
Analisis Permasalahan Manajemen Sekolah di SMA

Evianti Nadeak*

Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, Indonesia

*Corresponding Author: eviyantinadeakevi@gmail.com

Article History

Received : April 07th, 2026

Revised : April 27th, 2026

Accepted : May 16th, 2026

Abstract: Manajemen sekolah merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah menengah atas. Permasalahan dalam pengelolaan sekolah dapat memengaruhi mutu pendidikan apabila tidak ditangani secara tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan manajemen sekolah di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda serta mengidentifikasi solusi yang dilakukan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah, tiga wakil kepala sekolah, dan satu orang guru. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan berdasarkan prinsip manajemen sekolah yang mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada aspek perencanaan, sekolah telah melaksanakan rapat kerja rutin pada awal tahun pelajaran, namun masih menghadapi kendala berupa rendahnya partisipasi guru dalam memberikan masukan, keterbatasan pemahaman terhadap kurikulum terbaru, minimnya minat mengikuti pelatihan, keterbatasan anggaran sarana dan prasarana, serta ketidaksesuaian antara rencana anggaran dan kebutuhan riil sekolah. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan manajemen sekolah di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, sekolah telah menerapkan berbagai solusi melalui penguatan komunikasi, koordinasi rutin, pelatihan internal, transparansi pengelolaan, serta penegakan aturan secara persuasif guna mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Keywords: Manajemen Sekolah, Permasalahan, Solusi.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan masyarakat. Dalam konteks ini, peran sekolah sebagai lembaga pendidikan formal sangat penting. Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat untuk mentransfer pengetahuan, tetapi juga sebagai institusi yang membentuk karakter, nilai-nilai, dan keterampilan sosial siswa. Sekolah memiliki hubungan yang erat dengan masyarakat, sehingga keduanya tidak dapat dipisahkan. Lembaga pendidikan ada di masyarakat, hidup bersama-sama dengan warga masyarakat. Antara masyarakat dan sekolah saling membutuhkan.

Pendidikan yang berkualitas berkontribusi pada pengembangan individu yang mampu beradaptasi dan berkontribusi secara positif di masyarakat. Oleh karena itu, pentingnya pendidikan berkualitas tidak dapat dipungkiri,

terutama di era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat saat ini. Pendidikan adalah hak dasar setiap individu yang harus dipenuhi. Pendidikan karakter seharusnya menguatkan sifat-sifat mulia menjadi tangguh, jujur, berbudi pekerti luhur, bertanggungjawab, disiplin dan mandiri (Hasnadi, 2019).

Pendidikan sebagai proses transformasi budaya sejatinya menjadi wahana bagi perubahan dan dinamika kebudayaan masyarakat dan bangsa. Karena itu, pendidikan yang diberikan melalui bimbingan, pengajaran dan latihan harus mampu memenuhi tuntutan pengembangan potensi peserta didik secara maksimal, baik potensi intelektual, spiritual, sosial, moral, maupun estetika sehingga terbentuk kedewasaan atau kepribadian seutuhnya. Dengan melalui kegiatan tersebut yang merupakan bentuk bentuk utama dari proses pendidikan, maka kelangsungan hidup

individu dan masyarakat akan terjamin. Dalam hal ini pendidikan sebenarnya berfungsi mengembangkan seluruh aspek kepribadian peserta didik secara utuh dan terintegrasi tetapi untuk memudahkan pengkajian dan pembahasan biasa diadakan pemilahan dalam aspek-aspek intelektual, sosial, emosi dan fisik-motorik. Pendidikan sangat berfungsi sebagai wadah persiapan sumber daya manusia dalam menjalani kehidupan sehari-hari (Suriaman et al., 2024).

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun, tantangan yang dihadapi masih sangat besar. Berdasarkan data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2023), masih banyak sekolah yang mengalami kendala dalam mengimplementasikan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian lebih dari semua pihak untuk memastikan bahwa setiap anak mendapatkan pendidikan yang berkualitas (Susanto et al., 2025).

Makna pendidikan sangat luas dan beragam. Secara umum, pendidikan dapat diartikan sebagai proses pembelajaran yang berlangsung sepanjang hayat. Melalui pendidikan, individu tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga keterampilan dan nilai-nilai yang penting untuk kehidupannya. Pendidikan membantu individu untuk memahami diri mereka sendiri dan lingkungan di sekitar mereka. Dalam konteks ini, pendidikan adalah alat untuk memfasilitasi pembelajaran yang relevan dengan kehidupan nyata. Di era modern ini, pendidikan tidak hanya berlangsung di dalam kelas, tetapi juga melalui pengalaman di luar sekolah. Pendidikan informal, seperti pembelajaran dari keluarga dan masyarakat, juga memiliki peranan yang sangat penting. Oleh karena itu, pendidikan harus dipandang sebagai proses yang holistik dan terintegrasi. Hal ini menjadi tantangan bagi sistem pendidikan formal untuk dapat mengakomodasi berbagai bentuk pembelajaran yang ada (Subairi, 2024).

Sekolah berfungsi sebagai institusi yang menyelenggarakan proses pendidikan formal. Di dalam sekolah, siswa mendapatkan pembelajaran dari berbagai disiplin ilmu yang diajarkan oleh para pendidik. Selain itu, sekolah juga merupakan tempat di mana siswa belajar berinteraksi, berkolaborasi, dan menghargai perbedaan. Lingkungan sekolah yang positif dapat mendorong siswa untuk berkembang

secara optimal. Namun, untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan, sekolah harus memiliki manajemen yang baik. Manajemen sekolah yang efektif mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan semua kegiatan yang berkaitan dengan pendidikan. Menurut Balakrishna keberhasilan suatu sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen yang dimiliki. Sekolah yang memiliki manajemen baik cenderung mampu menciptakan lingkungan belajar yang aman dan mendukung perkembangan siswa (Balakrishna, 2023).

Sekolah berkualitas adalah sekolah yang mampu menyediakan pendidikan yang efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang kompeten. Terdapat beberapa ciri-ciri yang menandakan bahwa suatu sekolah dapat dikategorikan sebagai sekolah berkualitas. Pertama, kurikulum yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan siswa serta tuntutan zaman. Kedua, tenaga pendidik yang berkualitas, baik dari segi kompetensi akademis maupun kemampuan pedagogis. Ketiga, fasilitas yang memadai, seperti ruang kelas yang nyaman, perpustakaan yang lengkap, dan sarana olahraga yang cukup. Keempat, keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam proses pendidikan (Sridana et al., 2018).

Menurut (Aditama, 2020), manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Manajemen sekolah adalah proses pengelolaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, dengan fokus pada pemberdayaan sekolah dan komunitas untuk menciptakan institusi pendidikan yang mandiri dan efektif.

Manajemen sekolah juga merupakan faktor yang paling penting dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di sekolah, keberhasilannya diukur oleh prestasi yang didapat, oleh karena itu dalam menjalankan kepemimpinan, harus menggunakan suatu sistem, artinya dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang di dalamnya terdapat komponen-komponen terkait seperti guru-guru, staf TU, orang tua siswa, masyarakat,

pemerintah, anak didik, dan lain-lain harus berfungsi optimal yang dipengaruhi oleh kebijakan dan kinerja pimpinan.

Sekolah merupakan bagian dari suatu lembaga pendidikan harus selalu memberikan pelayanan yang terbaiknya kepada masyarakat luas, karena keberadaan sekolah yang dekat dengan masyarakat akan mencerminkan kebutuhan dan kebanggaan bagi masyarakat. Sekolah sebagai suatu organisasi dalam perkembangan dan pencapaian tujuan harus mengacu kepada pedoman dan arah pengembangan pendidikan (Mulyasa, 2022). Namun, dalam praktiknya, banyak sekolah, termasuk SMA Negeri 1 Siantar Narumonda, menghadapi tantangan seperti kurangnya sumber daya, masalah komunikasi, dan kurangnya pelatihan bagi tenaga pendidik. Hal ini mengakibatkan fasilitas yang tidak memadai dan rendahnya keterampilan guru, yang menghambat proses pembelajaran dan inovasi dalam pengajaran (Andriyan & Yoenanto, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara awal penulis pada saat selama 3 bulan dan observasi lanjutan pada bulan November 2024 serta wawancara dengan kepala sekolah SMA N.1 Siantar Narumonda, Jasa Pembangunan Sitorus M.Pd dan Pak Dedy Frans Marbun, S.Pd Gr, selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum di sekolah SMA Negeri 1 Siantar Narumonda penulis menemukan kondisi manajemen sekolah tersebut masih kurang optimal, permasalahan manajemen yang mendesak untuk diatasi.

Salah satu temuan utama di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda adalah kurangnya koordinasi antara berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar sekolah. Pihak-pihak yang dimaksud di dalam sekolah mencakup guru, kepala sekolah, dan staf administrasi, sedangkan pihak di luar sekolah meliputi orang tua siswa, masyarakat, dan Dinas Pendidikan. Ketidakjelasan dalam pengambilan keputusan sering kali terjadi ketika ada perbedaan pandangan antara kepala sekolah dan guru mengenai metode pengajaran atau kurikulum yang harus diterapkan. Selain itu, rendahnya motivasi belajar siswa menjadi masalah signifikan; terdapat sejumlah siswa tidak terinspirasi oleh proses pembelajaran yang monoton, kurangnya interaksi, dan kurangnya materi yang relevan dengan kehidupan mereka.

Sejalan dengan ini dipertegas oleh kepala sekolah Bapak Jasa Pembangunan sitorus, M.Pd hal ini saling terkait dengan fasilitas yang tidak memadai, seperti ruang kelas yang sempit,

kurangnya alat pengajaran seperti LCD dan buku referensi, serta kurangnya area ruang terbuka untuk kegiatan fisik. Fasilitas-fasilitas ini berkontribusi pada ketidaknyamanan siswa saat belajar, yang pada gilirannya semakin menurunkan motivasi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam proses pendidikan. Penurunan akreditasi sekolah dari A menjadi B mencerminkan tantangan yang lebih dalam, di mana penerimaan siswa berkebutuhan khusus tanpa dukungan guru yang kompeten telah menghambat proses pembelajaran. Kebijakan penerimaan siswa baru melalui jalur zonasi yang mengharuskan 50% siswa baru diterima juga menambah beban, karena sekolah harus menerima calon siswa dengan perilaku dan prestasi yang bervariasi, sementara siswa berprestasi harus bersaing ketat untuk masuk melalui jalur prestasi.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, wawancara dengan pihak sekolah, serta telaah dokumentasi akademik, ditemukan bahwa penempatan guru di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda belum sepenuhnya sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Beberapa guru tercatat mengajar mata pelajaran di luar latar belakang pendidikannya, seperti guru agama yang mengampu mata pelajaran Prakarya, sehingga berdampak pada kurangnya penguasaan materi secara mendalam dalam proses pembelajaran. Selain itu, data dari guru Bimbingan dan Konseling serta catatan kesiswaan menunjukkan adanya kasus tawuran antar siswa yang tidak hanya mengganggu ketertiban dan manajemen sekolah, tetapi juga menciptakan citra negatif serta mengancam keselamatan peserta didik. Permasalahan tersebut diperparah oleh keterbatasan sarana pembelajaran, khususnya media LCD, yang jumlahnya tidak sebanding dengan jumlah kelas. Kondisi ini mengakibatkan siswa harus bergantian menggunakan ruang yang dilengkapi LCD dan memaksa guru berpindah-pindah kelas untuk memperoleh fasilitas tersebut, sehingga proses pembelajaran menjadi kurang efektif dan tidak berjalan optimal. Temuan-temuan ini secara nyata menunjukkan perlunya analisis manajemen sekolah yang lebih mendalam guna merumuskan solusi yang tepat dalam meningkatkan mutu pengelolaan dan pembelajaran di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti merasa penting untuk mengkaji

lebih dalam mengenai permasalahan manajemen Sekolah di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda. Oleh karena itu peneliti mengangkat judul “Analisis Permasalahan Manajemen Sekolah di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda”.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif. Metode kualitatif digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena permasalahan manajemen sekolah berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Menurut (Sugiyono, 2021) penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci. Pendekatan studi kasus dipilih karena mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata. Hal ini sejalan dengan pendapat (Jelahun, 2022) yang menyatakan bahwa studi kasus merupakan penyelidikan empiris untuk memahami fenomena kontemporer dalam konteks nyata.

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda yang berlokasi di Kecamatan Siantar Narumonda, Kabupaten Toba, Sumatera Utara. Waktu penelitian dilaksanakan selama dua bulan, yaitu mulai Oktober sampai November 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pihak yang terlibat dalam manajemen sekolah. Sampel penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung terhadap permasalahan yang diteliti. Informan dalam penelitian ini terdiri atas kepala sekolah, tiga orang wakil kepala sekolah, satu orang guru, dan dua orang siswa.

Prosedur penelitian dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu tahap pra-lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap penyelesaian. Pada tahap pra-lapangan, peneliti menyusun proposal penelitian, mengurus perizinan, dan melakukan studi pendahuluan. Tahap pekerjaan lapangan dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Selanjutnya, tahap penyelesaian dilakukan dengan menyusun, mengolah, dan menafsirkan data yang telah diperoleh hingga menjadi laporan penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Analisis dilakukan secara terus-menerus sejak awal pengumpulan data hingga data dinyatakan jenuh. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi sehingga data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Masalah dan Solusi dalam Perencanaan Sekolah

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah dilakukan di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda, diperoleh temuan penelitian bahwa proses perencanaan sekolah secara umum sudah berjalan dengan baik dan dilakukan secara rutin setiap awal tahun pelajaran melalui kegiatan rapat kerja sekolah. Rapat tersebut diikuti oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta komite sekolah

Permasalahan yang ditemukan dalam perencanaan kerja sekolah adalah kurangnya partisipasi sebagian guru dan tenaga kependidikan dalam memberikan ide atau masukan saat penyusunan program kerja. Beberapa guru belum aktif menyampaikan pendapat atau usulan, sehingga program kerja yang disusun belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan seluruh warga sekolah. Solusi yang dilakukan pihak sekolah antara lain dengan mendorong partisipasi aktif guru melalui komunikasi yang terbuka dalam rapat kerja, melakukan koordinasi rutin antarwakil kepala sekolah, serta memperkuat kerja sama antara guru dan pihak manajemen sekolah agar perencanaan dapat berjalan efektif dan sesuai tujuan.

Dalam perencanaan kurikulum, permasalahan utama yang muncul adalah kurangnya pemahaman sebagian guru terhadap isi dan tujuan kurikulum terbaru, serta minimnya partisipasi dalam kegiatan pelatihan atau *in-house training*. Hal ini menyebabkan implementasi kurikulum belum maksimal. Untuk mengatasi hal tersebut, pihak sekolah mengadakan pelatihan internal, mendorong guru untuk aktif dalam kegiatan MGMP, serta

memperkuat komunikasi antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan guru mata pelajaran agar pemahaman terhadap kurikulum lebih merata.

Permasalahan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia terletak pada rendahnya minat dan partisipasi guru dalam mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan diri, baik di tingkat sekolah maupun di luar sekolah. Faktor keterbatasan waktu, dana, dan motivasi menjadi penyebab utama. Sekolah berupaya mengatasinya dengan memperkuat kerja sama tim, membangun komunikasi yang intensif antara pimpinan dan guru, serta memberikan dorongan moral agar guru memiliki kesadaran pentingnya peningkatan kompetensi. Sekolah juga menjalin kerja sama dengan dinas pendidikan dan forum MGMP untuk memperluas kesempatan pelatihan bagi guru.

Dalam perencanaan sarana dan prasarana ditemukan bahwa keterbatasan anggaran menjadi kendala utama dalam memenuhi kebutuhan fasilitas pembelajaran secara optimal. Tidak semua usulan pengadaan dapat direalisasikan karena menyesuaikan dengan dana yang tersedia. Untuk mengatasi hal ini, sekolah melakukan prioritas terhadap kebutuhan yang paling mendesak dan penting, serta berupaya mencari alternatif sumber pendanaan lain seperti melalui kerja sama dengan komite sekolah, alumni, dan donatur. Selain itu, sekolah juga memperbaiki sistem inventarisasi dan penanggung jawab ruang agar perawatan sarana dapat dilakukan lebih baik.

Pada aspek perencanaan keuangan, ditemukan permasalahan berupa ketidaksesuaian antara rencana anggaran dan kebutuhan riil di lapangan, serta keterlambatan pencairan dana BOS yang berdampak pada tertundanya beberapa kegiatan sekolah. Untuk mengatasi hal tersebut, sekolah mengadakan rapat koordinasi berkala untuk meninjau ulang prioritas penggunaan dana, menyiapkan dana cadangan dari sumber lain seperti iuran komite atau bantuan donatur, dan menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaan keuangan agar semua pihak mengetahui alokasi serta penggunaan dana sekolah.

Masalah dan Solusi dalam Pengorganisasian Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda, ditemukan bahwa dalam aspek pengorganisasian

manajemen sekolah masih terdapat berbagai permasalahan yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian mutu pendidikan. Pengorganisasian yang idealnya berfungsi untuk membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara proporsional ternyata belum berjalan sepenuhnya optimal. Permasalahan utama yang muncul adalah ketidakseimbangan beban kerja antar guru, di mana sebagian guru menerima banyak tanggung jawab tambahan seperti menjadi wali kelas, pembina ekstrakurikuler, atau panitia kegiatan, sementara guru lain memiliki beban kerja yang relatif ringan. Selain itu, terdapat ketidaksesuaian antara pembagian tugas dengan kompetensi individu, sehingga pelaksanaan tugas belum maksimal. Hasil wawancara dan observasi juga menunjukkan bahwa meskipun sekolah telah memiliki struktur organisasi yang jelas dan SK pembagian tugas setiap tahun, implementasinya belum selalu adil dan efisien.

Untuk mengatasi masalah tersebut, pihak sekolah berupaya melakukan peningkatan komunikasi dan koordinasi antarstaf melalui rapat rutin, grup komunikasi daring, serta pelaporan kegiatan secara berkala. Sekolah juga mulai menyusun uraian tugas (*job description*) yang lebih rinci dan transparan agar setiap guru memahami perannya dengan jelas dan tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Selain itu, dalam hal monitoring dan reorganisasi, ditemukan bahwa kegiatan pengawasan dan evaluasi telah dilaksanakan secara rutin melalui supervisi, rapat evaluasi, dan pelaporan kegiatan. Namun, kendala yang sering dihadapi adalah kurangnya konsistensi pelaksanaan monitoring karena padatny jadwal dan banyaknya tanggung jawab tambahan dari pihak manajemen. Tindak lanjut hasil monitoring juga belum sepenuhnya optimal karena rekomendasi perbaikan tidak selalu segera ditindaklanjuti. Solusi yang ditempuh sekolah adalah meningkatkan koordinasi dan sistem delegasi yang lebih efektif, memperkuat komunikasi antarbidang, serta melaksanakan evaluasi berkala untuk memastikan perbaikan berjalan sesuai rencana.

Dalam aspek pengembangan kualitas staf, hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah melakukan berbagai kegiatan peningkatan kompetensi guru, seperti pelatihan internal, keikutsertaan dalam MGMP, serta pelatihan daring dari Kemendikbud. Namun, masih terdapat kendala berupa rendahnya partisipasi

sebagian guru akibat keterbatasan waktu, beban tugas yang padat, serta minimnya anggaran. Untuk mengatasinya, sekolah menerapkan pelatihan bergilir dan fleksibel, memanfaatkan pelatihan gratis, serta memberikan motivasi dan dorongan dari kepala sekolah agar guru lebih aktif mengembangkan profesionalismenya.

Masalah dan Solusi dalam Kepemimpinan Sekolah

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda, diperoleh gambaran bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan telah berjalan dengan cukup baik, meskipun masih menghadapi sejumlah kendala dalam pelaksanaannya. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi demokratis, otoriter, dan kekeluargaan yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Gaya kepemimpinan demokratis tercermin melalui upaya kepala sekolah melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan, sedangkan gaya otoriter terlihat ketika kepala sekolah mengambil keputusan secara cepat untuk hal-hal yang dianggap mendesak. Sementara itu, pendekatan kekeluargaan tampak dari upaya kepala sekolah menjaga keharmonisan dan kedekatan dengan seluruh warga sekolah.

Namun demikian, dari hasil wawancara dan observasi ditemukan adanya permasalahan dalam komunikasi dan partisipasi antara kepala sekolah dengan guru maupun antarstaf. Beberapa guru menyampaikan bahwa terkadang terjadi miskomunikasi atau kesalahpahaman ketika kepala sekolah memberikan arahan atau teguran, sehingga menimbulkan rasa kurang nyaman dan memengaruhi suasana kerja. Selain itu, sebagian guru merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, karena kepala sekolah kadang memutuskan sesuatu secara sepihak tanpa melalui musyawarah bersama. Kondisi ini berdampak pada menurunnya rasa memiliki dan partisipasi aktif dari beberapa guru dalam pelaksanaan program sekolah.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, kepala sekolah berupaya memperkuat komunikasi interpersonal dan koordinasi internal dengan melibatkan wakil kepala sekolah, wali kelas, dan guru dalam forum musyawarah terbuka. Kepala sekolah juga menerapkan pendekatan kekeluargaan dengan memanggil guru secara pribadi atau kelompok kecil untuk

berdiskusi mengenai permasalahan yang muncul, serta memberikan motivasi dan bimbingan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, evaluasi rutin dilakukan melalui rapat dewan guru dan supervisi pembelajaran guna memastikan adanya tindak lanjut dari setiap permasalahan yang terjadi.

Masalah dan Solusi dalam Pengendalian Sekolah

Masalah pengendalian di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi kontrol dalam manajemen sekolah sudah berjalan cukup baik, meskipun masih menghadapi sejumlah kendala. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, kepala sekolah bersama tim manajemen telah berupaya melakukan pengawasan terhadap kegiatan pembelajaran, kinerja guru, serta penggunaan sumber daya secara berkelanjutan. Supervisi akademik, evaluasi kinerja guru, dan rapat rutin menjadi bentuk utama pengendalian yang dilakukan, namun keterbatasan waktu kepala sekolah serta kurangnya keterbukaan sebagian guru masih menjadi hambatan dalam pelaksanaannya.

Dalam pengendalian kualitas pembelajaran, supervisi dan observasi kelas telah dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan, tetapi frekuensinya masih perlu ditingkatkan. Pengendalian kinerja guru juga dilaksanakan melalui penilaian dan pembinaan, meskipun masih ditemukan masalah kedisiplinan serta keterlambatan dalam pelaporan administrasi. Pada aspek pengendalian sumber daya, sekolah telah berupaya menjaga efisiensi penggunaan sarana dan dana, namun masih terdapat kendala berupa ketidakseimbangan beban kerja dan keterbatasan anggaran operasional.

Selain itu, pengendalian disiplin bagi guru, staf, dan siswa telah diterapkan melalui tata tertib dan pengawasan langsung oleh pimpinan sekolah. Walau demikian, pelanggaran kecil seperti keterlambatan dan ketidaktertiban masih sering terjadi. Sebagai solusi, kepala sekolah memperkuat komunikasi internal, menegakkan aturan secara persuasif, serta menekankan keteladanan pimpinan dalam membangun budaya disiplin. Secara keseluruhan, fungsi pengendalian di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda telah berjalan dengan baik dan menjadi bagian penting dalam menjaga mutu pendidikan, meskipun efektivitasnya masih perlu ditingkatkan melalui

konsistensi pelaksanaan dan keterbukaan dalam proses evaluasi.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan dalam manajemen sekolah di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda dan solusinya. Berdasarkan teori (Mulyasa, 2022), manajemen sekolah mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang semuanya saling terkait dan berkontribusi pada efektivitas sekolah. Dalam konteks ini, perencanaan sekolah menjadi langkah awal yang krusial, di mana tujuan pendidikan ditetapkan dan strategi untuk mencapainya dirumuskan (Ranisa et al., 2025). Dalam manajemen sekolah di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda terdapat permasalahan terkait perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Pada perencanaan kerja sekolah menghadapi tantangan karena partisipasi sebagian guru dan tenaga kependidikan masih terbatas, sehingga ide dan masukan yang disampaikan belum mencerminkan kebutuhan seluruh warga sekolah. Untuk mengatasinya, pihak sekolah mendorong komunikasi terbuka dalam rapat kerja, melakukan koordinasi rutin antarwakil kepala sekolah, dan memperkuat kerja sama antara guru serta manajemen sekolah agar perencanaan dapat berjalan efektif dan sesuai tujuan.

Dalam perencanaan kurikulum, sebagian guru masih kurang memahami isi dan tujuan kurikulum terbaru serta minim berpartisipasi dalam pelatihan, sehingga implementasinya belum optimal. Sekolah menanggulangi hal ini melalui pelatihan internal, dorongan partisipasi dalam kegiatan MGMP, serta penguatan komunikasi antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan guru mata pelajaran agar pemahaman terhadap kurikulum lebih merata. Hal ini sesuai penelitian (Sofiana, 2017) di SD 2 Kretek yang menemukan bahwa kurikulum yang dikembangkan masih bersifat umum dan tidak ada perbedaan dengan sekolah non-inklusi. Guru kelas dan Guru Pendamping Khusus (GPK) tidak membuat Program Pembelajaran Individual (PPI) untuk ABK.

Permasalahan dalam pengembangan sumber daya manusia terletak pada rendahnya minat guru mengikuti pelatihan atau kegiatan peningkatan kompetensi, dipengaruhi keterbatasan waktu, dana, dan motivasi. Sekolah

berupaya memperkuat kerja sama tim, membangun komunikasi intensif antara pimpinan dan guru, memberikan dorongan moral, serta menjalin kerja sama dengan dinas pendidikan dan forum MGMP untuk memperluas kesempatan pelatihan. Dalam perencanaan sarana dan prasarana, keterbatasan anggaran menjadi kendala utama sehingga tidak semua kebutuhan fasilitas dapat dipenuhi. Sekolah menyiasatinya dengan memprioritaskan kebutuhan paling mendesak, mencari alternatif sumber pendanaan melalui kerja sama dengan komite sekolah, alumni, dan donatur, serta memperbaiki sistem inventarisasi dan penanggung jawab ruang agar perawatan sarana lebih optimal (Auliaulfattah et al., 2024).

Aspek perencanaan keuangan menghadapi kendala ketidaksesuaian antara rencana anggaran dan kebutuhan riil serta keterlambatan pencairan dana BOS, yang berdampak pada tertundanya beberapa kegiatan. Sekolah mengatasi hal ini dengan rapat koordinasi berkala untuk meninjau prioritas penggunaan dana, menyiapkan dana cadangan dari sumber lain, dan menerapkan prinsip transparansi agar seluruh pihak memahami alokasi dan penggunaan anggaran sekolah.

Pada Pengorganisasian permasalahan utama yang muncul adalah ketidakseimbangan beban kerja antar guru, di mana sebagian guru menerima banyak tanggung jawab tambahan seperti menjadi wali kelas, pembina ekstrakurikuler, atau panitia kegiatan, sementara guru lain memiliki beban kerja yang relatif ringan. Selain itu, terdapat ketidaksesuaian antara pembagian tugas dengan kompetensi individu, sehingga pelaksanaan tugas belum maksimal. Hasil wawancara dan observasi juga menunjukkan bahwa meskipun sekolah telah memiliki struktur organisasi yang jelas dan SK pembagian tugas setiap tahun, implementasinya belum selalu adil dan efisien. Untuk mengatasi masalah tersebut, pihak sekolah berupaya melakukan peningkatan komunikasi dan koordinasi antarstaf melalui rapat rutin, grup komunikasi daring, serta pelaporan kegiatan secara berkala. Sekolah juga mulai menyusun uraian tugas (*job description*) yang lebih rinci dan transparan agar setiap guru memahami perannya dengan jelas dan tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Kondisi ini relevan dengan penelitian (Yahya, 2019) yang menemukan bahwa Penelitian ini menegaskan bahwa

ketidakseimbangan beban kerja menyebabkan ketidakpuasan kerja dan berdampak pada rendahnya efektivitas pelaksanaan tugas. Selain itu, struktur organisasi sekolah sering kali hanya bersifat formalitas sehingga implementasinya tidak berjalan sesuai ketentuan.

Permasalahan dalam komunikasi dan partisipasi antara kepala sekolah dengan guru maupun antarstaf. Beberapa guru menyampaikan bahwa terkadang terjadi miskomunikasi atau kesalahpahaman ketika kepala sekolah memberikan arahan atau teguran, sehingga menimbulkan rasa kurang nyaman dan memengaruhi suasana kerja. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, kepala sekolah berupaya memperkuat komunikasi interpersonal dan koordinasi internal dengan melibatkan wakil kepala sekolah, wali kelas, dan guru dalam forum musyawarah terbuka.

Dalam pengendalian kualitas pembelajaran, supervisi dan observasi kelas telah dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan, tetapi frekuensinya masih perlu ditingkatkan. Pengendalian kinerja guru juga dilaksanakan melalui penilaian dan pembinaan, meskipun masih ditemukan masalah kedisiplinan serta keterlambatan dalam pelaporan administrasi. Pada aspek pengendalian sumber daya, sekolah telah berupaya menjaga efisiensi penggunaan sarana dan dana, namun masih terdapat kendala berupa ketidakseimbangan beban kerja dan keterbatasan anggaran operasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda, manajemen sekolah secara umum telah berjalan dengan cukup baik melalui penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, namun masih menghadapi sejumlah kendala. Perencanaan telah dilakukan secara rutin dan melibatkan berbagai unsur sekolah, tetapi partisipasi guru belum merata, pemahaman kurikulum perlu ditingkatkan, serta keterbatasan anggaran dan waktu memengaruhi pengembangan sumber daya dan sarana prasarana. Dalam pengorganisasian, meskipun struktur dan pembagian tugas telah tersedia, masih terdapat ketidakseimbangan beban kerja dan ketidaksesuaian antara kompetensi dan tugas guru. Kepemimpinan kepala sekolah dinilai cukup efektif dengan penerapan gaya

kepemimpinan yang fleksibel, namun komunikasi dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan masih perlu diperkuat. Fungsi pengendalian telah dilakukan melalui supervisi dan evaluasi, tetapi pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Siantar Narumonda memerlukan penguatan komunikasi, partisipasi warga sekolah, perencanaan yang inklusif dan transparan, penyesuaian tugas dengan kompetensi, serta pengendalian yang lebih terstruktur melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Kepala SMA Negeri 1 Siantar Narumonda Kabupaten Toba, para wakil kepala sekolah, guru, serta seluruh siswa SMA Negeri 1 Siantar Narumonda, atas izin, kerja sama, dan bantuan yang diberikan selama pelaksanaan penelitian. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada dosen pembimbing atas bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berharga, serta kepada keluarga dan rekan-rekan yang telah memberikan dukungan, doa, dan motivasi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

REFERENSI

- Aditama, R. A. (2020). *Pengantar Manajemen*. Malang: Ae Publishing.
- Andriyan, A., & Yoenanto, N. H. (2022). Optimalisasi Penerapan Dan Pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah: Literatur Review. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 14–27.
- Auliaulfattah, F., Afrida, D. N., Qoffayana, E., & Ramadanti, F. I. (2024). Analisis Pengaruh Alokasi Anggaran Terhadap Pengelolaan Dan Pemenuhan Sarana Prasarana Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Sdi A Education Sidoarjo. *Jurnal Media Akademik (Jma)*, 2(12), 153–166.
- Balakrishna, C. (2023). The Impact Of In-Classroom Non-Digital Game-Based Learning Activities On Students Transitioning To Higher Education. *Education Sciences*, 13(4), 133–144. <https://doi.org/10.3390/Educsci1304032>

- Hasnadi, H. (2019). Penerapan Nilai-Nilai Karakter Melalui Budaya Sekolah. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 3(2), 158–172.
- Jelahut, F. E. (2022). *Aneka Teori Dan Jenis Penelitian Kualitatif*.
- Mulyasa. (2022). *Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah*. Bumi Aksara.
- Ranisa, S., Suriansyah, A., & Purwanti, R. (2025). Implementasi Rencana Strategis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah. *Gemilang: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 5(1), 320–333.
- Sofiana, A. (2017). *Analisis Terhadap Problematika Manajemen Sekolah Dasar Penyelenggara Pendidikan Inklusi (Studi Kasus Di Sd 2 Kretek Bantul)*. Universitas Alma Ata Yogyakarta.
- Sridana, N., Wilian, S., & Setiadi, D. (2018). Sistem Penjaminan Mutu Internal Di Satuan Pendidikan Menengah (Sma). *Jurnal Pengabdian Magister Pendidikan Ipa*, 1(1), 110–121.
- Subairi, A. K. M. A. (2024). Pendidikan Dan Perkembangan Masyarakat Perspektif John Dewey: Konsep Pendidikan, Perkembangan Masyarakat. *Sosial Horizon: Jurnal Pendidikan Sosial*, 11(3), 281–298.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Suriaman, S., Sundawa, D., Nurgiansah, T. H., & Insani, N. N. (2024). Analisis Perkembangan Dan Dinamika Pendidikan Karakter Dan Budaya Bangsa Indonesia: Sebuah Upaya Pencapaian Tujuan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 15(2), 90–97.
- Susanto, A., Diana, S., Mumtahanah, H. A., Wahyudin, W., Mulyani, D. T., & Alandes, P. (2025). Peningkatan Kualitas Guru Di Indonesia: Tantangan Dan Upaya Pemecahannya Melalui Kebijakan. *Hijri*, 14(1), 166–176.
- Yahya, F. A. (2019). Problem Manajemen Pesantren, Sekolah Dan Madrasah: Problem Mutu Dan Kualitas Input-Proses-Output. *El-Tarbawi*, 8(1), 93–109.