

### **Penerapan Model Kirkpatrick Dalam Mengevaluasi Pelaksanaan Diklat Penguatan Kepala Sekolah Melalui Daring Dari Perspektif Pengajar**

**Endi Rochaendi, Andi Wahyudi, Ahmad Syamsul Arifin, Ahmad Salim**

[endi.rochaendi@almaata.ac.id](mailto:endi.rochaendi@almaata.ac.id), [andiwahyudi@almaata.ac.id](mailto:andiwahyudi@almaata.ac.id)

[a.syamsul\\_arifin@almaata.ac.id](mailto:a.syamsul_arifin@almaata.ac.id), [ahmadsalim0305@almaata.ac.id](mailto:ahmadsalim0305@almaata.ac.id)

Universitas Alma Ata

#### **Abstrak**

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan pelaksanaan diklat PKS moda daring di Kab. Lampung Utara, Kab. Tulang Bawang Barat dan Kab. Way Kanan Provinsi Lampung. Telaahannya menggunakan penelitian evaluasi bersifat deskriptif kualitatif melalui pendekatan model Kirkpatrick untuk mengukur aspek reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekitar 91,65 persen atau 95 orang peserta diklat memperlihatkan reaksi positif yang tinggi terhadap pelaksanaan diklat, yang ditunjukkan dengan terjadinya perubahan perilaku dalam bersikap, bertindak dan berbuat ketika melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam mengelola proses pembelajaran dan pendidikan di satuan pendidikan. Selain itu, dengan menggunakan analisis non-parametrik uji Mann-Whitney dapat diekstrasi telah terjadi peningkatan pengetahuan para peserta diklat PKS pada aspek kemampuan manajerial, pengembangan kewirausahaan dan kecakapan supervisi. Hasil penelitian ini menggambarkan pula bahwa secara keseluruhan para peserta diklat di tiga Kabupaten tersebut lulus diklat dengan hasil sangat memuaskan. Dengan demikian, diklat PKS moda daring telah dilaksanakan dengan berhasil serta dapat membentuk penguatan kapasitas kepala sekolah di bidang kemampuan manajerial, kecakapan kewirausahaan dan keterampilan dalam mengelola supervisi terhadap para guru dan tenaga kependidikan lainnya. Direkomendasikan, untuk pelaksanaan Diklat PKS berikutnya dipandang perlu menggunakan pendekatan fleksibilitas pedagogi untuk menghasilkan profil kepala sekolah yang memiliki konstruksi professional vitality.

**Kata Kunci:** Diklat PKS, Model Kirkpatrick dan Penguatan Kemampuan.

#### **Abstract**

*This study aims to determine the extent to which the implementation of online PKS training is successful. His study used an evaluation with Kirkpatrick's model approach to measure aspects of reaction, learning, behavior and results. As a result, 91.65 percent of training participants showed a high positive reaction to the implementation of the training, and all participants showed behavioral changes in attitudes and actions when carrying out the task of managing the learning and education process in schools. In addition, using non-parametric Mann-Whitney analysis, it can be concluded that there has been an increase in the knowledge of PKS training participants on the aspects of managerial abilities, entrepreneurial development and supervisory skills. The results of the study explained that all training participants passed the training with very satisfying results. Thus, the online mode PKS training has been implemented and resulted in strengthening the capacity of school principals*

*in various required competencies. It is recommended, for the next implementation, it should focus on using pedagogical flexibility to produce a profile of school principals who have a professional vitality construction.*

**Keywords:** *Capacity Building, Kirkpatrick Model and PKS Training.*

## PENDAHULUAN

Pada dasarnya kepala sekolah diposisikan sebagai aktor terpenting dalam tata kelola pendidikan di sekolah dengan banyak fungsi (multifungsi) dalam berbagai konteks. Tiga fungsi diantaranya bersentuhan langsung dengan beragam kegiatan administrasi, manajerial dan supervisi. Pada ruang lingkup administrasi, sebagian besar tugasnya berada pada konteks kepemimpinan pembelajaran dengan memainkan peran kunci dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memotivasi guru dan peserta didik serta melaksanakan interaksi komunikatif dan sinergis (kemitraan) dengan para stakeholders pendidikan (pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat dan orang tua). Pada fungsi manajerial cenderung lebih mengarah pada urusan tata kelola sumber daya untuk meningkatkan praktek pembelajaran, termasuk di dalamnya melaksanakan pengembangan SNP yang mencakup: isi, proses, guru dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian. Sementara itu, pada aspek supervisi lebih fokus pada kegiatan mengawasi pelaksanaan kurikulum, pembinaan terhadap guru-guru dan peningkatan prestasi belajar peserta didik. Dalam posisi multidimensi seperti tersebut, para kepala sekolah dipandang menjalankan *managing school personnel, parent and community collaboration and school climate*<sup>1</sup>.

Ketiga fungsi tersebut kemudian berkontribusi dan membentuk tanggung jawab bersama untuk: (a) peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran, (b) pembentukan suasana belajar yang aktif, interaktif, kreatif, edukatif dan menyenangkan, dan (c) pengelolaan

sumber daya, data dan proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dengan kata lain, domain fungsi-fungsi tersebut merupakan fasilitasi dan refleksi untuk berkembangnya praktek-praktek pendidikan dan proses pembelajaran yang efektif. Dengan pengertian, disatu sisi merupakan upaya pengembangan dan peningkatan sekolah berdasarkan standar nasional pendidikan, sedangkan di sisi lainnya merupakan proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan serta pemberdayaan profesionalisme dari pendidik dan peserta didik. Bisa dikatakan mereka *to play multiple roles to manage school operations, described these roles under four major categories: (a) administrative role, (b) academic role, (c) problem solver, and (d) community leader*<sup>2</sup>. Di luar tugas tersebut, kepala sekolah tetap dituntut untuk dapat menyelaraskan dan menyeimbangkan antara kewajiban (akuntabilitas) dengan kepedulian terhadap lingkungan masyarakat (responsibilitas).

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah, diantaranya : (a) menetapkan dan mewujudkan visi, tujuan dan kegiatan sekolah, (b) meningkatkan dan mengembangkan kapasitas pendidik, (c) memberdayakan kelembagaan satuan pendidikan dan mengalokasikan sumber daya, (d) menyediakan fasilitas pembelajaran bagi peserta didik dengan mendayagunakan kurikulum, serta proses dan penilaian pembelajaran, dan (e) membangun kemitraan yang produktif dan kolaboratif dengan para pemangku kepentingan dan masyarakat. Koeksistensi tugas pokok dan fungsinya kemudian menjadi lebih luas sebagai bagian

<sup>1</sup> Suzanna Leone, et.al., (2009). New roles for the principal of future. *American Secondary Education*, 37 (2), 89-96, <https://www.jstor.org/stable/41406144>

<sup>2</sup> Abida Nasreen and George Odhiambo. (2018). The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 40 (1), 245-266. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1209698>

dari tanggung jawab yang melekat sebagai pemimpin pengajaran untuk menciptakan satuan pendidikan dan suasana pembelajaran yang lebih kondusif. Atau menurut Permendikbud RI No. 6/2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, bahwa tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan sepenuhnya kegiatan manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi terhadap guru dan tenaga kependidikan dengan tujuan mengembangkan dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan delapan SNP, dan apabila terjadi kekurangan guru di satuan pendidikannya para kepala sekolah mampu pula melaksanakan tugas pembelajaran dan pembimbingan supaya proses pembelajaran tetap berjalan sebagaimana mestinya. Bertumpu pada dua penjelasan di atas, maka peran dan tupoksi kepala sekolah yaitu: (1) mengeksplorasi kepemimpinannya untuk melaksanakan pengaturan kurikulum, proses pembelajaran, dan alokasi sumber daya, (2) menata dan mengatur pengelolaan administrasi pembelajaran dan administrasi ketatausahaan, (3) melaksanakan kegiatan pembinaan dan supervisi, dan (4) membangun budaya sekolah yang kondusif dan mengembangkan kemitraan dengan para pemangku kepentingan. Bisa dikatakan, kepala sekolah harus dapat memainkan peran dan fungsinya dalam kepemimpinan, arahan dan koordinasi pada pengelolaan satuan pendidikan dalam berbagai aspek.

Bersebadan dengan peran dan tupoksi sebagaimana tersebut di atas, diperlukan beberapa kemampuan dasar yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya, kemampuan kepribadian, kecakapan pengetahuan, dan keterampilan teknis baik secara konseptual maupun pada tataran praktik. Kompetensi-kompetensi tersebut kemudian membentuk dan membangun sebuah sistem dan struktur kapasitas kelembagaan dan sumber daya pada peningkatan kinerja sekolah. Namun, dari beberapa laporan menyebutkan bahwa masih terdapat permasalahan yang harus diselesaikan terkait dengan penguasaan kompetensi tersebut. *Pertama*, dalam

Laporan Hasil Temuan Studi Dasar Tentang Kompetensi Pengawas Dan Kepala Sekolah/Madrasah Tahun 2013 menyatakan bahwa kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, pengajaran dan pembelajaran para kepala sekolah masih memerlukan upaya-upaya peningkatan karena dinilai masih cukup rendah khususnya pada aspek kepemimpinan dalam proses pembelajaran, kepemimpinan yang inovatif, manajemen pendidikan serta pengembangan pribadi dan praktek yang bersifat reflektif<sup>3</sup>. *Kedua*, hasil Uji Kompetensi Kepala Sekolah Tahun 2015 memberikan gambaran bahwa kompetensi para kepala sekolah pada berbagai jenjang pendidikan masih belum optimal dan membutuhkan perhatian yang lebih serius, sehubungan rata-rata kompetensi kepala sekolah baru mencapai 56,37 persen dengan rincian sebagai berikut : (a) penguasaan kompetensi manajerial sebesar 58,55 persen, (b) penguasaan kompetensi kewirausahaan sebesar 58,75 persen, dan (c) penguasaan kompetensi supervisi sebesar 51,81 persen<sup>4</sup>. *Ketiga*, ditenggarai pula bahwa masih terdapat beberapa orang kepala sekolah sampai saat ini yang memiliki pendidikan tinggi dan berkemampuan namun banyak diantaranya yang belum sepenuhnya mempunyai kualifikasi pendidikan dan pengetahuan mumpuni dalam aspek manajemen sekolah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sebagian besar diantaranya hanya mampu menyelesaikan kebijakan pendidikan dan tata kelola administrasi sebagai bagian dari kegiatan rutin yang tidak harus disertai dengan pemahaman yang luas dan dan berketerampilan yang semestinya dipunyai oleh seorang pemimpin pendidikan. Pada bagian

<sup>3</sup> Graham Dawson, et.al. (2013). Studi Dasar tentang Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah dan Pengawas Sekolah/Madrasah, Jakarta: Program Kemitraan untuk Pengembangan Kapasitas dan Analisis Pendidikan (ACDP).

<sup>4</sup> Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah. (2017). Panduan Kerja Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

lainnya juga dijelaskan, bahwa belum semuanya dari seluruh jumlah kepala sekolah yang dapat melaksanakan peran dan fungsi pengawasannya secara efektif dan bermanfaat dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan<sup>5</sup>.

Hal lainnya, dari sejumlah kepala sekolah yang sedang menjabat, 38.688 orang yang perlu mendapatkan penguatan kapasitas sebagai kepala sekolah<sup>6</sup>. Dari jumlah dimaksud, diantaranya tidak banyak kepala sekolah yang mempunyai potensi memimpin serta memiliki kecakapan untuk melaksanakan pengembangan satuan pendidikan, menetapkan rencana perbaikan proses pembelajaran di satuan pendidikan baik dalam jangka pendek (satu tahun) maupun jangka menengah (satu periode jabatan), membuat rumusan perencanaan anggaran belanja dan pendapatan sekolah (RAPBS), serta menetapkan kebijakan tentang pengelolaan kurikulum pada satuan pendidikan yang dipimpinnya. Sebagian diantaranya hanya paham teori dan tujuannya tetapi belum sepenuhnya menguasai persoalan akuntabilitas dan tanggung jawab yang perlu diambil demi optimalisasi Manajemen Berbasis Sekolah. Selanjutnya, belum semua Kepala Sekolah yang berhasil dalam memainkan perannya melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap guru dan tenaga kependidikan lainnya secara efektif, efisien dan produktif, malahan cenderung sebagian diantaranya lebih mengarah pada persoalan determinan urusan administrasi ketatausahaan dibandingkan dengan urusan peningkatan kemampuan kinerja guru dan tenaga kependidikan<sup>7</sup>. Selain itu, Uji Kompetensi Guru yang dilakukan terhadap guru-guru Indonesia

pada tahun 2019 menunjukkan hasil yang kurang menggembirakan. Nilai rata-rata UKG 2019 tertinggi yang dicapai oleh guru jenjang SD adalah sebesar 54,8 (lima puluh empat koma delapan), guru jenjang SMP adalah sebesar 58,60 (lima delapan koma enam), guru jenjang SMA adalah sebesar 62,3 (enam puluh dua koma tiga) dan guru jenjang SMK adalah sebesar 58,4 (lima puluh delapan koma empat). Rata-rata nilai UKG hanya 57 (lima puluh tujuh) dari nilai maksimal 100 (seratus)<sup>8</sup>. Dengan berpijak pada data-data tersebut, bisa disimpulkan bahwa penguasaan kompetensi wajib para kepala sekolah belum sepenuhnya dikuasai dan dipahami secara utuh dan cenderung masih lemah (rendah).

Dari permasalahan-permasalahan tersebut, bahwa Kemdikbud RI sangat berkepentingan untuk membenahi kekurangoptimalan kompetensi para kepala sekolah tersebut dan berusaha untuk memperbaikinya. Pembenahan dan perbaikan tersebut diharapkan dapat menjadikan kepala sekolah ahli dan cakap dalam memainkan perannya sebagai EMASLIME (edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator dan entrepreneur) secara lebih luas. Pada konteks lainnya, diharapkan dapat berkembangnya pemahaman optimal dari masing-masing kepala sekolah untuk memiliki sensitivitas sebagai manajer sekolah dan pemimpin pengajaran dalam merancang dan melaksanakan proses pembangunan pendidikan pada satuan pendidikan yang dipimpinnya sehingga lebih bermutu, selaras dan harmonis dengan kebutuhan masyarakat, serta memiliki kapabilitas dan daya saing yang tinggi dalam tataran era globalisasi. Termasuk pula, mewujudkan *public trust* dan kemartabatan profesi para kepala sekolah itu sendiri serta penumbuhan harmonisasi dan koordinasi yang lebih serasi dan selaras dengan para pemangku kepentingan di bidang pendidikan (pemerintah, pengelola satuan pendidikan dan masyarakat).

<sup>5</sup> Mae Chu Chang, et.al. (2013). *Teacher Reform in Indonesia: The Role of Politics and Evidence in Policy Making*. Washington, DC: World Bank.

<sup>6</sup> Yuli Cahyono, et.al. (2020). *Panduan Bimbingan Teknis Pengajar Diklat Penguatan Kepala Sekolah Moda Dalam Jaringan (Daring) dan Luar Jaringan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Kemdikbud RI.

<sup>7</sup> Mae Chu Chang, et.al. (2013). *Reformasi Guru di Indonesia: Peran Politik dan Bukti dalam Pembuatan Kebijakan*. Jakarta: Sektor Pembangunan Manusia Kantor Bank Dunia Jakarta.

<sup>8</sup> Kemdikbud RI, (2020). *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Tahun 2020-2024*. Jakarta: Kemdikbud RI.

Dalam rangka melaksanakan pembenahan dan perbaikan tersebut, diantaranya Kemdikbud RI melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah (Diklat PKS) di berbagai jenjang pendidikan guna meningkatkan penguasaan atas berbagai kompetensi wajib yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu kemampuan manajerial, kewirausahaan dan pengembangan supervisi sebagaimana dijelaskan pada Permendikbud RI No. 13/2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dari pelaksanaan diklat, ekspektasi yang diharapkan adalah mendapatkan kepala sekolah yang berkompoten, reformis, serta berkemampuan dalam tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik<sup>7</sup>, sehingga dikemudian hari pada saat melaksanakan tugasnya kepala sekolah tersebut memiliki kemampuan untuk membuat rancangan dan aplikasi pelaksanaan proses pembelajaran abad 21 dalam bentuk konseptualisasi dan tatanan sistem pelaksanaan tugas dengan pola pikir tingkat tinggi (*higher order thinking skills*)<sup>9</sup>.

Pada tataran operasional, Diklat PKS bertujuan memberikan penguatan karakter, kecakapan konseptual dan kecakapan teknis serta keterampilan dalam memimpin dan mengelola satuan pendidikan. Sedangkan tujuannya berkiblat pada upaya memperdalam profil dan performa kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola satuan pendidikannya yang hasil dan dampak pelaksanaan tugasnya bermanfaat untuk kepentingan seluruh warga sekolah<sup>10</sup>. Secara lebih khusus, tujuan Diklat PKS menjadikan kepala sekolah berkemampuan untuk : (1) menjadi pemimpin dan pengelola satuan pendidikan, (2) menguasai dimensi kompetensi

yang dipersyaratkan dalam pelaksanaan tugasnya, (3) menumbuhkembangkan karakter unggul dan berpraktik baik, serta memiliki kecakapan dalam mengembangkan daya kreasi dan inovasi baik pada tataran konsep maupun pada tataran teknis, (4) memiliki passion sebagai kepala sekolah yang profesional bagi seluruh warga sekolah, dan (5) menjadi teladan nyata dalam mengembangkan sikap, optimisme, dan kreatifitas bagi seluruh warga sekolah di satuan pendidikan yang dipimpinnya<sup>11</sup>. Termasuk menuntaskan sejumlah 38.688 orang kepala sekolah yang sampai saat ini belum memiliki STTPL Diklat PKS.

Untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan pelaksanaan Diklat Penguatan Kepala Sekolah, perlu dilakukan kajian evaluasi menggunakan model evaluasi Kirkpatrick<sup>12</sup>. Model Kirkpatrick lebih dikenal sebagai model evaluasi empat level, yaitu : (a) *Reaction*, yaitu level reaksi dalam upaya mengukur kepuasan peserta terhadap pelaksanaan diklat yang dilakukan dengan asumsi apabila kegiatan diklat tersebut direspon dengan cukup baik oleh para peserta dimungkinkan akan terjadi proses pembelajaran yang aktif dan interaktif, (b) *Learning* yaitu level belajar diartikan sebagai upaya untuk mengelaborasi hasil pembelajaran (tingkat pemahaman peserta) melalui test tertulis, (c) *Behavior*, yaitu level perilaku merupakan gambaran perubahan sikap dan perilaku peserta dari pelaksanaan diklat, dan (d) *Result*, yaitu level hasil yang mencerminkan tercapainya tujuan akhir dari pelaksanaan diklat sehingga berdampak kepada peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas peserta baik secara perseorangan maupun kelembagaan. Sebagai pertimbangan utama menerapkan model evaluasi Kirkpatrick didasarkan pada tiga alasan, yaitu model tersebut dapat memberikan gambaran program pelatihan dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kelembagaan penyelenggaraan

<sup>9</sup> Dian Fajarwati, et.al. (2020). Bahan Pembelajaran Pendidikan Dan Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Pendidikan Profesi Dan Pembinaan Guru Dan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan.

<sup>10</sup> Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, (2019). Petunjuk Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> James D. Kirkpatrick, and Wendy K. Kirkpatrick. (2016). Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. Association of Talent Development.

diklat, keberlanjutan program, dan mendapatkan informasi yang dimungkinkan lebih valid dan reliable sebagai dasar bagi aktifitas peningkatan pelaksanaan diklat di masa yang akan datang.

### METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam kajian evaluasi pelaksanaan Diklat PKS ini menggunakan metodologi kualitatif, diantaranya *desk study*<sup>13</sup>. Pemanfaatan desk study tersebut diharapkan dapat mengidentifikasi permasalahan utama dari skema Diklat PKS saat ini melalui kajian atas dokumentasi laporan pelaksanaan diklat yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber. Dokumentasi laporan tersebut kemudian diolah secara deskriptif, dan dianalisa melalui penelitian evaluasi (*evaluation study*) yang hasilnya bisa memberikan gambaran tentang kadar efektivitas pelaksanaan Diklat PKS yang telah dilaksanakan. Selanjutnya, dilaksanakan *peer-debriefing* dengan sesama tenaga pengajar dan panitya pelaksana untuk berbagi data, informasi dan kajian keberhasilan dan dampak pelaksanaan Diklat PKS dilihat dari pelaksanaan silaby dan kurikulum, proses pembelajaran yang telah dilaksanakan serta hasil penilaian peserta. Selain itu, digunakan pula analisis kebijakan dalam upaya menganalisis substansi kebijakan dan berbagai persoalan yang ada dalam pelaksanaan kebijakan Diklat PKS. Sebagai fondasi dasarnya berpatokan pada beragam perspektif teori pengembangan kapasitas SDM, serta sumber data sekunder berupa petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis diklat, manual tata kelola penyelenggaraan serta hasil kajian evaluasi pelaksanaan diklat dari kelembagaan LPD dan LPPKSPS yang telah dilakukan sebelumnya. Sehingga hasil penelitian kajian evaluasi ini dapat mencapai penafsiran yang reasonable atas pelaksanaan Diklat PKS.

Selanjutnya, penetapan sampling dan penentuan responden, digunakan metode *purposive random sampling*, yaitu menjadikan

daerah tempat pelaksanaan Diklat PKS di Prov. Lampung sebagai sample, yaitu Kab, Lampung Utara, Kab. Tulang Bawang Barat dan Kab, Way Kanan dengan jumlah total peserta diklat sejumlah 99 orang peserta (Kab. Lampung Utara sebanyak 25 peserta, Kab. Tulang Bawang Barat sebanyak 72 peserta dan Kab. Way Kanan sebanyak 2 peserta) yang dianggap sebagai responden penelitian.

Selanjutnya, untuk mencapai kredibilitas data dilakukan kegiatan triangulasi yaitu reduksi data (pemusatan perhatian pada penyederhanaan masalah), penyajian data yang disusun sesuai dengan kerangka penelitian guna mendapatkan kajian bagi penarikan kesimpulan dan terakhir adalah penarikan kesimpulan. Sedangkan pengujian dan penafsiran data dilaksanakan dengan menggunakan rumusan bobot *Kirkpatrick* khususnya pada level reaksi, level perilaku dan level hasil. Adapun analisis model pendekatan Kirkpatrick yaitu :

- (a) Membuat hitungan hasil pembobotan sikap dan keterampilan dengan menggunakan rumus :

$$\text{Bobot Sikap Tahapan Pembelajaran} = \frac{\text{Total Jumlah Nilai Sikap Peserta Diklat}}{\text{Nilai tertinggi pada skala pengukuran} \times \text{jumlah peserta diklat}} \times 100\%$$

- (b) Kriteria penilaian hasil pembobotan

Range	Interpretasi
<50%	Peserta menunjukkan reaksi yang kurang baik terhadap Diklat PKS.
50-60%	Peserta menunjukkan reaksi yang lebih baik terhadap Diklat PKS.
61-80%	Peserta menunjukkan reaksi yang positif karena menyadari mendapat masukan yang berguna selama Diklat PKS.
81-100%	Peserta menunjukkan nilai positif yang tinggi.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam melihat hasil

<sup>13</sup> Lexy. J. Moeleong. (2009). Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosda Karya.

tahapan pembelajaran dalam kegiatan Diklat PKS melalui *test of normality model Kolmogorov-Smirnov Shapiro-Wilk, test of homogeneity of variances* dan uji *Mann-Whitney*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Sebagai upaya menambah kadar potensi dan bobot kemampuan para kepala sekolah, seiring dengan perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, perkembangan masyarakat serta tuntutan dan kebutuhan pembangunan pendidikan, Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan Kemdikbud melalui Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah (LPPKSPS) bekerja sama dengan Lembaga Penyelenggara Diklat (LPD) Universitas Alma Ata Yogyakarta melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah melalui Moda Dalam Jaringan Internet (Diklat PKS Moda Daring) di tiga kabupaten di wilayah Prov. Lampung, yaitu Kab. Lampung Utara, Kab. Tulang Bawang Barat dan Kab. Way Kanan pada tanggal 3 November sampai dengan 30 November 2020. Pelaksanaan Diklat PKS tersebut berdasarkan Perjanjian Kerjasama antara LPPKSPS dan LPD Universitas Alma Ata Nomor : 2526/B.6.7/HK/2020 dan Nomor : 0396/B/SM/FKIP/UAA/IX/2020 tanggal 25 September 2020. Diklat PKS Moda Daring adalah penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam upaya meningkatkan kompetensi kepala sekolah melalui proses pembelajaran dalam jaringan yang dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi jaringan komputer dan internet.

Peserta yang mengikuti kegiatan Diklat PKS Moda Daring tersebut adalah para kepala sekolah yang berasal dari berbagai jenjang pendidikan (PAUD, pendidikan dasar dan pendidikan menengah) di tiga Kabupaten di wilayah Prov. Lampung, yaitu: (a) Peserta Diklat Kab. Lampung Utara sebanyak 25 orang dari seharusnya 27 orang, (b) Peserta Diklat Kab.

Tulang Bawang Barat sebanyak 9 orang dari seharusnya 9 orang dan (c) Peserta Diklat Kab. Way Kanan sebanyak 65 orang dari seharusnya 72 orang. Total jumlah peserta Diklat PKS dari ketiga kabupaten tersebut adalah sebanyak 99 orang dari seharusnya 108 orang. Sembilan orang yang batal mengikuti kegiatan Diklat PKS Moda daring karena berbagai pertimbangan, diantaranya keterbatasan jaringan internet, sakit dan telah habis masa jabatannya.

Tenaga pengajar Diklat PKS Moda Daring sebanyak enam orang, dan dari sejumlah tersebut empat orang merupakan dosen tetap Universitas Alma Ata Yogyakarta yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Direktur Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 5050/B2/KP/2020 tentang Penetapan Pengajar Pendidikan dan Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Pada dasarnya semua tenaga pengajar bertugas melaksanakan pengajaran/ penyampaian materi/ bimbingan pada kegiatan Diklat PKS Moda Daring.

Diklat PKS Moda Daring dilaksanakan melalui tiga tahapan yang terintegratif, yaitu tahap: (a) pendidikan dan pelatihan di tempat kerja (*On the Job Training-1/OJT-1*), (b) pendidikan dan pelatihan tatap muka (*In Service Training/IST*), dan (c) pendidikan dan pelatihan di tempat kerja (*On the Job Training-2/OJT-2*). Pada tahap OJT-1 dilaksanakan pembelajaran dan pendampingan oleh tenaga pengajar dalam bentuk penugasan-penugasan mandiri dengan menerapkan sintaks Theory U yang fokusnya mengedepankan kegiatan observasi dan refleksi mengenai tata cara mengidentifikasi masalah, merumuskan penyelesaian masalah dan membuat rumusan praktik-praktik baik (*good practise*) serta mendalami modul tentang hakekat kompetensi manajerial, pengembangan kewirausahaan dan kemampuan supervisi. Pelaksanaan pembelajaran dilaksanakan selama lima hari melalui *Learning Management System* (LMS) dengan memanfaatkan platform video conference (aplikasi zoom) dan chatting selama

dua jam pelajaran pada setiap harinya. Jumlah total proses pembelajaran pada tahap OJT 1 adalah sebesar 10 JP, dan tempat pelaksanaannya dilakukan di sekolah tempat peserta diklat bertugas.

Tahap Diklat PKS Moda Daring berikutnya adalah kegiatan IST. Pendekatan pembelajaran yang diterapkan pada tahap IST yaitu pendekatan ILEAD (*Introduction, Link, Enforcement, Awareness, Development*) dalam menavigasi peserta diklat untuk saling berbagi mengenai masalah-masalah proses pembelajaran, menentukan alternatif penyelesaian masalah dan kerangka kerja praktik baik. Thema sentral yang dikembangkan dalam kegiatan tahap IST adalah merancang pembuatan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Waktu pelaksanaan tahap IST adalah delapan hari untuk menuntaskan bobot materi diklat sebanyak 40 JP dengan tetap memanfaatkan *Learning Management System* (LMS) melalui video conference (aplikasi zoom) dan chatting. Pada tahap ini para peserta diklat berdiskusi untuk saling berbagi dalam penyelesaian masalah dan praktik baik khususnya dalam pengisian matrik RPS. Pengajar melaksanakan tatap muka virtual 5 JP setiap harinya selama delapan hari.

Pada tahap terakhir, yaitu pelaksanaan kegiatan tahap OJT-2 dengan menggunakan pendekatan pembelajaran sintaks Theory U (*Act, Evaluate, Reflect*) dalam bentuk diskusi interaktif dengan pengajar guna menyusun dan merumuskan laporan pengembangan sekolah dan membuat video unjuk kerja yang akan dikirim melalui youtube. Kegiatan OJT-2 dilaksanakan selama 11 hari guna menyelesaikan materi pembelajaran sebanyak 21 JP, dan pada setiap harinya para peserta melaksanakan proses pembelajaran menggunakan *Learning Management System* (LMS) sebanyak 2 JP termasuk di dalamnya dilaksanakan pembimbingan tatap muka virtual oleh pengajar pada hari ke sembilan, hari ke-10 dan hari ke-11 dengan memanfaatkan video conference (aplikasi zoom) dan chatting. Melalui metode pelaksanaan seperti tersebut di atas diharapkan para kepala sekolah dapat lebih berinovasi dan

mencari rumusan-rumusan pemecahan masalah atas berbagai kendala, tantangan dan hambatan di sekolahnya dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan sesuai dengan perkembangan industry 4.0.

Bahan yang digunakan pada dasarnya mengenalkan pemahaman yang lebih luas mengenai kebijakan Kemdikbud RI khususnya prinsip merdeka belajar, serta mendeskripsikan kembali pengetahuan tentang kemampuan kepala sekolah yakni kompetensi manajerial, kewirausahaan dan supervisi melalui identifikasi, penyusunan rumusan masalah, pengembangan alternatif-alternatif pemecahan masalah serta penetapan strategi pemecahan masalah dan pengembangan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi di sekolah. Kontennya secara substantif mengeksplorasi pola pikir dalam pengembangan proses pembelajaran di sekolah, penumbuhkembangan lingkungan belajar yang<sup>14</sup> efektif, pembahasan pentingnya rencana kerja sekolah (RKS) yang akan dan telah dibuat serta disusun berdasarkan hasil dari evaluasi diri sekolah, dan pembuatan rencana tindak lanjut (RTL) yang akan dilaksanakan setelah Diklat PKS selesai dengan melaksanakan keterampilan dan konsep hasil dari pelaksanaan diklat, kemudian dikonsolidasikan dengan RTL yang telah dibuat sebelum mengikuti diklat sehingga dapat menghasilkan RTL yang lebih komprehensif. Bahan pembelajaran tersebut kemudian diintegrasikan dengan mengembangkan perwujudan student wellbeing yaitu *instructional leadership* (kepemimpinan pembelajaran), *differentiated instruction* (pemberian instruksi yang berbeda), *social emotional learning* (pembelajaran sosial emosional), dan *community of practice* (komunitas praktis), untuk memotivasi dan menyediakan contoh metode yang dapat digunakan oleh kepala sekolah di sekolahnya.

Berdasarkan hasil penelitian evaluasi

---

<sup>14</sup> Fajarwati, Dian. et.al. (2020). Bahan Pembelajaran Pendidikan Dan Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Pendidikan Profesi Dan Pembinaan Guru Dan Tenaga Kependidikan.

dengan menggunakan metode model Kirkpatrick yaitu melalui pengukuran tahapan reaksi (*reaction level*), tahapan pembelajaran (*learning level*), tahapan perubahan perilaku (*behavior level*), dan tahapan hasil (*result level*) yaitu sebagai berikut:

### 1. Tahapan Reaksi (*reaction level*).

Dalam hal analisis mengenai tahapan reaksi (*reaction level*), fokus kajiannya ditujukan pada hasil penilaian sikap dan keterampilan peserta Diklat PKS sebagai gambaran indikator terukur terhadap tumbuhnya nilai-nilai karakter (kreatif, disiplin dan tanggung jawab menyelesaikan penugasan-penugasan) selama dalam proses pembelajaran untuk setiap tahapan diklat, dan kemampuan peserta dalam menyelesaikan lembar kerja (LK) pada setiap materi diklat yang berimplikasi pada tingkat pemahaman dan penerimaan (responsibilitas) yang positif dan signifikan terhadap pelaksanaan Diklat PKS. Pengukuran tingkat reaksi ini dilakukan pada tahapan OJT-1 dan IST Diklat PKS.

Hasil penilaian sikap dan keterampilan yang dicapai peserta Diklat PKS selama kegiatan tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 1 Nilai Peserta Diklat PKS Pada Aspek Sikap dan Keterampilan**

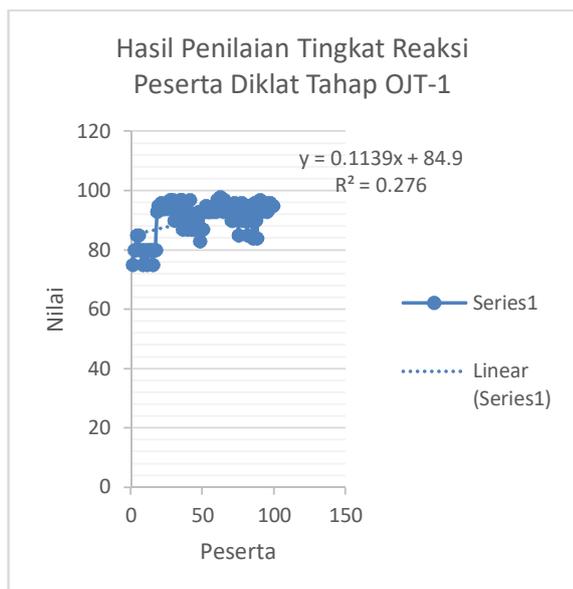
No.	Tahapan Diklat	Jumlah Peserta	Nilai		Rata-rata
			Ter- rendah	Ter- tinggi	
1.	On-the Job Training1 (OJT-1)	99 orang	75	98	90,60
2.	In-Service Training (IST)	99 orang	83	98	92,70
Rata-rata keseluruhan					91,65

Sumber : Dokumen LPD Universitas Alma Ata, 2020.

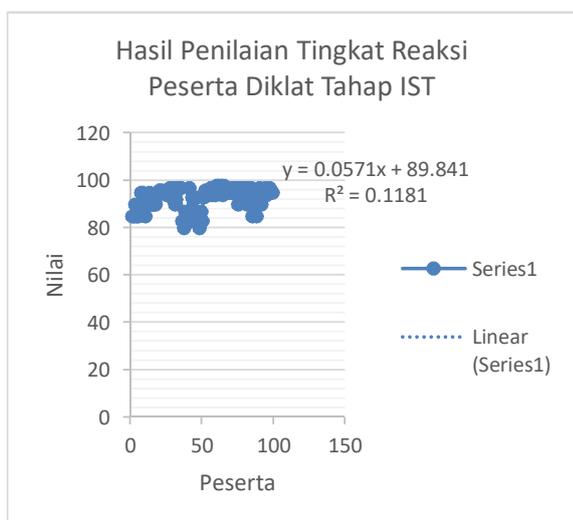
Dari hasil analisis data, tanggapan

peserta terhadap pelaksanaan Diklat PKS dilihat dari penilaian sikap menghasilkan nilai sebesar 91,65%. Nilai sikap tersebut kemudian dikomparasikan dengan kriteria penilaian hasil pembobotan rumusan Kirkpatrick, hasilnya menggambarkan bahwa peserta diklat menunjukkan reaksi positif yang tinggi. Demikian pula pada setiap tahapan diklat menunjukkan hal yang sama, hasilnya memperlihatkan bahwa peserta diklat menunjukkan reaksi positif yang tinggi. Pada tahap OJT-1 menghasilkan nilai sebesar 92,44%, dan tahap IST menghasilkan nilai sebesar 94,59%. Dengan melihat data tersebut, dapat memberikan gambaran bahwa peserta merasa puas dan nyaman dengan mengikuti pelaksanaan Diklat PKS, sehingga berimplikasi munculnya motivasi dan semangat belajar yang tinggi dari para peserta untuk mengikuti diklat. Beberapa indikator yang diperlihatkan, diantaranya nilai-nilai karakter peserta seperti kemandirian (kreatif), integritas (disiplin dan tanggung jawab menyelesaikan tugas) serta gotong royong (kerjasama dan aktif dalam diskusi) tumbuh dan berkembang dalam suasana pembelajaran yang aktif dan interaktif meskipun dilakukan melalui moda jaringan komputer dan internet (moda daring). Pada gilirannya kepuasan dan kenyamanan tersebut berimplikasi pula terhadap perubahan dan peningkatan kemampuan peserta Diklat PKS pada aspek kompetensi manajerial, kewirausahaan dan supervisi sehingga para peserta diklat dapat meningkatkan kualitas manajemen dan tata layanan sekolah.

Selain itu, dari persamaan regresipun menghasilkan hal yang sama bahwa para peserta Diklat PKS melalui Moda Daring memberikan reaksi positif yang tinggi (responsibilitas positif) terhadap kegiatan diklat pada tahap OJT-1 dan IST, yang diperlihatkan pada diagram Scatter sebagai berikut :



Gambar 1. Hasil Penilaian Tingkat Reaksi OJT-1



Gambar 2. Hasil Penilaian Tingkat Reaksi IST

## 2. Tahapan Pembelajaran (*learning level*).

Data yang digunakan untuk mengevaluasi tahapan pembelajaran (*learning level*) adalah hasil pre-test dan hasil post-test peserta Diklat PKS. Hasil analisis deskriptif menunjukkan secara umum bahwa berdasarkan *tests of normality model Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk* baik secara standar maupun ditransformasi dengan logaritma, pada dasarnya menghasilkan data tidak terdistribusi normal, dimana sig-nya  $> 0,05$ . Sedangkan berdasarkan *test homogeneity of variances*, tingkat

pembelajaran memberikan gambaran bahwa data terdistribusi normal dan bersifat homogen, dimana sig-nya  $> 0,05$ . Selanjutnya, sehubungan data tidak terdistribusi secara normal tetapi bersifat homogen maka dilakukan uji statistik dengan memanfaatkan analisis non-parametrik model uji *Mann-Whitney*, bahwa hasil nilai pre-test dan nilai post-test berbeda signifikan dimana nilai sig.  $< 0,05$ . Dengan demikian dapat digambarkan bahwa ada perbedaan yang signifikan mengenai kompetensi peserta Diklat PKS sebelum dan sesudah melaksanakan diklat.

Dari hasil analisa statistik terlihat bahwa telah terjadi perubahan dan peningkatan kemampuan peserta pada aspek pengetahuan, diantaranya : (a) memiliki pengetahuan baru tentang kaji ulang dan refleksi kemajuan sekolah melalui pengidentifikasian faktor-faktor pendukung keberhasilan dan faktor-faktor yang menyebabkan kurangberhasilan pada satuan pendidikannya, mampu untuk melaksanakan penyelesaian masalah, pengidentifikasian sumber daya, dana, dan tindakan yang dapat mendukung pelaksanaan kegiatan sekolah, (b) mewujudkan EMASLIME dan menciptakan lingkungan belajar yang efektif dengan memanfaatkan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan, (c) melaksanakan pengembangan sekolah secara menyeluruh melalui RKS dan RTL (manajemen sekolah) dan (d) terampil dalam memfasilitasi dan mengadvokasi berbagai masalah dan kebutuhan di sekolah (supervisi pembelajaran dan pendidikan). Dengan kata lain telah terjadi capaian peningkatan kompetensi kepala sekolah pada aspek manajerial, kewirausahaan dan supervisi dari hasil pembelajaran Diklat PKS melalui Moda Daring.

## 3. Tahapan Perilaku (*behavior level*).

Analisis untuk memperlihatkan ketercapaian perubahan perilaku peserta Diklat PKS melalui Moda Daring bisa tergambar dalam kegiatan tahap OJT-2. Dalam pelaksanaan Diklat PKS, kegiatan OJT-2 dilakukan di sekolah masing-masing tempat peserta diklat bertugas. Pada tahapan tersebut, peserta

diklat melaksanakan pengembangan sekolah sebagaimana rumusan RPS yang telah dirancang sebelumnya pada tahapan IST. Kemudian para peserta juga merancang kegiatan RKS dan RTL yang kohesif dengan seluruh pemangku kepentingan (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, masyarakat dan pemerintah kabupaten setempat).

Dari hasil analisis tahapan OJT-2 pada pelaksanaan Diklat PKS melalui Moda Daring, diketahui bahwa secara keseluruhan para peserta diklat memiliki respon positif yang sangat tinggi secara signifikan. Para peserta diklat pada dasarnya telah memiliki kemampuan manajerial, kewirausahaan dan supervisi yang sangat luas dalam mengelola dan menyelenggarakan proses pembelajaran dan pendidikan di sekolahnya masing-masing. Gambaran tersebut terlihat sebagaimana dalam tabel 2, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2 Nilai Peserta Diklat PKS Pada Aspek Pengetahuan**

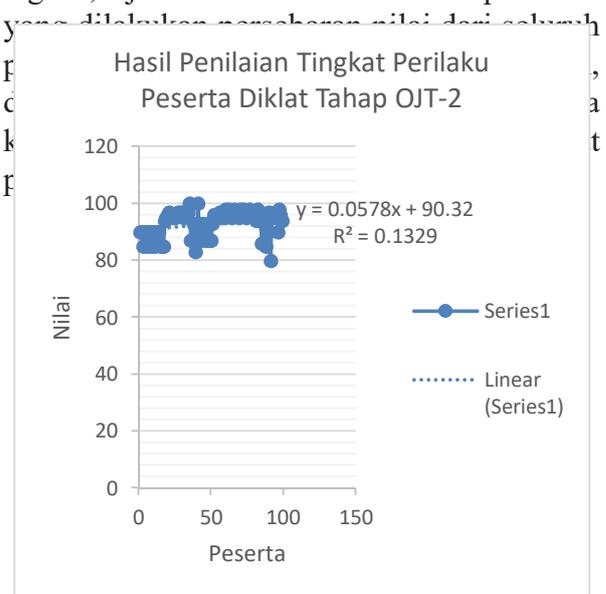
No	Tahapan Diklat	Jumlah Peserta	Nilai		
			Ter- rendah	Ter- tinggi	Rata- rata
1.	On-the Job Training2 (OJT-2)	99 orang	83	100	93,21

Sumber : Dokumen LPD Universitas Alma Ata, 2020.

Nilai peserta Diklat PKS pada aspek pengetahuan pada tabel 2 dikomparasikan dengan rumusan bobot dan kriteria penilaian hasil pembobotan *Kirkpatrick*, dan diketahui bahwa tingkatan perilaku peserta Diklat PKS melalui Moda Daring menghasilkan nilai sebesar 93,82%. Hal ini berarti peserta menunjukkan nilai positif yang tinggi. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa peserta Diklat PKS melalui Moda Daring telah mengimplementasikan hasil dari seluruh kajian diklat, tercermin dari perubahan perilaku yang menggambarkan bahwa pada dasarnya peserta telah mampu melaksanakan kegiatan pengembangan sekolah sesuai dengan rencana yang sudah disusun,

melaksanakan pemantauan dan evaluasi kegiatan pengembangan sekolah kemudian menganalisisnya, menyusun dan membuat laporan pelaksanaan kegiatan pengembangan sekolah serta berunjuk kerja dalam tayangan video pada aplikasi You Tube.

Berdasarkan diagram Scatter dan formula regresi, dijelaskan bahwa berdasarkan penilaian



Gambar 3. Penilaian Tingkat Perilaku Peserta OJT-2

#### 4. Tahapan Hasil (*result level*)

Pada dasarnya pelaksanaan Diklat PKS Moda Daring telah memberikan dampak signifikan dan positif bagi ketercapaian dan keterlaksanaan kemampuan kepala sekolah pada aspek manajerial, kewirausahaan dan supervisi dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pembelajaran dan pendidikan di sekolah masing-masing, kemudian hal tersebut berimplikasi pada upaya peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Dengan demikian tujuan pelaksanaan Diklat PKS Moda Daring tersebut dapat tercapai, yaitu memantapkan wawasan, pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan Kepala Sekolah agar mampu berpikir visioner dalam membangun tata kelola dan budaya mutu di sekolah yang berdaya saing tinggi, mengelola dan menyelenggarakan satuan pendidikannya, serta memiliki performa sebagai kepala sekolah bagi seluruh warga sekolah. Secara

lebih operasional, pelaksanaan diklat tersebut ditujukan agar para kepala sekolah memiliki kemampuan, diantaranya : (a) memimpin dan mengelola sekolah, (b) menguasai seluruh kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, (c) menumbuhkembangkan sikap, pengetahuan, dan keterampilan pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial, (d) memiliki performa sebagai kepala sekolah yang profesional bagi seluruh warga sekolah, dan (e) menjadi contoh ketangguhan, optimisme, dan kreatifitas bagi seluruh warga sekolah di satuan pendidikan yang dipimpin.

Beberapa indikator yang menggambarkan dampak keberhasilan pelaksanaan diklat yaitu : (a) kepala sekolah mampu mengidentifikasi masalah di sekolahnya sebagai dasar pengembangan sekolah, (b) kepala sekolah mampu mengajak seluruh pemangku kepentingan pendidikan di sekolah baik guru, tenaga kependidikan, maupun orangtua untuk bersama-sama mewujudkan pendidikan yang dinamis sesuai dengan perkembangan industry 4.0. melalui RKS dan RTL, dan (c) kepala sekolah dapat berperan sebagai supervisor dengan membuat rancangan dan melaksanakan pembelajaran abad 21 sesuai dengan konsep pendekatan keterampilan berpikir tingkat tinggi (*higher order thinking skills*). Secara substantif, pelaksanaan Diklat PKS Moda Daring pada dasarnya telah berhasil mengeksplorasi kreativitas dan mengembangkan pola pikir yang integratif dari para kepala sekolah dalam mengembangkan kelembagaan dan sumber daya dalam peningkatan pengelolaan pembejaran dan pendidikan secara lebih produktif, efektif, dan efisien.

Disisi lain juga diharapkan Diklat PKS Moda Daring dapat menguatkan dan mendayagunakan fungsi-fungsi kepala sekolah dalam beberapa fungsi, yaitu : (a) pembentuk karakter yang dilandasi nilai-nilai pendidikan (educator), (b) pengelola sumber daya sekolah

secara lebih produktif, efisien dan efektif (manajer), (c) pengatur tata kelola sistem dan mekanisme administrasi persekolahan (administrator), (d) fasilitator pengembangan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan (supervisor), (e) pemimpin pengajaran dan pendidikan dalam mewujudkan visi dan misi satuan pendidikannya, (f) pemberi ide, gagasan dan inisiatif dalam mengembangkan kemajuan sekolah (innovator), (g) pemberi support, daya dukung dan motivasi kerja untuk meningkatkan budaya kerja yang lebih kondusif dan progresif (motivator) dan (h) pengembang dalam kegiatan pembelajaran dan persekolahan untuk kemajuan sekolah yang dipimpinnya (entrepreneur).

Meskipun proses pelaksanaan Diklat PKS Moda Daring tersebut berdampak luas terhadap peran, tugas pokok dan fungsi Kepala Sekolah, dimungkinkan pula kadar dan bobot pencapaiannya berbeda-beda diantara para kepala sekolah tersebut. Dari hasil analisa tingkat keberhasilan dan kelulusan Diklat PKS Moda Daring di tiga kabupaten di wilayah Provinsi Lampung didapatkan hasil yang sangat memuaskan, digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 3. Tingkat Keberhasilan dan Kelulusan Peserta Diklat PKS Moda Daring**

	Taraf Pencapaian	Jumlah	Prosen
		Peserta/ orang	Tase (%)
Keberhasilan	Sangat Memuaskan	69	69,70
	Memuaskan	30	30,30
	Jumlah	99	100
Kelulusan Peserta	Lulus	99	100
	Tidak Lulus	0	0
	Jumlah	99	100

Sumber : LPD Universitas Alma Ata, 2020.

Sedangkan gambaran tingkat keberhasilan dan kelulusan peserta Diklat PKS Moda Daring pada masing-masing kabupaten dapat dilihat sebagaimana diagram berikut :



Gambar 4. Persebaran Keberhasilan dan Kelulusan Peserta Diklat PKS Moda Daring

Dari seluruh analisis data mengenai evaluasi pelaksanaan Diklat PKS Moda Daring di Provinsi Lampung dari Perpektif Tenaga Pengajar dengan menggunakan Model Kirkpatrick dapat dilaksanakan dengan sebagaimana mestinya dengan tingkat keberhasilan yang optimal. Secara teknis, reaksi (*reaction level*) peserta terhadap kegiatan pelaksanaan diklat tersebut memiliki reaksi yang sangat positif (*responsibility positif*), dan pada tahapan perilaku (*behavior level*) telah terjadi kegiatan mengeksplorasi kreativitas dan pengembangan pola pikir yang integratif diantara para kepala sekolah. Sedangkan tahapan pembelajaran (*learning level*) secara keseluruhan para peserta diklat dapat memperkaya secara lebih luas penguatan kompetensinya pada aspek manajerial, kewirausahaan dan supervisi sehingga berimplikasi (*result level*) pada peningkatan sikap, keterampilan dan pengetahuan dalam mengelola dan menyelenggarakan proses pembelajaran dan pendidikan pada satuan pendidikannya guna merealisasikan pendidikan yang dinamis sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

## PEMBAHASAN

Tidak dapat dipungkiri, bahwa sukses tidaknya pengelolaan pembelajaran dan pendidikan di tingkat satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menjadi

tanggung jawab utama kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran dan pengelola sistem pendidikan. Tanpa mengabaikan komponen pendidikan lainnya, kepala sekolah dapat dianggap sebagai komponen ketenagaan paling strategis yang dapat menentukan lancarnya kegiatan-kegiatan pendidikan, khususnya dalam melaksanakan perubahan dan transformasi ke arah peningkatan pembelajaran dan pendidikan yang lebih bermutu di sekolah. Saat ini dan hari-hari kedepan, tugas pokok dan fungsinya tetap dalam posisi ... *the "transformers" [the more effective principals] had an explicit vision of what their school might be like and brought a "can-do" attitude to their job.... [They] focused intently on creating a culture in which each child can learn. Giving up is not an option*<sup>15</sup>.

Para kepala sekolah akan memainkan peran dalam *..shaping a vision of academic success for all students, one based on high standards, creating a climate hospitable to education in order that safety, a cooperative spirit and other foundations of fruitful interaction prevail, cultivating leadership in others so that teachers and other adults assume their part in realizing the school vision, improving instruction to enable teachers to teach at their best and students to learn at their utmost, and managing people, data and processes to foster school improvement*<sup>16</sup>. Dengan kata lain, konstanta tugas pokok dan fungsinya adalah mengerahkan, mendayagunakan dan memimpin semua pihak supaya dapat bersinergi dalam pengembangan pendidikan di sekolahnya pada aspek kurikulum dan kegiatan pembelajaran, kesiswaan, pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan,

<sup>15</sup> J. Johnson, et.al. (2008). A mission of the heart: What does it take to transform a school? Retrieved from Public Agenda website: [www.publicagenda.com/files/pdf/missionheart.pdf](http://www.publicagenda.com/files/pdf/missionheart.pdf).

<sup>16</sup> Wallace Foundation. (2009). Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/principal-evaluation/Documents/Assessing-the-Effectiveness-of-School-Leaders.pdf>

peran serta masyarakat dan kemitraan serta budaya dan lingkungan sekolah. Kompleksitas dan dinamisasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tersebut adalah profesionalisasi kolaboratif antara menjadi pengembang profesional pada aspek kognisi dan pembelajaran serta menjadi penghubung (komunikator), pendukung dan manajer (pengelola) utama pada kegiatan-kegiatan administratif di sekolah.

Dengan tugas pokok dan fungsi yang multikompleks dan multidimensi tersebut, sangat dibutuhkan pengembangan kapasitas guna membangun hubungan dan kepercayaan serta mengembangkan keterampilan pengelolaan dan kebijakan yang esensial dalam mendayagunakan struktur budaya, sumber daya manusia dan sistem yang dilakukan. Pengembangan kapasitas tersebut diharapkan menjadi sarana perubahan sikap, perilaku, kemampuan serta pengembangan wawasan dan pengetahuan. Dalam konteks sikap akan membentuk karakteristik yang berintegritas. Kemudian pada dimensi perilaku akan menciptakan pola pikir positif dan pembentukan pribadi yang tanggap, dan tangguh dalam menghadapi segala tantangan dan hambatan. Sedangkan pada aspek kemampuan dapat membentuk potensi seseorang menjadi mampu untuk melaksanakan tugas sehari-hari secara kreatif, strategis dan konsepsional, kemudian pada aspek wawasan dan pengetahuan akan menjadikan seseorang cakap dan mampu menganalisa terhadap berbagai aspek pekerjaannya.

Diklat PKS Moda Daring dengan tahapan-tahapan pelaksanaannya (OJT-1, IST dan OJT-2) merupakan sarana penghubung bagi pengembangan kapasitas kepala sekolah. Dengan melihat gambaran hasil evaluasi model Kirkpatrick baik pada tahapan reaksi (*reaction level*), tahapan pembelajaran (*learning level*), tahapan perilaku (*behavior level*), maupun pada tahapan hasil/dampak (*result level*) diperoleh keterhubungan yang signifikan bahwa diklat tersebut berimplikasi pada peningkatan sikap, keterampilan dan pengetahuan para kepala sekolah dalam mengelola dan menyelenggarakan

proses pembelajaran dan pendidikan pada satuan pendidikan (pemberdayaan kapasitas).

Secara teknis Diklat PKS Moda Daring tersebut menumbuhkembangkan kesadaran, pengkapasitasan dan pendayaan<sup>17</sup>. Tahap kesadaran merupakan pembentukan perilaku menuju perilaku sadar dan peduli sehingga merasa sangat membutuhkan peningkatan kapasitas diri. Pada tahap ini pihak pemberdaya berusaha menciptakan pra-kondisi, supaya dapat memfasilitasi berlangsungnya proses pemberdayaan yang efektif. Sentuhan kesadaran akan lebih membuka keinginan dan kesadaran guru-guru tentang kondisinya saat itu. Dengan demikian akan dapat berlangsung kesadaran mereka tentang perlunya memperbaiki kondisi untuk masa depan yang lebih baik. Pada tahapan kesadaran tersebut dilakukan upaya menumbuhkan suatu kerangka kerja yang meliputi wewenang (*authority*), rasa percaya diri dan kemampuan (*confidence and competence*), keyakinan (*trust*), kesempatan (*opportunities*), tanggung jawab (*responsibility*) dan dukungan (*support*). Tahap pengkapasitasan yaitu memberikan kapasitas kepada kepala sekolah untuk mampu menerima daya atau kekuasaan yang akan diberikan. Tahap ini merupakan tahap transformasi kemampuan berupa wawasan pengetahuan, kecakapan dan keterampilan agar terbuka pemahaman dan wawasan untuk dapat mengambil peran di dalam tugas pokok dan fungsinya. Pengkapasitasan meliputi pembinaan tertib administrasi, mutu keahlian/profesionalisme, keterampilan serta pengembangan karier yang didalamnya terangkum mengenai loyalitas, hubungan kerja, moral dan semangat kerja, disiplin kerja dan pemenuhan mental spiritual. Tahap pendayaan merupakan upaya peningkatan kemampuan intelektual, kecakapan, keterampilan sehingga terbentuk inisiatif dan kemampuan inovatif untuk mengantarkan pada kemandirian. Kemandirian tersebut akan ditandai oleh kemampuan untuk membentuk inisiatif, melahirkan kreasi-kreasi

---

<sup>17</sup> Sulistiyani, (2009). *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

dan melakukan inovasi-inovasi di dalam lingkungannya. Tahapan pendayaan adalah proses yang strategis guna penyempurnaan aktifitas 2 (dua) tahapan sebelumnya yang memiliki arti di satu pihak berupa kegiatan apresiasi dan dilain pihak berupa pengembangan potensi diri bagi para kepala sekolah. Tujuan akhirnya adalah menghasilkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan semangat dan kegairahan bekerja, memperkuat rasa keterbukaan dan obyektivitas dalam suasana kekeluargaan yang semakin kondusif.

Secara sederhana Diklat PKS Moda Daring adalah pelatihan yang dijalankan secara terus menerus dan berkelanjutan (*continuous training*) serta memberikan kesempatan yang sama (*equal opportunity*) kepada seluruh kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi pada berbagai aspek (pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional) dengan tidak terikat oleh waktu, ruang dan tempat yang didasarkan pada teori belajar sepanjang hayat dan pendidikan kaum dewasa (*lifelong learning dan adult competence*) karena dikembangkan sesuai dengan bidang pekerjaan di tempat kepala sekolah tersebut bekerja. Konsepsionalisasinya sangat potensial untuk mendorong kepala sekolah melakukan hal yang terbaik dalam meningkatkan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerjanya serta mampu meningkatkan motivasi berprestasi. Konteksnya mengembangkan upaya-upaya perbaikan dan peningkatan sikap, pengetahuan keterampilan dengan berlandaskan pada aspek relevansi, fleksibilitas, efektivitas, realistis dan kontinuitas. Atau bisa menghasilkan: (a) *increased productivity in terms of both quantity and quality* (meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu), (b) *increased organizational stability and flexibility* (meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi), dan (c) *heightenend morale* (mempertinggi moral)<sup>18</sup>. Terbentuknya hal tersebut di atas, karena pada tahapan

implementasinya dapat memberikan tatacara dan prosedur untuk mengidentifikasi kendala, mengelola kendala-kendala tersebut dan mencari solusi penyelesaiannya yang didasarkan pada basis kemampuan yang dimiliki. Sedangkan pendekatannya memberikan perhatian khusus pada ruang kemampuan diri, membentuk pola pikir positif dan melaksanakan praktik-praktik baik dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah dengan berpijak pada pola *observe, retreat-reflect and act* (melaksanakan pengamatan, menganalisa dan melakukan transformasi serta mengimplementasikan kapasitas pada tingkatan sistem, kelembagaan dan sumber daya manusia).

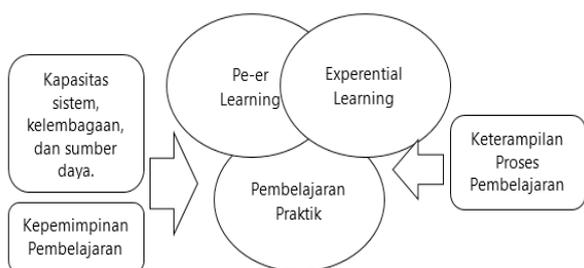
Sehingga pada akhirnya dapat membentuk kepala sekolah memiliki kemampuan untuk membuat konsepsi dalam hal, diantaranya : (a) perencanaan program yaitu membuat rumusan visi, misi dan tujuan sekolah dalam RKS dan RTL yang lebih komprehensif dan sinergitas dengan lingkungan dan budaya sekolah, (b) melaksanakan RKS dan RTL dalam berbagai bidang (kurikulum, kesiswaan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan sekolah, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan baik pada sistem pembinaan maupun pada layanan administratif), (c) pengawasan dan evaluasi dalam upaya menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan akademik dan administratif secara teratur dan berkelanjutan dan kegiatan akreditasi sekolah, (d) kepemimpinan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, dan (e) mengembangkan sistem Informasi Manajemen dalam upaya mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel.

Pernyataan tersebut sejalan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri bahwa Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya, dengan tujuannya

<sup>18</sup> Sedarmayanti, (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.

adalah : (a) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi, (b) menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, (c) memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat, dan (d) menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Untuk kepentingan di masa depan sehingga dalam pelaksanaannya lebih berdinamika dan konstelasinya bertambah luas dan kuat, maka dalam kegiatan Diklat PKS Moda Daring perlu mengembangkan pendekatan fleksibilitas pedagogi yaitu melalui penggabungan *experiential learning*, *peer learning* dan pembelajaran praktik. Sedangkan konten diklatnya fokus pada kedalaman dan keluasan pada aspek kepemimpinan instruksional, meliputi kajian : (a) re-definisi tanggung jawab kepala sekolah, (b) pengembangan keterampilan profesional yang diperluas, dan (c) menjadikan kepemimpinan sekolah sebagai profesi yang menarik. Pola pembelajaran Fleksibilitas Pedagogi digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5. Fleksibilitas Pedagogi dalam Diklat PKS Moda Daring

## KESIMPULAN

Diklat PKS Moda Daring dapat dilaksanakan secara komprehensif, melalui tiga tahapan pelaksanaan yaitu OJT-1, IST dan OJT-2. Hasil evaluasi dengan memanfaatkan

model Kirkpatrick memberikan hal yang menggembirakan, diantaranya pada tahapan reaksi (*reaction level*) para peserta terhadap kegiatan pelaksanaan diklat menghasilkan reaksi yang sangat positif (*responsibility positif*), kemudian pada tahapan perilaku (*behavior level*) telah terjadi kegiatan mengeksplorasi kreativitas dan pengembangan pola pikir yang integratif diantara para kepala sekolah. Dalam tingkatan berikutnya, yaitu pada tahapan pembelajaran (*learning level*) secara keseluruhan para peserta diklat dapat memperkaya secara lebih luas penguatan kompetensinya pada aspek manajerial, kewirausahaan dan supervisi sehingga berimplikasi (*result level*) pada peningkatan sikap, keterampilan dan pengetahuan dalam mengelola dan menyelenggarakan proses pembelajaran dan pendidikan pada satuan pendidikannya. Diklat PKS Moda Daring memanfaatkan juga pola *observe, retreat-reflect and act* (melaksanakan pengamatan, menganalisa dan melakukan transformasi serta mengimplementasikan kapasitas pada tingkatan sistem, kelembagaan dan sumber daya manusia) telah memberikan tambahan nilai pada kemampuan kepala sekolah yang meliputi aspek manajerial, kewirausahaan dan supervisi.

Dalam rangka memperdalam bobot kedalaman dan keluasan Diklat PKS Moda Daring dihari kemudian, tidak ada salahnya untuk memanfaatkan pula pola Fleksibilitas Pedagogi yang menggabungkan *experiential learning*, *peer learning* dan pembelajaran praktik dengan menitikberatkan kajian pada (a) re-definisi tanggung jawab kepala sekolah, (b) pengembangan keterampilan profesional yang diperluas, dan (c) menjadikan kepemimpinan sekolah sebagai profesi yang menarik. Dengan kata lain lebih berorientasi kepada pengembangan kapasitas sistem, kelembagaan dan sumberdaya, kepemimpinan pembelajaran dan peningkatan keterampilan proses pembelajaran.

## Saran

Catatan keberhasilan Diklat PKS Melalui Moda Daring dari moda pelaksanaan OJT-

1, IST, dan OJT-2, dapat dijadikan referensi bagi perubahan moda pelaksanaan diklat di kemudian hari melalui tatacara diklat yang diperluas. Diklat PKS diharapkan bisa dimetamorphosiskan dan ditransformasikan ke dalam Diklat Berbasis Universitas, dengan tetap mengedepankan pola *observe, retreat-reflect and act* dalam tataran yang lebih fokus pada kegiatan refleksi dan praktik-praktik baik. Secara operasional pelaksanaan diklat dimaksud dikembangkan oleh Universitas/Sekolah Tinggi/Akademi dengan jangka waktu selama satu semester berjalan. Bisa dimungkinkan programnya sebagaimana pelaksanaan Program Akta Kependidikan, yang dirancang untuk memberikan kompetensi tingkat tinggi disertai loka karya konsultatif dan publish jurnal dalam mengelaborasi praktik-praktik baik di sekolahnya.

Konten dan konteksnya adalah membangun asimilasi pelaksanaan proses pembelajaran yang lebih baik, perubahan persepsi dan sikap kepala sekolah terhadap tugas pokok dan fungsinya, serta upaya pemberdayaan kapasitas baik secara sistem, kelembagaan dan sumber daya dalam tataran filosofi pribadi masing-masing kepala sekolah. Di akhir pelaksanaan diklat, diwajibkan membuat portofolio yang mengimplementasikan visi dan misi masing-masing kepala sekolah yang akan membentuk sebuah profil dan konstruksi *professional vitality*, yang terdiri atas *passion, vigor, facility, and satisfaction* (Harvey and Donaldson, 2003) dalam menciptakan profil kepala sekolah masa depan. Deskripsi Kepala Sekolah masa depan adalah kepala sekolah yang berkarakter sebagai berikut : (a) memiliki gairah bekerja yang sangat tinggi untuk pencapaian tujuan satuan pendidikannya (*passion*), (b) mempunyai kemampuan sikap, kemampuan pengetahuan dan keterampilan teknis (*vigor*), memiliki kecerdasan kepemimpinan dan pengambilan keputusan (*facility*) dan mempunyai kesenangan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (*satisfaction*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono, Yuli., et.al. (2020). Panduan Bimbingan Teknis Pengajar Diklat Penguatan Kepala Sekolah Moda Dalam Jaringan (Daring) dan Luar Jaringan. Jakarta: Direktorat Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Kemdikbud RI.
- Chang, Mae Chu., et.al., (2013). Teacher Reform in Indonesia: The Role of Politics and Evidence in Policy Making. Washington, DC: World Bank.
- Chang, Mae Chu., et.al., (2013). Reformasi Guru di Indonesia: Peran Politik dan Bukti dalam Pembuatan Kebijakan. Jakarta: Sektor Pembangunan Manusia Kantor Bank Dunia.
- Dawson, Graham., et.al. (2013). Studi Dasar tentang Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah dan Pengawas Sekolah/ Madrasah. Jakarta: Program Kemitraan untuk Pengembangan Kapasitas dan Analisis Pendidikan (ACDP).
- Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, (2017). Panduan Kerja Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, (2019). Petunjuk Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Fajarwati, Dian. et.al. (2020). Bahan Pembelajaran Pendidikan Dan Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Pendidikan Profesi Dan Pembinaan Guru Dan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan
- Johnson, J., Rochkind, J., & Doble, J. (2008). A mission of the heart: What does it take to transform a school? Retrieved from Public

- Agenda website: [www.publicagenda.com/files/pdf/missionheart.pdf](http://www.publicagenda.com/files/pdf/missionheart.pdf).
- Kholik, Abdul., (2020). Model Kirkpatrick dalam evaluasi program pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah. *Jurnal Sipatokong BPSDM Sulawesi Selatan*, 1 (3), ) 219-226. <https://ojs.bpsdmsulsel.id/>
- Kirkpatrick, James D. and Kirkpatrick, Wendy K. (2016). Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. *Association of Talent Development*.
- Leone, Suzanna., et.al., (2009). New roles for the principal of future. *American Secondary Education*, 37 (2), 89-96, <https://www.jstor.org/stable/41406144>.
- Maemunah, et.al. (2020). Pendidikan Dan Latihan Penguatan Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah Di Kota Mataram. *Journal of Character Education Society*, 3 (1), 1-7.
- Nasreen, Abida., and Odhiambo, George. (2018). The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 40 (1), 245-266. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1209698>
- Safitri, Ani., et.al., (2020). Pengelolaan Diklat Penguatan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah (Studi Kepala Sekolah Sdn Di Kabupaten Sukabumi), *Jurnal Obor Penmas, Pendidikan Luar Sekolah*, 3 (1), 203-213.
- Sedarmayanti, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sulistiyani, (2009). *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wallace Foundation. (2009). Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes. Retrieved from [http:// www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/principal-evaluation/Documents/Assessing-the-Effectiveness-of-School-Leaders.pdf](http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/principal-evaluation/Documents/Assessing-the-Effectiveness-of-School-Leaders.pdf)