran organisasi. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah memiliki peran utama dalam memberikan pengarahan yang terstruktur dan berkelanjutan kepada guru dan tenaga kependidikan guna mendukung peningkatan mutu akademik siswa.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri 3 Banjarmasin, Bapak Zaini Juhdi, diketahui bahwa bentuk pengarahan dilakukan dalam beberapa aspek, mulai dari pelaksanaan kurikulum hingga pengembangan profesionalisme guru. Kepala sekolah menjelaskan bahwa pengarahan diberikan terkait standar kurikulum, pembuatan rencana pembelajaran, serta dorongan motivasi agar guru bekerja dengan semangat dan dedikasi tinggi. Pengarahan juga dilakukan melalui supervisi langsung dan tidak langsung, termasuk pemantauan rencana aksi bulanan yang harus diunggah oleh setiap guru.

Pengarahan yang sistematis ini menggambarkan bagaimana kepala sekolah berperan sebagai pembimbing yang tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menjadi fasilitator yang mengarahkan guru untuk terus berkembang dan menyempurnakan praktik pembelajarannya.

Peran wakil kepala sekolah bidang kurikulum juga penting dalam mendukung fungsi pengarahan ini. Ibu Sri Artati Indriasari mengungkapkan bahwa ia berperan menyampaikan kebijakan kepala sekolah kepada para guru, sekaligus menjadi penghubung antara aspirasi guru dan kebijakan pimpinan. Hal ini memperkuat komunikasi dua arah sebagai bentuk pengarahan yang efektif.

Bentuk pengarahan juga dilakukan secara langsung kepada guru dalam hal strategi pembelajaran. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Rahmi Widiati, guru IPA Biologi, kepala sekolah secara aktif memberikan pengarahan terkait metode pembelajaran kontekstual dan relevan dengan perkembangan zaman.

Selain pengarahan mengenai kurikulum dan strategi pembelajaran, kepala sekolah juga mendorong peningkatan profesionalisme guru, termasuk kepemilikan

sertifikat pendidik (serdik) dan keterlibatan dalam pelatihan. Hal ini ditegaskan oleh kepala sekolah bahwa guru yang profesional adalah mereka yang terus belajar, mengikuti pelatihan, dan aktif dalam komunitas keilmuan.

Dorongan kepala sekolah untuk pengembangan profesional juga dirasakan langsung oleh para guru. Bapak Muhajirin Ansor, guru Bahasa Indonesia, menyampaikan bahwa kepala sekolah selalu mendukung keikutsertaan guru dalam pelatihan dan memberikan ruang kreativitas, seperti dalam kegiatan Jumat Literasi.

Tidak hanya dalam bentuk kebijakan, pengarahan kepala sekolah juga dicontohkan dalam perilaku sehari-hari, seperti kedisiplinan. Hal ini memberikan teladan nyata kepada guru dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

Dorongan kepala sekolah untuk mengikuti pelatihan juga diakui oleh guru lain. Bapak Muhammad Agus Sulaiman (guru BK), Ibu Rahimah (guru IPS), dan Ibu Salmiah (guru PAI) menyatakan bahwa mereka selalu difasilitasi untuk mengikuti pelatihan atau bimtek, baik di dalam maupun di luar sekolah. Ini menunjukkan bahwa pengarahan tidak hanya bersifat instruksional, tetapi juga berupa dukungan nyata secara moril maupun materil.

Kepala sekolah juga aktif memberikan pengarahan langsung kepada guru BK dalam perencanaan program dan strategi yang mendukung perkembangan akademik siswa. Hal ini disampaikan oleh Bapak Agus Sulaiman bahwa pengarahan diberikan baik secara formal dalam rapat, maupun informal saat kepala sekolah mengunjungi ruang BK.

Dalam pelaksanaan fungsi pengarahan, kepala sekolah juga memanfaatkan teknologi, seperti pemantauan aktivitas kelas melalui CCTV, lalu menghubungi wakil kepala sekolah kurikulum untuk menindaklanjuti jika ada hal-hal yang perlu diperbaiki.

Dukungan kepala sekolah dalam proses pembelajaran juga dirasakan dalam bentuk pemberian fasilitas, seperti akses laboratorium, internet, dan penguatan moral melalui pujian dan penghargaan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin telah menjalankan fungsi pengarahan secara optimal. Pengarahan dilakukan secara langsung dan tidak langsung, verbal dan tertulis, individual maupun kelompok. Kepala sekolah tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga mendorong, memberi contoh, serta memfasilitasi pengembangan profesional guru sebagai bagian dari upaya kolektif dalam meningkatkan mutu akademik siswa.

#### d. Pengkoordinasian

Koordinasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sekolah yang berfungsi untuk menyelaraskan berbagai kegiatan agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Handoko dalam Yulis Setyawati koordinasi merupakan suatu proses menyatukan tujuan serta aktivitas dari unit-unit yang terpisah, seperti departemen atau bidang fungsional, dalam sebuah organisasi guna mencapai sasaran organisasi secara efisien.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup>Setyawati, "Koordinasi Antara Kepala Sekolah Dan Pengawas Dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik," 457.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara bersama Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin, Bapak Zaini Juhi, yang menyatakan bahwa dalam upaya meningkatkan mutu akademik, koordinasi antar bidang sangat ditekankan. Kepala sekolah memastikan bahwa seluruh kegiatan, baik akademik maupun non-akademik, berjalan selaras dan terpantau dengan baik.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi bukan hanya mengenai pengawasan, namun juga membangun komunikasi yang baik antar seluruh pihak yang terlibat di sekolah. Evaluasi dilakukan berdasarkan hasil laporan dan penilaian (rapor), Ini sesuai dengan konsep koordinasi menurut Handoko, di mana setiap unit atau bidang harus bekerja dalam satu garis tujuan yang sama, yakni peningkatan mutu di sekolah tersebut.

Struktur organisasi sekolah menjadi fondasi dalam proses koordinasi. Dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas, kepala sekolah dapat memastikan bahwa setiap bidang menjalankan perannya secara optimal. Struktur organisasi ini memungkinkan terjadinya koordinasi vertikal maupun horizontal yang efisien antar unit kerja. Dengan pembagian tanggung jawab yang spesifik, komunikasi menjadi lebih terarah dan mendukung pelaksanaan program-program sekolah. Hal ini menunjukkan implementasi nyata dari teori Handoko, di mana unit-unit yang berbeda dalam organisasi pendidikan bekerja sama untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Selain internal sekolah, koordinasi juga dilakukan dengan pihak eksternal seperti komite sekolah. Pelibatan komite dalam berbagai kegiatan menunjukkan adanya upaya sinergis antara sekolah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu

akademik. Komunikasi dengan komite sekolah menjadi jembatan antara kebutuhan sekolah dengan dukungan masyarakat. Ini merupakan bentuk koordinasi eksternal yang memperkuat kolaborasi lintas sektor untuk mendukung kemajuan sekolah secara menyeluruh.

Koordinasi juga diperkuat melalui perencanaan yang matang dan komunikasi internal yang efektif. Sekolah secara rutin mengadakan rapat internal dan dengan komite sekolah untuk membahas rencana kegiatan seperti pembangunan sarana prasarana dan penerimaan peserta didik baru. Kegiatan perencanaan ini menunjukkan bahwa koordinasi tidak hanya terjadi dalam pelaksanaan, tetapi juga dalam tahap awal perumusan program. Proses ini mendukung efektivitas koordinasi yang berkelanjutan dan menjadi bagian penting dari manajemen strategis sekolah.

#### e. Pengawasan

Dalam teori manajemen, pengawasan adalah salah satu prinsip penting yang merujuk pada konsep "*Controlling*". Pengawasan itu sendiri merupakan suatu proses atau serangkaian aktivitas yang memiliki tujuan tertentu.<sup>119</sup> Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru bertujuan untuk memantau kondisi guru, kegiatan yang mereka lakukan, mengidentifikasi potensi yang dimiliki, serta memahami permasalahan yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugasnya.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup>Riyadi, "Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Manajemen Pengawasan," 34.

<sup>120</sup>Andayani, "Pengawasan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sdit Al-Fikri, Btp, Makassar," 149.

Berdasarkan hasil wawancara bersama kepala SMA Negeri 3 Banjarmasin, Bapak Zaini Juhdi, menyatakan pentingnya kegiatan supervisi sebagai bentuk utama pengawasan terhadap guru.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dapat dipahami bahwa hasil supervisi dijadikan dasar dalam merancang program peningkatan mutu pembelajaran, seperti pelatihan dan pengembangan kompetensi guru. Dengan demikian, pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai alat pembinaan dan peningkatan kualitas SDM pendidikan.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan guru PAI, Ibu Salmiah, yang mengungkapkan bahwa kepala sekolah secara rutin melakukan supervisi pada setiap akhir semester. Pengawasan yang dilakukan dalam bentuk observasi kelas dan pemberian umpan balik secara langsung menunjukkan pendekatan pengawasan yang bersifat membimbing sangat berperan dalam memperbaiki proses pembelajaran di kelas. Selain itu, guru juga diminta membuat jurnal harian yang dikumpulkan setiap bulan melalui platform digital, sebagaimana disampaikan Ibu Salmiah di atas.

Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan dilakukan secara berkelanjutan dan berbasis data, memungkinkan kepala sekolah untuk melihat perkembangan guru secara lebih objektif dan sistematis.

Sementara itu, Ibu Rahmi Widiati selaku guru IPA menyampaikan bahwa kepala sekolah tidak hanya melihat sekilas, tetapi mengamati seluruh tahapan pembelajaran. Evaluasi dilakukan setelah proses supervisi berlangsung untuk memberikan masukan yang dapat langsung diterapkan oleh guru.

Senada dengan hal tersebut, Ibu Rahimah, guru IPS, menjelaskan bahwa kepala sekolah secara konsisten melakukan pengawasan terhadap pembelajaran, melalui *feedback* yang diberikan, guru dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan mereka dalam mengajar, serta mendapatkan dorongan untuk melakukan inovasi dalam metode pembelajaran. Ibu Rahimah menambahkan bahwa kepala sekolah mendorong guru tersebut agar lebih menggunakan metode-metode yang baik lagi dalam kelas supaya pembelajaran lebih optimal.

Selain pengawasan terhadap proses pembelajaran di kelas, kepala sekolah juga melakukan pengawasan terhadap kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini penting mengingat kegiatan non-akademik turut mendukung pengembangan karakter dan potensi siswa secara menyeluruh. Dalam wawancara, Bapak Zaini Juhi menyampaikan bahwa, pengawasan terhadap ekstrakurikuler tidak hanya dilakukan melalui observasi langsung, tetapi juga melalui evaluasi dan pembahasan pada rapat-rapat sekolah. Pendekatan pengawasan ini bersifat sistematis dan berkelanjutan, yang menunjukkan konsistensi kepala sekolah dalam mengontrol seluruh aspek kegiatan siswa.

Dengan demikian, pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 3 Banjarmasin mencerminkan pelaksanaan prinsip *controlling* dalam manajemen sekolah. Pengawasan dilakukan secara terencana, menyeluruh, dan disertai tindak lanjut berupa pembinaan dan pengembangan. Proses ini menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas serta meningkatkan mutu akademik dan non-akademik secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penerapan fungsi-fungsi manajemen oleh Kepala SMA Negeri 3 Banjarmasin mencerminkan prinsip manajemen pendidikan yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan dijalankan secara holistik dan saling mendukung, sehingga memberikan kontribusi signifikan dalam peningkatan mutu akademik siswa. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan kolaboratif menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang bermutu tinggi.

## **2. Tantangan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Akademik di SMA Negeri 3 Banjarmasin**

Berdasarkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat dianalisis bahwa Kepala Sekolah di SMA Negeri 3 Banjarmasin dalam meningkatkan mutu akademik kepala sekolah mengalami tantangan. Menurut Rollings dan Ernest, tantangan adalah kompetisi dan hambatan yang dihadapi dalam aktivitas.

### **a. Sarana dan Prasarana Yang Tidak di Gunakan Dengan Baik**

Sekolah merupakan institusi publik yang memiliki peran sentral dalam menyelenggarakan layanan pendidikan kepada masyarakat, terutama bagi peserta didik yang sedang menjalani proses pembelajaran. Selain sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar, sekolah juga berfungsi sebagai sarana pengembangan potensi peserta didik baik secara fisik, intelektual, maupun moral. Dalam konteks ini, tidak hanya guru dan peserta didik yang menjadi komponen

penting dalam pendidikan, tetapi juga ketersediaan sarana dan prasarana sebagai faktor pendukung yang esensial dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Banjarmasin, bahwa salah satu tantangan dalam upaya peningkatan mutu akademik adalah belum optimalnya pemanfaatan sarana dan prasarana teknologi dalam proses pembelajaran. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sebagian guru dalam menguasai teknologi pendidikan, meskipun sekolah telah dilengkapi dengan akses internet dan perangkat pendukung lainnya.

Kepala sekolah, Bapak Zaini Juhdi, mengungkapkan bahwa kemampuan guru dalam mengoperasikan alat teknologi seperti laptop dan perangkat digital lainnya masih belum merata. Kondisi ini menjadi hambatan dalam mengimplementasikan pembelajaran berbasis teknologi secara maksimal. Padahal, pada era digital seperti saat ini, guru dituntut tidak hanya sekadar mahir mengetik, tetapi juga mampu memodifikasi metode pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi secara kreatif.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, pihak sekolah secara aktif menyelenggarakan berbagai pelatihan, bimbingan teknis (bimtek), dan workshop baik secara internal maupun eksternal. Guru-guru yang membutuhkan peningkatan kompetensi diprioritaskan untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional tersebut. Pernyataan ini diperkuat oleh para guru seperti Ibu Rahmi Widiati dan Ibu Rahimah yang menyampaikan bahwa kepala sekolah sangat mendukung dan memfasilitasi keikutsertaan guru dalam pelatihan berbasis teknologi.

Selain pelatihan, kepala sekolah juga berperan dalam memberikan motivasi dan dorongan secara terus-menerus kepada para guru agar mereka memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi dalam mengembangkan kemampuan digital mereka. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada pembinaan mental dan profesionalisme guru.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun masih terdapat tantangan dalam pemanfaatan sarana dan prasarana teknologi, upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk pelatihan, pembinaan, dan motivasi telah menjadi langkah strategis untuk mengatasi kendala tersebut serta mendukung peningkatan kualitas pembelajaran di era digital.

#### b. Tenaga Pendidik Yang Kurang Semangat Mengajar

Kepala SMAN Negeri 3 Banjarmasin, Bapak Zaini Juhti, menghadapi tantangan dalam meningkatkan mutu akademik, terutama terkait dengan kondisi tenaga pendidik yang ada di sekolah. Hasil temuan di lapangan menggambarkan adanya kemalasan dan kejenuhan yang dialami oleh beberapa guru, yang sebagian besar disebabkan oleh faktor usia. Hal ini dapat berdampak negatif pada semangat guru untuk terus berinovasi, mengikuti perkembangan materi ajar, dan menerapkan metode pengajaran yang lebih dinamis. Akibatnya, kualitas pembelajaran di sekolah dapat terhambat, yang pada gilirannya mengurangi pencapaian akademik siswa secara keseluruhan.

Dalam menghadapi tantangan ini, Bapak Zaini menyadari bahwa pendekatan yang tepat sangat diperlukan. Oleh karena itu, kepala sekolah tidak hanya melakukan evaluasi terhadap kinerja guru, tetapi juga berusaha untuk

mendorong guru-guru tersebut agar tetap semangat belajar dan berkembang, terlepas dari usia mereka. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan pendekatan persuasif. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Zaini, pendekatan emosional lebih efektif daripada pendekatan yang bersifat konfrontatif atau marah-marah. Kepala sekolah berusaha memberikan pencerahan dan motivasi agar guru-guru tersebut memiliki semangat untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka.

Selain pendekatan emosional, kepala sekolah juga melakukan supervisi secara berkelanjutan terhadap guru-guru yang mengalami kendala. Bapak Zaini mengungkapkan bahwa supervisi tidak hanya bertujuan untuk menilai bagaimana guru melaksanakan pembelajaran, tetapi juga sebagai sarana untuk memberikan bimbingan. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu memberikan pembekalan dan bimbingan yang dapat membantu guru mengatasi masalah yang mereka hadapi dalam menjalankan tugas mereka. Komunikasi yang baik dan terbuka antara kepala sekolah dan guru sangat penting agar masalah-masalah seperti ini bisa diselesaikan dengan cara yang positif.

Dengan demikian, menjaga profesionalisme guru tidak cukup hanya dengan memberikan pelatihan atau instruksi administratif. Diperlukan pendekatan menyeluruh yang mencakup aspek psikologis, sosial, dan kultural agar guru dapat berkembang secara utuh dan mampu menghadapi tantangan profesinya dengan semangat dan dedikasi yang tinggi.

Terkait dengan evaluasi kualitas akademik secara keseluruhan, Bapak Zaini menjelaskan bahwa indikator utama untuk menilai mutu pendidikan di sekolah adalah hasil rapor pendidikan yang diperoleh dari Asesmen Nasional. Asesmen ini

dilaksanakan dengan melibatkan beberapa perwakilan dari guru, siswa, dan kepala sekolah. Hasil asesmen ini kemudian digunakan untuk membuat rapor mutu yang mencakup berbagai aspek penting dalam pendidikan, seperti kemampuan literasi, numerasi, karakter, kebhinekaan, dan kualitas pembelajaran yang tercapai selama setahun.

Dari rapor tersebut, sekolah bisa melihat perkembangan atau penurunan dalam berbagai aspek yang dinilai. Misalnya, kemampuan literasi siswa yang mencakup kemampuan membaca, memahami teks, dan menulis dapat dilihat dari hasil asesmen, dengan indikator apakah kemampuan tersebut meningkat atau menurun. Hal yang sama berlaku untuk kemampuan numerasi, yang mengukur kemampuan siswa dalam matematika dan pemecahan masalah. Jika nilai-nilai tersebut menunjukkan penurunan, sekolah dapat segera mengidentifikasi penyebabnya dan merancang strategi untuk perbaikan. Sebaliknya, jika nilai-nilai tersebut menunjukkan hasil yang baik, sekolah dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitasnya lebih lanjut.

Dengan menggunakan rapor pendidikan sebagai tolak ukur, kepala sekolah dapat mengetahui secara lebih jelas kualitas pembelajaran yang tercapai dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan mutu akademik. Hal ini juga memungkinkan sekolah untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, baik dalam aspek pengajaran maupun dalam pengembangan karakter siswa. Rapor tersebut, yang didasarkan pada asesmen nasional, menjadi alat yang sangat berguna untuk menilai keberhasilan sekolah dan merencanakan langkah-langkah ke depan guna mencapai standar pendidikan yang lebih tinggi. Pendidik adalah profesi yang tidak

hanya menuntut kompetensi dalam menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga tanggung jawab moral dalam membentuk karakter dan kecerdasan peserta didik.

Sebagai salah satu sekolah menengah atas negeri yang memperoleh akreditasi A, SMA Negeri 3 Banjarmasin menempatkan nilai rapor siswa sebagai seleksi dan pengembangan prestasi akademik. Dengan kebijakan tersebut, sekolah mendorong peserta didik untuk mencapai hasil belajar terbaik melalui evaluasi semester yang terstruktur dan pembinaan intensif oleh guru. Kebijakan ini selaras dengan program sekolah untuk meningkatkan kompetensi akademik peserta didik sekaligus memperkuat budaya belajar secara konsisten di lingkungan sekolah.

Secara nyata, pendekatan terintegrasi antara penggunaan rapor dan program akademik inovatif telah menghasilkan prestasi siswa yang membanggakan mulai dari medali dalam olimpiade sains. Guru di sekolah ini bertindak sebagai mentor yang aktif membimbing siswa sesuai potensi masing-masing, didukung dengan metode pembelajaran berbasis proyek dan teknologi digital. Sinergi antara pembinaan individu, wawasan digital, dan dukungan keluarga serta komunitas menjadikan mutu pendidikan dan kualitas lulusan SMA Negeri 3 Banjarmasin meningkat secara signifikan dari tahun ke tahun, dan data prestasi akademik siswa tertera pada link lampiran dokumentasi.