

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Dasar Teoretis

2.1.1 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Louise Moqvist (2018) berpendapat bahwa *“competency has been defined in the light of actual circumstances relating the individual and work”*. Kompetensi menurut training agency sebagaimana disebutkan oleh Holmes (2021) menyebutkan bahwa *“a competence is a description of something wich a person mhi works in a given occupational area should be able to do. It is description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate.*

Menurut Wibowo (2019) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasai atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Riva'I (2019) kompetensi adalah kemampuan seseorang yang dapat di observasi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan *perform* yang ditetapkan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat

dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Menurut Ambarita (2019) Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekaligus manajer yaitu orang yang memimpin dan mengelola manajemen sekolah yang harus memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan dan harus memahami fungsi-fungsi dasar manajemen. Tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada petugas yang telah ditunjuk, diko-ordinasikan dengan anggota kelompok sehingga terbentuk kerjasama yang kompak sebagai patner kerja kepala sekolah untuk melaksanakan program kerja yang telah digariskan. Sergiovani (2019) menyatakan bahwa melaksanakan tugas pokok manajerial kepala sekolah di satuan pendidikan sebagai suatu system organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tujuan, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Karena upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala sekolah.

Menurut Wibowo (2019) Kompetensi dapat dipilah-pilah menurut stratanya, sehingga kompetensi dapat dibagi menjadi *core competencies*, *managerial competencies*, dan *functional competencies*. *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi. *Managerial competencies* adalah kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu. *Functional competencies* merupakan kompetensi

yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional teknis.

Kompetensi manajerial menurut Spencer and Spenser (2018) adalah bagian khusus dari kompetensi, menyatakan niat untuk memiliki efek spesifik tertentu dalam mencapai tujuan khusus. Kompetensi manajerial ini sangat penting bagi para manajer. Hogg (2018) menambahkan kompetensi manajerial mengarah pada demonstrasi keterampilan dan kemampuan, yang menghasilkan kinerja efektif dalam area kerja.

Kompetensi manajerial merupakan seperangkat pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sifat, motif, sikap, dan nilai spesifik yang harus dimiliki seorang manajer untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang diminta. Menurut Martina (2019) Kompetensi manajerial berkaitan erat dengan isi kerja masing-masing manajer, terlepas dari fakta bahwa mereka mewakili jenis kompetensi individu tertentu yang terkait dengan posisi manajerial.

Egwu (2021) berpendapat bahwa kepala sekolah adalah pemimpin yang harus merencanakan, mengkoordinasi dan mengawasi urusan sekolah sehingga dapat berjalan dengan lancar. Kepala sekolah yang diharapkan dapat menggunakan sumber daya secara efektif melalui menerapkan prinsip dan praktek manajemen untuk merealisasikan tujuan sekolah. Jika system pendidikan harus mencapai kebijakan dan tujuan nasional, maka manajer sekolah harus memastikan pengelolaan sumber daya manusia, materi, keuangan dan waktu yang optimal juga. Kegiatan yang dilakukan kepala sekolah ini merupakan kompetensi manajerial.

Menurut Karwati dan Priansa (2019) kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan, pengembangan, pengelolaan dan pemberdayaan, secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah. Hal ini senada dengan apa yang dijelaskan Kunandar (2017) bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal dengan melakukan fungsi-fungsi manajemen meliputi (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan/pengendalian, (4) pengawasan.

Sudrajad (2019) menyatakan bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Oleh karena itu, Mulyasa (2018) menyatakan bahwa dibutuhkan adanya pelaksanaan tugas kepala sekolah dibidang manajerial secara profesional. Ini akan menentukan pelaksanaan fungsi kepala sekolah dengan baik. Paradigma baru manajemen pendidikan, sedikitnya kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, entrepreneurship* (EMASLIME)".

Menurut Saud (2021) agar dapat menjadi kepala sekolah yang profesional, harus memiliki komitmen “untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Ini berarti, setiap kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya secara berkesinambungan, serta melaksanakan tugas dan fungsinya dengan strategi yang tepat.

Tuntutan pengembangan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi dibutuhkan, sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada diri sebagai manusia. Pengakuan diri ini diperlukan, mengingat manusia bukan makhluk yang serba bisa. Mulyasa (2021) menyatakan bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Kompri (2019) menyatakan bahwa kompetensi manajerial, kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan “sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Dengan kemampuan manajerial yang kuat, kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut. Lunenberg dan Irby (2019) menyatakan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical*, *human* dan *conceptual*. Dengan memiliki ketiga keterampilan dasar tersebut di atas, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan ketentuan, sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Maka dari itu kemampuan manajerial kepala sekolah ditandai oleh kemampuan untuk mengambil keputusan (*decision making*) dan tindakan secara tepat, akurat dan relevan. Ketiga kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut ditandai dengan kemampuan dalam merumuskan, mengoordinasikan pelaksanaan program kerja, baik dengan dewan guru maupun dengan yang lainnya yang terkait dalam pendidikan suatu

kemampuan dalam melakukan evaluasi terhadap program kerja sekolah yang telah dilaksanakan. Menurut Kompri (2019) Kompetensi manajerial meliputi hal-hal sebagai berikut.

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah.
 - a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.
 - b. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
 - c. Mampu menyusun rencana operasional (renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
 - d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.

- e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana anggaran belanja sekolah yang baik.
 - f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan program yang baik.
 - g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
2. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan sebagai berikut.
- a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
 - b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

- d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
 - e. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - f. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
 - g. Mampu mengembangkan ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.
3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada seluruh guru dan staf.
 - b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah.
 - c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan.

- d. Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah.
 - e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
 - f. Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.
 - g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru staf, orang tua siswa dan komite sekolah.
 - h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
 - i. Mampu menerapkan manajemen konflik.
4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
 - b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki sekolah.
 - c. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai dengan kewenangan dan kemampuan sekolah.
5. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

- a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah.
 - b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.
 - d. Mampu mengelola kegiatan pennghapusan barang inventaris sekolah.
6. Mampu mengelola hubungan sekolah masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.
 - b. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.
 - c. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat.
7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa.
- a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.
 - b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.

- c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa.
 - d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan.
 - e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa.
 - f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa.
 - g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.
8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuantujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjaadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.
 - b. Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.

- c. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik.
 - d. Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkan menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.
 - e. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan.
 - f. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spiritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.
 - g. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
 - h. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran.
 - i. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester.
 - j. Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester
 - k. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.
9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

- a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
 - b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
 - c. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi.
 - d. Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- 10 Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatankegiatan sekolah.
- a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku.
 - b. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat.
 - c. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya.
 - d. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsipprinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.
11. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.

- a. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.
 - b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa.
 - c. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan.
 - d. Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi dan keterjangkauan.
 - e. Mampu mengelola koperasi sekolah sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa.
 - f. Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.
12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- a. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak.
 - b. Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah
 - c. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah.
13. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa.

- a. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
 - b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah.
 - c. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan prima
14. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan system informasi.
 - b. Mampu menyusun format database sekolah sesuai kebutuhan.
 - c. Mampu mengkoordinasikan penyusunan database sekolah baik sesuai kebutuhan pensataan sekolah.
 - d. Mampu menerjemahkan database untuk merencanakan program pengembangan sekolah.
15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah
 - b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran.

16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa.
 - a. Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah.
 - b. Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel.
 - c. Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan.
 - d. Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya.
17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.
 - a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah.
 - b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

Penjelasan kompetensi manajerial yang disampaikan oleh Kompri senada dengan penjelasan kompetensi manajerial yang ada pada Permendiknas no 13 tahun 2007. Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan atau *skill* tentang pengelolaan atas sumber-sumber daya yang meliputi sumber daya manusia dan non manusia dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang diupayakan untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga secara efektif dan efisien.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Memurut Mulyasa (2021) kompetensi manajerial kepala sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

1. Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman. Kualifikasi akademik dan pengalaman kerja sangat menentukan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah.
2. Kemampuan Kepemimpinan. Kemampuan mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi warga sekolah untuk mencapai tujuan bersama.
3. Dukungan Stakeholder. Dukungan dari guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua, dan masyarakat.
4. Ketersediaan Sumber Daya. Meliputi fasilitas, dana, dan sarana prasarana pendukung.
5. Kebijakan dan Regulasi Pendidikan. Aturan pemerintah dapat mempengaruhi ruang gerak kepala sekolah dalam mengambil keputusan.

Wahjosumidjo (2020) menjelaskan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dipengaruhi oleh:

1. Kepribadian dan Integritas. Karakter, kejujuran, dan moralitas yang membentuk kredibilitas seorang pemimpin pendidikan.
2. Keterampilan Manajerial. Kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya pendidikan.

3. Lingkungan Kerja. Budaya sekolah, hubungan antar warga sekolah, dan iklim kerja yang kondusif.
4. Motivasi dan Komitmen. Dorongan internal untuk mencapai target mutu pendidikan yang telah ditetapkan.
5. Kemampuan Beradaptasi dengan Perubahan. Respons terhadap perkembangan teknologi, kebijakan, dan kebutuhan masyarakat.

Sedangkan Dalam konteks manajemen modern, Robbins dan Coulter (2018) menekankan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dipengaruhi oleh:

1. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*). Pengetahuan dan kemampuan dalam bidang administrasi sekolah, pengelolaan keuangan, dan penggunaan teknologi informasi.
2. Keterampilan Interpersonal (*Human Skills*). Kemampuan membangun hubungan kerja yang baik dengan guru, siswa, orang tua, dan pihak luar.
3. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*). Kemampuan melihat organisasi secara menyeluruh, memecahkan masalah strategis, dan mengambil keputusan tepat.
4. Pengaruh Lingkungan Eksternal. Faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan budaya yang mempengaruhi sekolah.
5. Pengalaman Kepemimpinan. Rekam jejak dalam memimpin organisasi pendidikan atau nonpendidikan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat ketiga ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal

dan eksternal. Faktor internal meliputi latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, integritas, motivasi, keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konseptual. Faktor-faktor ini berperan langsung dalam membentuk kemampuan kepala sekolah mengelola perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan di sekolah. Sementara itu, faktor eksternal mencakup dukungan stakeholder, ketersediaan sumber daya, kebijakan pendidikan, lingkungan kerja, serta dinamika lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, sosial, politik, dan ekonomi. Interaksi antara faktor internal dan eksternal menentukan sejauh mana kepala sekolah mampu menjalankan perannya secara efektif dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dengan demikian, upaya peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah harus dilakukan secara holistik, mencakup penguatan kapasitas individu melalui pelatihan dan pengembangan profesional, serta penciptaan lingkungan pendukung yang kondusif dari sisi kebijakan, sumber daya, dan partisipasi seluruh pemangku kepentingan.

2.1.3 Hakikat Manajemen Pelatihan

Aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen berasal dari kata *manage*, Echols (2020) *Manage* memiliki arti mengatur, mengurus, melaksanakan, mengelola. Dari sini dapat diketahui bahwa Manajemen secara bahasa adalah proses atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan kata Manajemen ditinjau dari segi terminology, para ahli dalam mengartikannya berbeda pendapat sesuai dengan latar belakang dan sudut pandang mereka masing-masing. Tim

Dosen Administrasi Pendidikan UI (2018) menyatakan beberapa ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena tidak mudah memberikan arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pikiran-pikiran semua ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang didalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain.

Syafaruddin (2019) Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi. Gunawan (2021) “*Management*” dalam makna yang sederhana diartikan sebagai pengelolaan, suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Robbins dan Coulter (2018): “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*”. Manajemen merupakan proses koordinasi pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Peter (2019), “*Management is also tasks, activities, and functions. Irrespective of the labels attached to managing, the elements of planning, organizing, directing, and controlling are essential.*” Manajemen adalah tugas, aktivitas dan fungsi. Terlepas dari aturan yang mengikat untuk mengatur unsur-

unsur pada perencanaan, pengorganisasian, tujuan, dan pengawasan adalah hal-hal yang sangat penting. McShane (2018) menyebutkan: *Management is the art of getting things done through people in organizations*. Manajemen merupakan seni mengerjakan pekerjaan melalui orang dalam organisasi. Jones, (2021) “*Management is a fundamental human activity*.” Manajemen adalah aktivitas manusia yang sangat mendasar.

Stoner (2019) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Gulick (2019) Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Fayol (2019) manajemen adalah proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengkomandoan (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*) yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Schein (2019) memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutny manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para professional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para professional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

Terry (2021) menyatakan pengertian manajemen “merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, mengerakan dan mengendalikan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Suatu upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan-kegiatan orang lain”. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

Menurut Winardi (2020), manajemen merupakan sebuah proses khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber-sumber lain. Siagian (2019) menyatakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu mengelola sumberdaya organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efesien.

Menurut Rozalena (2019) Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengalaman keterampilan, keahlian, penambahan pengetahuan, serta perubahan sikap seorang individu. Peningkatan akan kemampuan dan keahlian para SDM tersebut berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawabnya saat ini. Sasaran yang ingin dicapai dari adanya

program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini. Oleh sebab itu, bentuk latihan atau *training* dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kinerja tertentu, terinci dan rutin. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan sehingga hasil yang diinginkan adalah penguasaan atau peningkatan keterampilan

Menurut Mangkunegara (2019) “Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. Menurut Ivancevich (2019), “Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”. Menurut Dessler (2019), “Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Menurut Siagian (2019) pelatihan sebagai suatu keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam kerangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka proses pelatihan harus mengandung unsur-unsur pokok kurikulum, metode dan teknik pembelajaran, instruktur (guru) dan sarana/prasarana serta dana yang memadai. Menurut Widodo (2018) “Pelatihan adalah suatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usahan berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan tau anggota organisasi”. Menurut

Sedarmayanti (2021) “Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial memperlajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu”. Beberapa makna yang dapat disimpulkan mengenai pengertian-pengertian pelatihan diatas adalah sebagai berikut :

- a. Pelatihan merupakan proses yang disengaja atau direncanakan, bukan kegiatan yang bersifat kebetulan atau spontan. Pelatihan merupakan proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan yang sistematis dan terencana yang terarah pada suatu tujuan.
- b. Pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar yang dilaksanakan di luar system sekolah, memerlukan waktu yang relatif singkat dan lebih menekankan pada praktik.
- c. Pelatihan diselenggarakan baik terkait dengan kebutuhan dunia kerja maupun dalam lingkungan masyarakat yang lebih luas.

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam pendidikan maupun dunia kerja. Dengan demikian, pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan ataupun menggali kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sehingga memiliki *skill*, cara berfikir dan perbaikan sikap sesuai dengan yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan ataupun instansi tertentu hingga dapat memecahkan permasalahan yang mungkin akan dihadapi dimasa yang akan datang. Sedangkan manajemen merupakan seni dan ilmu mengelola sumberdaya organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pelatihan dengan jenis dan berbagai karakteristik apapun, pada akhirnya perlu dikelola. Pengelolaan pelatihan secara tepat dan professional dapat memberikan makna fungsional pelatihan terhadap individu, organisasi, maupun masyarakat. Pelatihan memang perlu dikelola, biasa dikenal adanya panitia pelatihan. Badan-badan pendidikan dan pelatihan, lembaga-lembaga kursus, dan panitia-panitia yang dibentuk secara incidental, pada dasarnya adalah manajemen pelatihan. Sementara itu dalam manajemen perusahaan biasa dikenal pula divisi yang tersendiri maupun sebagai badan yang terintegrasi yang bertanggung jawab melaksanakan tugas-tugas pengembangan sumber daya manusia. Secara manajerial, fungsi-fungsi manajemen pelatihan adalah merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelatihan. Sementara secara operasional, tugas-tugas pokok manajemen pelatihan adalah meliputi hal-hal berikut :

- a. Mengurusi kebutuhan pelatihan pada umumnya.
- b. Mengembangkan kebijakan dan prosedur pelatihan.
- c. Mengelola anggaran pelatihan.
- d. Mengembangkan dan menerapkan administrasi pelatihan.
- e. Meneliti metode-metode pelatihan yang sesuai untuk diterapkan.
- f. Mempersiapkan materi, peralatan, dan fasilitas pelatihan.
- g. Menganalisis dan memperbaiki sistem pelatihan.

Sudjana (2021) mengembangkan sepuluh langkah pengelolaan manajemen pelatihan, yaitu:

1. Rekrutmen peserta pelatihan. Rekrutmen peserta dapat menjadi kunci yang bias menentukan keberhasilan langkah selanjutnya dalam

pelatihan. Dalam rekrutmen ini penyelenggara menetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta terutama yang berhubungan dengan karakteristik peserta yang bias mengikuti pelatihan. Kualitas peserta pelatihan ditentukan pada saat rekrutmen ini. Biasanya karakteristik peserta bias dilihat secara internal dan eksternal. Yang termasuk karakteristik internal di antaranya adalah kebutuhan, minat, pengalaman, tugas, pekerjaan dan pendidikan. Sedangkan yang tergolong karakteristik eksternal adalah lingkungan keluarga, status sosial, pergaulan dan status ekonomi.

2. Identifikasi kebutuhan belajar, sumber belajar, dan kemungkinan hambatan. Identifikasi kebutuhan belajar adalah kegiatan mencari, menemukan, mencatat, dan mengolah data tentang kebutuhan belajar yang diinginkan atau diharapkan oleh peserta pelatihan atau oleh organisasi. Untuk dapat menemukan kebutuhan belajar ini dapat digunakan dengan berbagai pendekatan. Kauffman mengemukakan tiga model pendekatan. Yakni pendekatan induktif, pendekatan deduktif dan pendekatan campuran induktif deduktif. Sedangkan Rumelar (2020) mengemukakan empat pendekatan, survey, studi kompetensi, analisis tugas, dan analisis *performance*. Sementara Arif (2021) mengemukakan tiga sumber bias dijadikan dasar identifikasi kebutuhan belajar, yaitu individu yang diberi pelayanan pelatihan, organisasi, dan atau lembaga yang menjadi sponsor, dan masyarakat secara keseluruhan.

3. Menentukan dan merumuskan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan yang dirumuskan akan menuntun penyelenggaraan pelatihan dari awal sampai akhir kegiatan, dari pembuatan rencana pembelajaran sampai evaluasi hasil belajar. Oleh karena itu, perumusan tujuan harus dilakukan dengan cermat. Tujuan pelatihan secara umum berisi hal-hal yang harus dicapai oleh pelatihan. Tujuan umum itu dijabarkan menjadi tujuan-tujuan yang lebih spesifik. Untuk memudahkan penyelenggara, perumusan tujuan harus dirumuskan secara kongkret dan jelas tentang apa yang harus dicapai dengan pelatihan tersebut.
4. Menyusun alat evaluasi awal dan evaluasi akhir. Evaluasi awal dimaksudkan untuk mengetahui "*entry behavioral level*" peserta pelatihan. Selain agar menentukan materi dan metode pembelajaran dapat dilakukan dengan tepat, penelusuran ini juga dimaksudkan untuk mengelompokkan dan menempatkan peserta pelatihan secara proporsional. Evaluasi akhir dimaksudkan untuk mengukur tingkat penerimaan materi oleh peserta pelatihan. Selain itu juga untuk mengetahui materi-materi yang perlu diperdalam dan diperbaiki.
5. Menyusun urutan kegiatan pelatihan. Pada tahap ini penyelenggara pelatihan menentukan bahan belajar, memilih dan menentukan metode dan teknik pembelajaran, serta menentukan media yang akan digunakan. Urutan yang harus disusun di sini adalah seluruh rangkaian aktivitas mulai dari pembukaan sampai penutupan. Dalam menyusun urutan kegiatan ini faktor-faktor yang harus diperhatikan antara lain :

- a. Peserta pelatihan
 - b. Sumber belajar
 - c. Waktu
 - d. Fasilitas yang tersedia
 - e. Bentuk pelatihan
 - f. Bahan pelatihan
6. Pelatihan untuk pelatih. Pelatih harus memahami program pelatihan secara menyeluruh. Urutan kegiatan, ruang lingkup, materi pelatihan, metode yang digunakan, dan media yang dipakai hendaknya dipahami benar oleh pelatih. Selain itu pelatih juga harus memahami karakteristik peserta pelatihan dan kebutuhannya. Orientasi bagi pelatih sangat penting untuk dilakukan.
 7. Melaksanakan evaluasi bagi peserta. Evaluasi awal yang biasanya dilakukan dengan pre test dapat dilakukan secara lisan maupun lisan.
 8. Mengimplementasikan pelatihan. Tahap ini merupakan inti dari kegiatan pelatihan, yaitu proses interaksi edukatif antara sumber belajar dengan warga belajar dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses ini terjadi berbagai dinamika yang semuanya harus diarahkan untuk efektifitas pelatihan. Seluruh kemampuan dan seluruh komponen harus disatukan agar proses pelatihan menghasilkan output yang optimal.
 9. Evaluasi akhir. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui keberhasilan belajar. Dengan kegiatan ini diharapkan diketahui daya serap dan

penerimaan warga belajar terhadap berbagai materi yang telah disampaikan. Dengan begitu penyelenggara dapat menentukan langkah tindak lanjut yang harus dilakukan.

10. Evaluasi program pelatihan. Evaluasi program pelatihan merupakan kegiatan untuk menilai seluruh kegiatan pelatihan dari awal sampai akhir, dan hasilnya menjadi masukan bagi pengembangan pelatihan selanjutnya. Dengan kegiatan ini, selain diketahui factor-faktor sempurna yang harus dipertahankan, juga diharapkan diketahui pula titik-titik lemah pada setiap komponen, setiap langkah, dan setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan. Aktifitas pelatihan tidak berlangsung dalam ruang hampa, melainkan senantiasa terkait dengan keinginan-keinginan atau rencana-rencana individu, organisasi atau masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pelatihan adalah usaha meningkatkan mutu sumber daya manusia yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam kaitan ini, manajemen pelatihan akan membahas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan.

A. Perencanaan

Perencanaan adalah sesuatu yang penting sebelum melakukan sesuatu yang lain. Perencanaan dianggap penting karena akan menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk

pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Menurut Gunawan (2021) Perencanaan juga salah satu fungsi awal dari aktivitas pengelolaan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Suatu perencanaan yang efektif merupakan aktifitas yang sangat penting dalam organisasi. Hal ini agar setiap individu/kelompok dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang direncanakan dan diharapkan. Dengan demikian perencanaan perlu dipahami dengan baik, suatu kerja akan berantakan dan tidak terarah jika tidak ada perencanaan yang matang, perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.

Hill dan Mc Shane (2019), *Planning is a process whereby managers select goals, choose actions (strategies) to attain those goals, allocate responsibility for implementing actions to specific individual or units, measure the success of actions by comparing actual results against the goals, and revise plan accordingly*. Menurut definisi ini perencanaan adalah proses dimana manajer menyeleksi tujuan/sasaran, memilih tindakan (strategi) untuk mencapai tujuan, mengalokasikan tanggungjawab mengimplementasikan tindakan itu kepada orang atau unit tertentu. Mengatur kesuksesan tindakan dengan membandingkan hasil actual terhadap tujuan, dan merevisi rencana itu dengan tepat.

Mejia dan David (2021) mengemukakan, *a process that helps managers set objectives for the future and map out the activities and means that will make it possible to achieve those objectives*. Perencanaan dalam pengertian ini merupakan suatu proses yang membantu manajer menetapkan tujuan untuk masa yang akan

datang dan memetakan aktivitas dan sarana yang memungkinkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan dua definisi di atas, ada empat unsur penting dalam setiap perencanaan: (1) tujuan, yaitu sasaran atau target yang ingin dicapai organisasi dalam waktu tertentu; (2) tindakan/strategi, yaitu langkah-langkah khusus yang diambil organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan; (3) alokasi sumber daya, yaitu tindakan yang direncanakan tidak dapat dijalankan tanpa alokasi sumber daya yang dicermati; (4) implementasi, rencana harus disertai dengan pedoman implementasi yang menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan itu akan dilaksanakan. Implementasi meliputi pembagian tugas di antara pelaksana yang berbeda, dan menjelaskan batas waktu penyelesaian.

Pendapat lain tentang perencanaan, Syafaruddin (2019) perencanaan adalah pandangan masa depan dan menciptakan kerangka kerja untuk mengarahkan tindakan seseorang di masa depan. Ismaya (2019) Perencanaan dapat didefinisikan sebagai proses dimana manajer satu tujuan, menilai masa depan, dan mengembangkan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut. Fatah (2019) dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan. Ketiga kegiatan itu adalah: (1) identifikasi masalah dan perumusan tujuan yang ingin dicapai; (2) alternatif pemecahan masalah dan pemilihan program untuk mencapai tujuan; (3) identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Engkoswara (2018) Perencanaan yang baik dilakukan untuk mencapai: (1) “*Protective benefits*” yaitu menjaga agar tujuan-tujuan, sumber dan teknik/metode memiliki relevansi yang tinggi dengan tuntutan masa depan sehingga dapat mengurangi resiko keputusan; (2) “*Positive benefits*” yaitu produktivitas dapat meningkat sejalan dengan dirumuskannya rencana yang *komprehensif* dan tepat. Usman (2020) perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dalam perencanaan itu mengandung beberapa unsur, diantaranya sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

Perencanaan menurut Schemerhorn (2018), adalah *process of setting objectives and determining what should be done to accomplished* (proses penetapan tujuan dan hal yang sebaiknya dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Seorang kepala sekolah/madrasah sebagai top manajemen di sekolah/madrasah mempunyai

tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan sekolah/madrasah yang dibutuhkan baik dimasa kini maupun dimasa yang akan datang.

Perencanaan pendidikan menurut Enoch (2019), merupakan penetapan ramalan dalam menentukan kebijaksanaan, prioritas, dan biaya sebuah sistem pendidikan dengan melihat realitas ekonomi dan politik, potensi sistem untuk berkembang kepentingan Negara dan pelayanan masyarakat yang tercakup dalam sistem tersebut. Menurut Syafaruddin (2019) perencanaan pendidikan di maksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai sasaran pendidikan seperti yang diharapkan. Hal ini berarti, dalam proses perencanaan terdapat upaya penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan.

Perencanaan peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah dapat diartikan sebagai proses penyusunan langkah-langkah kegiatan menyeluruh secara sistematis, rasional, dan berjangka panjang serta berdasarkan visi, misi, dan prinsip tertentu untuk memenuhi kebutuhan mendasar dan menyeluruh para pelanggan pendidikan. Satori (2019) menyatakan bahwa langkah-langkah dalam perencanaan meliputi :

1. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai
2. Meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan

3. Masalah atau informasi yang diperlukan
4. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan
5. Merumuskan bagaimana masalah tersebut akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu harus diselesaikan
6. Menentukan siapa yang akan melakukan dan apa yang mempengaruhi pelaksanaan tindakan tersebut
7. Menentukan cara mengadakan perubahan dalam penyusunan rencana

Penjelasan ini menguatkan alasan akan posisi strategis perencanaan dalam sebuah lembaga. Perencanaan merupakan proses yang dikerjakan oleh seseorang pimpinan dalam usahanya untuk mengarahkan segala kegiatan untuk meraih tujuan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan akan menentukan berhasil tidaknya suatu program, program yang tidak melalui perencanaan yang baik cenderung gagal. Dalam arti kegiatan sekecil dan sebesar apapun jika tanpa ada perencanaan kemungkinan besar berpeluang untuk gagal.

Hal tersebut juga berlaku dalam sebuah lembaga, seperti lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang tidak mempunyai perencanaan yang baik akan mengalami kegagalan. Untuk memperlancar jalannya sebuah lembaga diperlukan perencanaan, dengan perencanaan akan mengarahkan lembaga tersebut menuju tujuan yang tepat dan benar menurut tujuan lembaga itu sendiri. Artinya perencanaan memberi arah bagi ketercapaian tujuan sebuah system, karena pada dasarnya system akan berjalan dengan baik jika ada perencanaan yang matang. Perencanaan dianggap matang dan baik jika memenuhi persyaratan dan unsur-

unsur dalam perencanaan itu sendiri. Dalam konteks perencanaan pendidikan.

Baharuddin (2018) mengemukakan beberapa langkah yang dapat dilakukan:

1. Mengkaji kebijakan yang relevan. Pengembangan lembaga pendidikan tidak boleh bertentangan dengan kebijakan yang berlaku baik dari pemerintah pusat maupun daerah.
2. Menganalisis kondisi lembaga. Langkah ini dilakukan untuk mengetahui keadaan, kekuatan, kelemahan, kekurangan lembaga untuk kemudian mencari jalan keluar yang tepat. Dalam hal ini dapat menggunakan analisis SWOT.
3. Merumuskan tujuan pengembangan. Berdasarkan kebijakan yang berlaku dan analisis kondisi lembaga, selanjutnya dirumuskan tujuan pengembangan, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
4. Mengumpulkan data dan informasi. Data yang dikumpulkan adalah data yang berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai, yakni seluruh komponen yang berkaitan dengan pencapaian tujuan.
5. Menganalisis data dan informasi. Data dan informasi yang terkumpul harus dianalisis secara komprehensif.
6. Merumuskan dan memilih alternatif program. Berdasarkan hasil analisis kemudian dikembangkan program atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
7. Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan. Perlu dilakukan penjabaran secara terperinci sampai pada tahap pelaksanaan.

Mahi dan Trigunarso (2017), menjelaskan bahwa dalam proses penyusunan perencanaan terdapat komponen-komponen dalam merumuskan kebijakan.

Adapun komponen-komponen tersebut, meliputi: diagnosis masalah, perumusan tujuan, proyeksi dan perkiraan, pengembangan alternatif, analisis kelayakan, evaluasi dan pelaksanaan (implementasi). Mahi dan Trigunarso (2017), menjelaskan keterangan dari masing-masing komponen adalah:

1. Identifikasi Masalah. Perencanaan dimulai dengan adanya ketidakpuasan terhadap keadaan yang ada, berupa isu-isu yang berkembang dan dikembangkan. Bila tidak ada isu dan masalah tentu tidak akan ada kebutuhan dan tindakan. Identifikasi masalah tergantung pada gambaran keadaan yang diinginkan yang berfungsi sebagai sasaran (*goal*) yang akan dituju.
2. Perumusan Tujuan. Perumusan tujuan berkaitan dengan definisi masalah, oleh karena itu pendefinisian masalah merupakan hal yang sangat penting. Apabila definisi masalah dapat dibuat dengan jelas, maka pendefinisian tujuan dapat dilakukan dengan jelas. Tantangan yang tersulit dalam perencanaan adalah menerjemahkan tujuan-tujuan yang kabur dan saling tidak selaras dengan sasaran-sasaran operasional yang ingin dicapai. Tujuan harus lebih dahulu dirumuskan sebelum rencana tindakan dikembangkan dalam sasaran-sasaran jangka pendek ataupun jangka panjang.
3. Proyeksi dan Perkiraan. Orientasi masa depan sangat ditekankan dalam definisi perencanaan. Prediksi merupakan aspek yang penting dalam mengevaluasi dan menentukan alternative-alternatif yang mungkin dilakukan. Evaluasi tidak dapat dilakukan tanpa memproyeksikan dampak

berbagai alternative ke dalam kondisi-kondisi yang mungkin terjadi di masa depan. Proyeksi dan perkiraan sangat tergantung pada data, informasi yang kita miliki dan kontinuitas fenomena yang dianalisis.

4. Pengembangan Alternatif. Suatu rencana yang baik tidak akan keluar dari serangkaian alternative. Proses perencanaan seringkali mengabaikan pengembangan alternative, padahal tahap ini mempunyai pengaruh yang mendalam pada kualitas keputusan akhir, sebab keputusan tersebut berasal dari rangkaian pilihan yang akan dipilih dalam rencana tersebut.
5. Analisis Kelayakan. Analisis kelayakan mengajukan pertanyaan tentang setiap pilihan yang telah dikembangkan. Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan sebenarnya mudah untuk dikenali bila hambatan tersebut telah dipertimbangkan lebih dahulu, namun yang sering terjadi justru hal ini diabaikan dalam perencanaan. Hambatan-hambatan yang kurang nyata dapat berupa hambatan politis atau kelembagaan, dan hal-hal inipun harus dipertimbangkan dalam suatu rencana yang realistis.
6. Evaluasi. Tahap evaluasi dimulai bila perencanaan telah mempunyai sejumlah alternative yang diperkirakan akan dapat dilaksanakan. Bila hanya ada satu alternatif, maka harus ada keputusan ya atau tidak yaitu melaksanakan rangkaian tindakan yang diusulkan atau tidak melakukan apa-apa sama sekali. Suatu kriteria yang umum digunakan adalah efisiensi. Alternatif mana yang memberikan hasil terbanyak dengan biaya yang sama.

7. Pelaksanaan (Implementasi). Suatu komitmen politis yang kuat nampaknya merupakan suatu syarat yang diperlukan, walaupun belum tentu mencukupi. Tujuan-tujuan yang didefinisikan secara jelas yang dapat diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran yang dapat dimonitor, merupakan hal yang penting.

Adapun Perencanaan yang dimaksud dalam manajemen pelatihan berbasis *blended learning* meliputi: (1) Analisis Kebutuhan; (2) Usulan program pelatihan; (3) Identifikasi masalah. (4) Alternatif pemecahan masalah; dan (5) Penyusunan rencana pelatihan.

B. Pelaksanaan

Salah satu fungsi pengelolaan/ manajemen adalah *actuating* atau menggerakkan/ melaksanakan. Menggerakkan erat kaitannya dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat dari semua aktivitas manajemen. Menggerakkan menawarkan tantangan dan tuntutan yang besar terhadap: nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, serta kepuasan seseorang dan interaksi dengan orang lain dan dengan lingkungan fisik semuanya terlibat dalam upaya menggerakkan.

Fungsi pelaksanaan (*actuating*) dalam ilmu manajemen memiliki beberapa istilah yang maknanya hampir sama yakni *directing*, *Staffing*, *motivating*, dan *leading*. Keempat istilah tersebut sesungguhnya semakna dengan istilah *actuating*. Pelaksanaan (*actuating*) adalah suatu proses penggerakan tenaga kerja untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan sehingga dapat terwujud efisiensi proses dan efektivitas dari hasil kerja. Fungsi ini dapat memotivasi tenaga pekerja untuk

bekerja secara sungguh-sungguh agar tujuan dari organisasi atau perusahaan dapat tercapai secara efektif. Terry (2021) Pelaksanaan merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran yang bersangkutan, oleh anggota para anggota ingin mencapai sasaran-sasaran itu.

Sedangkan menurut Mutohar (2018), pelaksanaan (*actuating*) merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan dengan berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Sagala (2018), pelaksanaan adalah kemampuan membujuk orang-orang untuk mencapai tujuantujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Dalam konteks pendidikan islam, penggerakan merupakan suatu upaya untuk menyuguhkan arahan serta bimbingan dan dorongan kepada seluruh SDM dari personil yang ada di dalam suatu organisasi agar mampu menjalankan tugasnya dengan penuh kesadaran yang tinggi.

Subroto (2021), mendefinisikan pelaksanaan sebagai “*the interpersonal aspects of managing by which subordinate are led to understand and contribute effectively and efficiency to the attainment of enterprise objectives*”. (hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian kerja yang efektif untuk tujuan perusahaan yang nyata).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan (*actuating*) adalah usaha menggerakkan seluruh orang yang terkait,

untuk secara bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing dengan cara yang terbaik dan benar.

Actuating merupakan fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar. Mulyono (2018) Hal penting untuk diperhatikan dalam penggerakan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika : (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Adapun Pelaksanaan yang akan dilaksanakan dalam penelitian Mengkoordinasikan pelaksanaan Pelaksanaan pelatihan berbasis *Blended learning* untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah berpedoman Pada: (1) Model-model pelatihan yang sudah ada; (2) Model yang akan dikembangkan; (3) Materi uji, dan durasi waktu sesuai yang ditetapkan; (4) Pedoman penilaian.

C. Evaluasi

Echols (2020) Kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran. Evaluasi adalah suatu kegiatan sistematis dan terencana untuk mengukur, menilai dan klasifikasi pelaksanaan dan keberhasilan program. Dalam suatu organisasi penggunaan evaluasi sangatlah penting guna

untuk menilai akuntabilitas organisasi. Evaluasi adalah proses penilaian. Penilaian ini bisa menjadi netral, positif atau negatif atau merupakan gabungan dari keduanya. Saat sesuatu dievaluasi biasanya orang yang mengevaluasi mengambil keputusan tentang nilai atau manfaatnya.

Berikut ini beberapa pendapat dari para ahli tentang evaluasi (Gunawan, 2021):

1. Worthen dan Sanders. Evaluasi adalah mencari sesuatu yang berharga (worth). Sesuatu yang berharga tersebut dapat berupa informasi tentang suatu program, produksi serta alternatif prosedur tertentu. Karenanya evaluasi bukan merupakan hal baru dalam kehidupan manusia sebab hal tersebut senantiasa mengiringi kehidupan seseorang. Seorang manusia yang telah mengerjakan suatu hal, pasti akan menilai apakah yang dilakukannya tersebut telah sesuai dengan keinginannya semula.
2. Stufflebeam dalam Worthen dan Sanders. Evaluasi adalah: *process of delineating, obtaining and providing useful information for judging decision alternatives*. Dalam evaluasi ada beberapa unsur yang terdapat dalam evaluasi yaitu: adanya sebuah proses (*process*) perolehan (*obtaining*), penggambaran (*delineating*), penyediaan (*providing*) informasi yang berguna (*useful information*) dan alternatif keputusan.
3. Anne Anastasi. Mengartikan evaluasi sebagai; *a systematic process of determining the extent to which instructional objective are achieved by pupils*". Evaluasi bukan sekadar menilai suatu aktivitas secara spontan dan

insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan tujuan yang jelas.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang evaluasi tersebut, dapat dikatakan bahwa evaluasi adalah suatu metode dan proses penilaian atas pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan. Adapun tujuan evaluasi menurut Nuraida (2017) adalah:

1. Mengidentifikasi kemampuan dan kekuatan karyawan
2. Mengidentifikasi potensi perkembangan karyawan
3. Untuk memberikan informasi bagi perkembangan karyawan
4. Untuk membuat organisasi lebih produktif
5. Untuk memberikan data bagi kompensasi karyawan yang sesuai
6. Untuk memproteksi organisasi dari tuntutan hukum perburuhan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2019), evaluasi bertujuan:

1. Meningkatkan saling pengertian di antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.

Menurut Arikunto (2018) evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuannya. Berkaitan dengan evaluasi pendidikan bahwa evaluasi sangat erat kaitannya dengan pengawasan. Terry (2021) merumuskan pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan. Maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana. Schein (2019) mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan. Sedangkan pengawasan dalam pendidikan islam didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen.

Adapun Evaluasi yang dimaksud dalam manajemen pelatihan meliputi; (1) Menentukan standar keberhasilan; (2) Mengukur keterlaksanaan; (3) Membandingkan perencanaan dengan hasil; (4) Menganalisis dan membuat rencana tindak lanjut; dan (5) Memberikan laporan pelaksanaan.

Menurut Kamil (2021) Pelatihan kebutuhan (*need assessment*) merupakan tahap yang paling penting dalam menyelenggarakan pelatihan. Tahap ini berguna

sebagai dasar keseluruhan upaya pelatihan. Dari tahap ini seluruh proses pelatihan akan mengalir. Baik tahap pelaksanaan maupun tahap evaluasi sangat bergantung pada tahap ini. Jika penentuan kebutuhan pelatihan tidak akurat maka arah pelatihan akan menyimpang.

Menurut Widodo (2018) Kebutuhan-kebutuhan bagi pelatihan harus diperiksa, demikian sumber daya yang tersedia untuk pelatihan baik yang dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal. Pertimbangan mengenai siapa yang harus dilatih, jenis pelatihan apa, dan bagaimana pelatihan seperti itu akan menguntungkan harus menjadi masukan bagi penilaian. Sasaran-sasaran pelatihan berasal dari penilaian. Selanjutnya sasaran-sasaran tersebut sangat menentukan pengembangan program maupun evaluasi pelatihan. Pelaksanaan pelatihan adalah berupa implementasi program pelatihan untuk memenuhi kebutuhan peserta pelatihan. Pada tahap ini program pelatihan dirancang dan disajikan. Program pelatihan ini harus berisi aktivitas-aktivitas dan pengalaman belajar yang dapat memenuhi Sasaran- sasaran pelatihan yang telah ditetapkan pada tahap penilaian kebutuhan.

Akhir evaluasi pelatihan dilakukan untuk mengetahui dampak program pelatihan terhadap kebutuhan- kebutuhan yang telah ditentukan. Langkah pertama dalam evaluasi ini adalah menentukan kriteria keberhasilan. Kriteria harus didasarkan pada sasaran awal pelatihan. Setelah kriteria dibuat, evaluasi dapat dilakukan baik terhadap peserta maupun terhadap keseluruhan komponen program pelatihan. Lebih dari itu evaluasi juga harus menilai apakah proses dan hasil belajar dapat ditransfer ke situasi kerja atau dunia kehidupan nyata.

Menurut Widodo (2018) perencanaan pelatihan merupakan tahap yang paling penting dalam penyelenggaraan pelatihan. Tahap ini berguna sebagai dasar bagi keseluruhan upaya pelatihan. Dari tahap inilah seluruh proses pelatihan akan mengalir. Baik tahap pelaksanaan maupun tahap evaluasi sangat bergantung pada tahap ini. Jika penentuan kebutuhan pelatihan tidak akurat, maka arah pelatihan akan menyimpang. Kebutuhan-kebutuhan bagi pelatihan harus diperiksa, demikian pula sumber daya yang tersedia untuk pelatihan baik yang dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal. Pertimbangan mengenai siapa yang harus dilatih, jenis pelatihan apa, dan bagaimana pelatihan seperti itu akan menguntungkan harus menjadi masukan dalam penilaian. Sasaran-sasaran pelatihan berasal dari penilaian. Selanjutnya sasaran-sasaran tersebut sangat menentukan pengembangan program maupun evaluasi pelatihan.

2.1.4. *Blended Learning*

Blended learning istilah yang berasal dari bahasa Inggris, yang terdiri dari dua suku kata, *blended* dan *learning*. *Blend*: campuran yang berarti terdapat berbagai macam pola pembelajaran yang digunakan. *Learning*: berarti belajar. Sehingga dapat diartikan sebagai penggabungan atau pencampuran aspek-aspek dalam pembelajaran, bisa terdiri dari dua atau lebih strategi atau media yang dapat digunakan. *Blended learning* adalah pembelajaran yang memadukan pembelajaran berbasis teknologi dan informasi dengan pembelajaran berbasis kelas/tatap muka. Aspek yang digabungkan dapat berbentuk apa saja, misalkan metode, media, sumber, lingkungan ataupun strategi pembelajaran dan tidak hanya mengkombinasikan *face-to-face* dan *online learning*.

Blended Learning mempunyai arti yang berarti *blended*: campuran, kombinasi yang baik, *learning*: pembelajaran, pengetahuan. *Blended learning* merupakan sebuah kombinasi dari berbagai pendekatan didalam pembelajaran. Sehingga dapat dikatakan *blended learning* adalah metode belajar yang menggabungkan dua atau lebih metode dan pendekatan dalam pembelajaran untuk mencapai tujuan dari proses pembelajaran tersebut.

Istilah *blended learning* Menurut Semler (2020) “*Blended learning combines the best aspects of online learning, structured face-to-face activities, and real world practice. Online learning systems, classroom training, and on-the-job experience have major drawbacks by themselves. The blended learning approach uses the strengths of each to counter the others’ weaknesses.*” *Blended learning* merupakan kombinasi dari keuntungan dari *online learning*, pembelajaran tatap muka dan pengalaman di dunia nyata. Kombinasi dari penggabungan semua komponen diatas dapat memberikan keuntungan-keuntungan tersendiri dalam hasil pembelajaran dari peserta didik.

Driscoll dan Carliner (2019) mendefinisikan “*Blended learning integrates or blends learning programs in different format to archieve a common goal*” yang dapat diartikan *blended learning* mengintegrasikan atau menggabungkan program belajar dalam format yang berbeda dalam mencapai tujuan umum. Menurut Thorne (2019) *Blended learning* sebagai “*it represents an opportunity to integrate the innovative and technological advances offered by online learning with the interaction and participation offered in the best of tradittional learning.* Thorne menggambarkan belajar dicampur sebagai “mewakili ini kesempatan untuk

mengintegrasikan kemajuan inovatif dan teknologi yang ditawarkan oleh pembelajaran online dengan interaksi dan partisipasi ditawarkan dalam yang terbaik dari pembelajaran tradisional”.

Menurut Bershin (2019) “*Blended learning is combination of different training media: technologies, activities, and types of events to create an optimum training program for a specific audience. Blended learning programs use many different forms of learning, perhaps complemented with instructor-led training and other live formats*”. Diutarakan oleh Bershin, bahwa *blended learning* adalah kombinasi dari berbagai media, teknologi, kegiatan, dan jenis peristiwa untuk menciptakan program pelatihan yang optimal bagi audiens yang spesifik. Program pembelajaran ini menggunakan berbagai bentuk *e-learning*, baik dengan instruktur pelatihan maupun format langsung lainnya.

Menurut Harmon dan Jones (2021) model *blended learning* ini mengkombinasikan pola tatap muka di kelas atau penggunaan web secara *online*. *Blended Learning* adalah metode pembelajaran yang memadukan pertemuan tatap muka dengan materi *online* secara harmonis. Perpaduan antara peserta didik konvensional di mana pendidik dan peserta didik bertemu langsung dengan pembelajaran *online* yang bisa diakses kapan saja, di mana saja 24 jam sehari, 7 hari seminggu.

Adapun bentuk lain dari *blended learning* adalah pertemuan virtual antara pendidik dengan peserta didik. Mereka mungkin saja berada di dua dunia berbeda, namun bisa saling memberi *feedback*, bertanya, atau menjawab. Semuanya dilakukan secara *real time*. Sebagian menyebutnya dengan *Long Distance*

Instructed Learning, yang lain menyebutnya *Virtual Instructor Led Training* yang dipandu oleh instruktur betulan secara virtual karena antara peserta dan instruktur berada di tempat yang berbeda. Apapun namanya, model pembelajaran ini memanfaatkan teknologi IT lewat media *video conference*, *phone conference*, atau *chatting online*.

Blended Learning terdiri dari kata *blended* (kombinasi/ campuran) dan *learning* (belajar). Istilah lain yang sering digunakan adalah *hybrid course* (hybrid = campuran/kombinasi, *course* = mata kuliah). Makna asli sekaligus yang paling umum *blended learning* mengacu pada belajar yang mengkombinasi atau mencampur antara pembelajaran tatap muka (*face to face* = f2f) dan pembelajaran berbasis komputer (*online dan offline*). Thorne (2019) menggambarkan *blended learning* sebagai "*It represents an opportunity to integrate the innovative and technological advances offered by online learning with the interaction and participation offered in the best of traditional learning.*"

Sedangkan Bershin (2019) mendefinisikan *blended learning* sebagai: "*the combination of different training "media" (technologies, activities, and types of events) to create an optimum training program for a specific audience. The term "blended" means that traditional instructor-led training is being supplemented with other electronic formats. In the context of this book, blended learning programs use many different forms of e-learning, perhaps complemented with instructor-led training and other live formats*".

Istilah *blended learning* pada awalnya digunakan untuk menggambarkan mata kuliah yang mencoba menggabungkan pembelajaran tatap muka dengan

pembelajaran *online*. Saat ini istilah *blended* menjadi populer, maka semakin banyak kombinasi yang dirujuk sebagai *blended learning*. Dalam metodologi penelitian, digunakan istilah *mixing* untuk menunjukkan kombinasi antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Adapula yang menyebut di dalam pembelajaran adalah pendekatan eklektif, yaitu mengkombinasi berbagai pendekatan dalam pembelajaran. Namun, pengertian pembelajaran berbasis *blended learning* adalah pembelajaran yang mengkombinasi strategi penyampaian pembelajaran menggunakan kegiatan tatap muka, pembelajaran berbasis komputer (*offline*), dan komputer secara *online* (*internet dan mobile learning*). Melalui *blended learning* semua sumber belajar yang dapat memfasilitasi terjadinya belajar bagi orang yang belajar dikembangkan.

Berdasarkan uraian diatas diketahui bahwa *Blended* dapat menggabungkan pembelajaran tatap muka (*face-to-face*) dengan pembelajaran berbasis komputer. Artinya, pendekatan teknologi pembelajaran dengan kombinasi sumber-sumber belajar tatap muka dengan pengajar maupun yang dimuat dalam media komputer, telpon seluler atau *iPhone*, saluran televisi satelit, konferensi video, dan media elektronik lainnya. Pebelajar dan pengajar/fasilitator bekerja sama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Tujuan utama *blended* adalah memberikan kesempatan bagi berbagai karakteristik pebelajar agar terjadi belajar mandiri, berkelanjutan, dan berkembang sepanjang hayat, sehingga belajar akan menjadi lebih efektif, lebih efisien, dan lebih menarik. Tiga karakteristik *blended learning* menurut Charles (2019) yaitu :

1. Kombinasi antara model pembelajaran.
2. Kombinasi antara metode pembelajaran.
3. Kombinasi antara online learning dengan pembelajaran tatap muka.

Menurut Seaman dan Garret (2018) *Blending In The Extent and Promise of Blended Education in the United States* yaitu : “*The definition of an online program or blended programs is similar to the definition used for courses; an online program is one where at least 80 percent of program content is delivered online and a blended program is one where between 30 an 79 percent of the program contenct is delivered online*”. *Blended learning* adalah pengkombinasian atau campuran dua atau lebih komponen atau metode pembelajaran untuk mendapatkan hasil pelajaran yang diharapkan.

Adapun karakteristik dari *blended learning* menurut John (2019) terdiri dari empat karakter yaitu:

1. Pembelajaran yang menggabungkan berbagai cara penyampaian, model pengajaran, gaya pembelajaran, serta berbagai media berbasis teknologi yang beragam
2. Sebagai sebuah kombinasi pengajaran langsung (*facetoface*), belajar mandiri, dan belajar mandiri via online.
3. Pembelajaran yang didukung oleh kombinasi efektif dari cara penyampaian, cara mengajar dan gaya pembelajaran.
4. Guru dan orangtua pembelajar memiliki peran yang sama penting, guru sebagai fasilitator, dan orangtua sebagai pendukung.

Soekartawi (2021) menyarankan 6 hal yang perlu diperhatikan sebagai karakteristik disaat orang menyelenggarakan *Blended learning* yaitu:

1. Penyampaian bahan ajar dan penyampaian pesan-pesan yang lain (seperti pengumuman) secara konsisiten.
2. Penyelenggaraan pembelajaran melalui *blended learning* harus diselenggarakan secara serius.
3. Bahan ajar yang diberikan harus selalu mengalami perbaikan (update) baik itu formatnya, isinya maupun ketersediaan bahan ajar yang memenuhi kaidah bahan ajar mandiri.
4. Alokasi waktu bisa dimulai dengan formula 75 : 25 dalam artian bahwa 75% untuk pembelajaran online dan 25% untuk pembelajaran secara tatap muka (konvensional).
5. Alokasi waktu tutorial 25% khusus bagi mereka yang tertinggal, namun bila tidak memungkinkan maka waktu tersebut dapat digunakan untuk menyelesaikan kesulitan siswa dalam memahami masalah belajar.
6. Dalam *blended learning* diperlukan kepemimpinan yang mempunyai waktu dan perhatian untuk terus-menerus berupaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Mosa (2018) menyampaikan bahwa karakteristik *blended learning* terdiri dari dua unsur utama, yakn: pembelajaran di kelas dengan tatap muka secara konvensional (*classroom lesson*) dengan pembelajaran secara *online*. Sedangkan menurut Seaman dan Garret (2018) karakteristik dari *Blended Learning* yaitu:

1. Pembelajaran yang menggabungkan berbagai cara penyampaian, model pendidikan, gaya pembelajaran, serta berbagai media berbasis teknologi yang beragam.
2. Sebagai sebuah kombinasi pendidikan langsung (*face to face*), belajar mandiri, dan belajar mandiri via online.
3. Pembelajaran yang didukung oleh kombinasi efektif dari cara penyampaian, cara mengajar dan gaya pembelajaran.
4. Pendidik dan orangtua peserta didik memiliki peran yang sama penting, pendidik sebagai fasilitator, dan orangtua sebagai pendukung.

Berdasarkan kesimpulan dari para ahli mengenai *blended learning*, maka *blended learning* mempunyai 3 komponen yang dicampur menjadi satu bentuk *blended learning* yaitu:

1. *Online Learning*

Menurut Anderson dan Fathi (2019) "*Online learning as educational material that is presented on a computer*". Diartikan bahwa *online learning* merupakan materi pendidikan yang ditayangkan dengan memanfaatkan komputer. Menurut Ally (2019) *Online Learning* pembelajar dapat mengakses materi pelajaran kapan saja, sedangkan *Synchronous Online Learning* memungkinkan interaksi nyata (*real time*) antara pembelajar dengan pengajar.

Rosenberg (2018) menekankan bahwa *e-learning* merujuk pada penggunaan teknologi internet untuk mengirimkan serangkaian solusi yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. *e-learning* bisa mencakup secara formal maupun informal. *E-learning* secara formal misalnya adalah pembelajaran

dengan kurikulum, silbus, mata pelajaran dan tes yang telah diatur dan disusun berdasarkan jadwal yang telah disepakati pihak-pihak terkait (pengelola *e-learning* dan pebelajar sendiri). Maka dapat disimpulkan bahwa *online learning* adalah lingkungan pembelajaran yang menggunakan teknologi internet, intranet, dan berbasis web dalam mengakses materi pembelajaran dan memungkinkan terjadinya interaksi pembelajaran antar sesama peserta didik atau dengan mengajar dimana saja dan kapan saja. Karakteristik *online learning*:

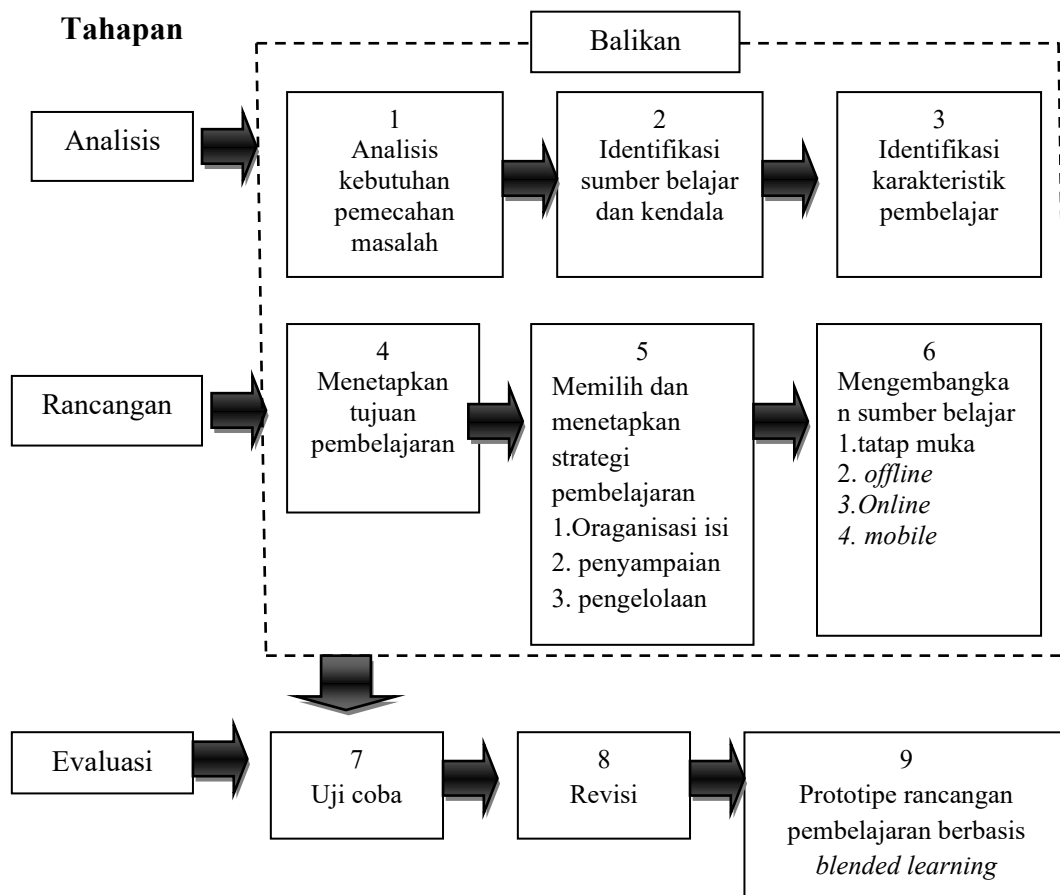
1. Memanfaatkan jasa teknologi elektronik
2. Memanfaatkan keunggulan computer (Digital Media dan Computer Networks)
3. Menggunakan bahan ajar bersifat mandiri (self learning materials)
4. Memanfaatkan jadwal pembelajaran, kurikulum, hasil, kemandirian belajar dan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi pendidikan dapat dilihat di komputer.

Sedangkan karakteristik *e-learning* yang difokuskan kepada *online learning* menurut Ally (2019) adalah :

1. *Non-linearity*. Pemakai atau users bebas mengakses (*browse*) tentang objek pembelajaran dan terdapat fasilitas untuk memberikan persyaratan tergantung pada pengetahuan pemakai.
2. *Self-managing*. Pemakai dapat mengolah sendiri proses pembelajaran dengan mengikuti struktur yang telah dibuat.
3. *Feedback-interactivity*. Pembelajaran dapat dilakukan dengan interaktif dan disediakan feedback pada proses pembelajaran.

4. *Multimedia-learners style*. *E-learning* menyediakan fasilitas multimedia. Keuntungan dengan menggunakan multimedia siswa dapat memahami lebih jelas dan nyata sesuai dengan tipe siswanya.
5. *Just in time*. *E-learning* menyediakan kapan saja yang diperlukan pemakai untuk menyelesaikan permasalahan atau hanya ingin meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.
6. *Dynamic updating*. Mempunyai kemampuan memperbaharui isi materi secara otomatis pada perubahan yang terbaru.
7. *Easy accessibility*. Mudah digunakan karena peserta didik hanya menggunakan browser.
8. *Collaborative learning*. Memungkinkan saling interaksi, maksudnya dapat berkomunikasi secara langsung (*synchronous*).

Menurut Dwiyoogo (2018) Pembelajaran memiliki dua dimensi, yaitu dimensi strategi dan hasil. Hasil belajar yang sangat penting adalah pemecahan masalah. Sedangkan strategi pembelajaran yang berlandaskan perkembangan teknologi saat ini dikenal dengan pembelajaran *blended learning*. Pembelajaran dengan mengkombinasikan tatap muka dan *online*.



Gambar 2.2
Pembelajaran *Blended Learning*

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa secara umum model pengembangan ini dilakukan dalam tiga tahap yaitu: (1) analisis, (2) rancangan, dan (3) evaluasi. Menurut Dwiyo (2018) model pengembangan merupakan model fleksibel yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan.

2.2. Penelitian yang Relevan

1. Rahmawati (2022) melakukan penelitian berjudul Implementasi Blended Learning dalam Pelatihan Kepala Sekolah untuk Peningkatan Kompetensi Manajerial di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian tindakan (action research) dengan dua siklus

pelatihan. Subjek penelitian adalah kepala sekolah yang mengikuti program pelatihan yang memadukan pertemuan tatap muka dan pembelajaran daring melalui Learning Management System (LMS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berbasis blended learning mampu meningkatkan keterampilan kepala sekolah dalam perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi pendidikan. Peserta merasa lebih fleksibel dalam belajar, karena materi dapat diakses kembali kapan saja. Selain itu, interaksi secara daring melalui forum diskusi dan chat group memperkuat kolaborasi antar peserta. Temuan ini menegaskan bahwa blended learning sangat efektif dalam pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah jika dirancang dengan sistematis dan berkesinambungan.

2. Nurhadi (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan Berbasis Blended Learning terhadap Kinerja Kepala Sekolah di Era Digital menggunakan metode kuasi-eksperimen dengan kelompok kontrol dan eksperimen. Kelompok eksperimen mengikuti pelatihan yang menggabungkan tatap muka dan pembelajaran daring, sedangkan kelompok kontrol mengikuti pelatihan konvensional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelompok eksperimen mengalami peningkatan signifikan pada indikator kompetensi manajerial, khususnya dalam aspek pengorganisasian, pengambilan keputusan strategis, dan manajemen perubahan. Peserta mengaku metode blended learning membuat mereka lebih mudah memahami materi, karena dapat belajar sesuai kecepatan

masing-masing. Selain itu, penggunaan platform digital juga mendorong kepala sekolah lebih percaya diri memanfaatkan teknologi dalam manajemen sekolah. Penelitian ini merekomendasikan blended learning sebagai pendekatan utama dalam pelatihan kepala sekolah di era digital.

3. Garrison & Vaughan (2021) meneliti Blended Learning in Educational Leadership Training dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian ini melibatkan 15 kepala sekolah yang mengikuti program pelatihan kepemimpinan berbasis blended learning. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi proses pelatihan, dan analisis dokumentasi. Hasilnya menunjukkan bahwa blended learning mampu memfasilitasi kolaborasi yang lebih intensif antar peserta meskipun berada di lokasi yang berbeda. Kepala sekolah melaporkan peningkatan keterampilan dalam memimpin tim, mengelola konflik, dan mengambil keputusan berbasis data. Lingkungan pembelajaran yang memadukan tatap muka dengan daring memungkinkan peserta mengimplementasikan langsung konsep yang dipelajari di sekolah masing-masing. Faktor yang mendukung keberhasilan adalah keterlibatan fasilitator yang aktif memberikan umpan balik dan penggunaan teknologi yang ramah pengguna. Penelitian ini memperkuat bukti bahwa *blended learning* dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan dan manajerial secara signifikan.
4. Handayani (2021) melalui studi kasus berjudul Manajemen Pelatihan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Manajerial di Provinsi

Jawa Timur mengkaji pelaksanaan pelatihan kepala sekolah dari perspektif manajemen pelatihan. Penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif harus diawali dengan perencanaan berbasis analisis kebutuhan peserta, diikuti pelaksanaan yang memadukan metode blended learning, dan diakhiri dengan evaluasi menyeluruh. Pendampingan berkelanjutan melalui media daring seperti grup diskusi dan video konferensi terbukti membantu kepala sekolah dalam mengimplementasikan materi pelatihan. Tantangan utama adalah perbedaan kemampuan literasi digital peserta yang mempengaruhi kecepatan adaptasi. Penelitian ini menyarankan perlunya modul pelatihan yang fleksibel dan mendukung pembelajaran mandiri agar kompetensi manajerial kepala sekolah dapat berkembang optimal.

5. Wibowo (2019) melakukan penelitian evaluatif dengan judul Efektivitas Model Blended Learning dalam Program Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan Kepala Sekolah. Evaluasi dilakukan menggunakan model Kirkpatrick yang mencakup empat level: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta pelatihan merasa lebih puas dengan model blended learning dibanding pelatihan tatap muka penuh. Dari sisi pembelajaran, peserta menunjukkan peningkatan signifikan dalam pemahaman konsep manajemen sekolah modern dan pemanfaatan teknologi digital. Perubahan perilaku terlihat dari

penerapan strategi manajerial yang lebih terstruktur di sekolah masing-masing. Dampak hasil tercermin pada peningkatan kualitas perencanaan sekolah dan kepuasan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Tantangan yang dihadapi adalah keterbatasan sarana internet di beberapa wilayah, namun hal ini dapat diatasi dengan materi yang dapat diunduh dan dipelajari secara luring.

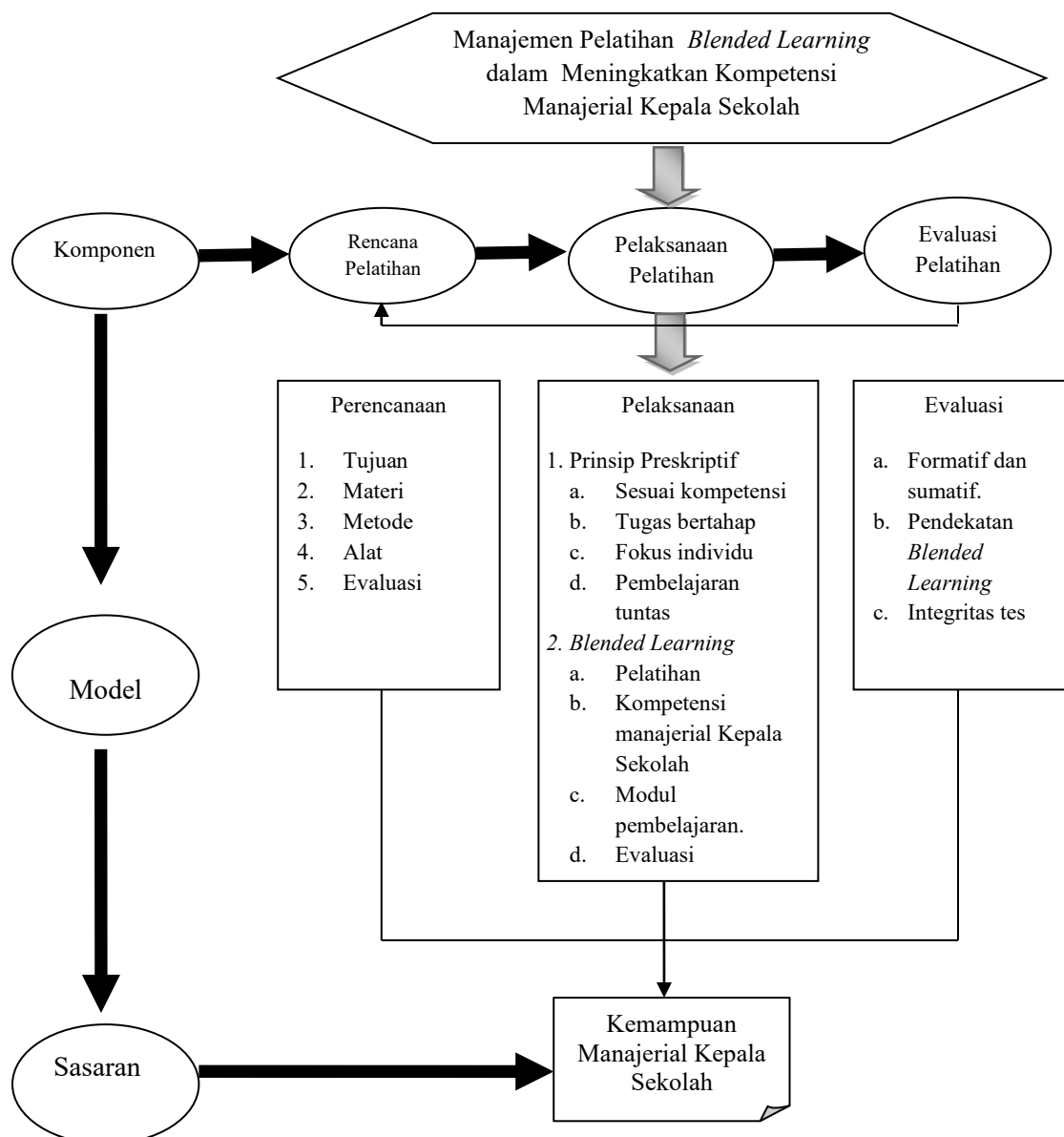
6. Suryani (2020) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Pelatihan Berbasis Blended Learning terhadap Kompetensi Kepala Sekolah di Kabupaten Sleman. Penelitian ini menggunakan metode mixed methods dengan survei kuantitatif dan wawancara kualitatif. Hasil survei menunjukkan bahwa pelatihan blended learning memberikan peningkatan signifikan pada kemampuan kepala sekolah dalam perencanaan program, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengawasan mutu pembelajaran. Wawancara mendalam mengungkap bahwa peserta menghargai fleksibilitas waktu dan kesempatan untuk berdiskusi lintas sekolah melalui forum daring. Salah satu keberhasilan pelatihan adalah adanya tugas proyek yang dikerjakan di sekolah masing-masing, kemudian dipresentasikan dalam sesi tatap muka berikutnya. Penelitian ini merekomendasikan agar program pelatihan kepala sekolah selalu mengintegrasikan pembelajaran daring dan tatap muka untuk efektivitas jangka panjang.
7. Prasetyo (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Manajemen Pelatihan Kepala Sekolah dengan Model Blended Learning untuk

Meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan menggunakan pendekatan penelitian pengembangan (*Research and Development*). Penelitian ini merancang model pelatihan yang memadukan materi daring melalui LMS dengan sesi tatap muka yang fokus pada praktik dan simulasi kepemimpinan. Hasil uji coba terbatas menunjukkan peningkatan keterampilan kepala sekolah dalam mengelola konflik, membangun visi sekolah, dan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi.

8. Wijayanti (2022) melakukan studi berjudul Efektivitas Pelatihan Berbasis Blended Learning dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dasar. Penelitian ini menggunakan metode evaluasi dengan model CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Pada aspek context, pelatihan ini dirancang untuk menjawab rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam manajemen berbasis data. Pada aspek input, disediakan modul digital interaktif dan video pembelajaran. Pada aspek process, pembelajaran dilaksanakan melalui kombinasi tatap muka, diskusi daring, dan pendampingan personal. Hasil evaluasi product menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam kemampuan membuat rencana kerja sekolah, mengelola anggaran, dan melakukan evaluasi program. Peserta juga melaporkan peningkatan rasa percaya diri dalam memimpin rapat dan mengkomunikasikan program sekolah kepada stakeholder. Penelitian ini menegaskan bahwa blended learning adalah solusi efektif untuk pelatihan kepala sekolah di era digital.

2.3 Kerangka Konseptual

Miles dan Huberman (2018) Kerangka konseptual merupakan kegiatan menyusun bingkai-bingkai, memberikan deskripsi atau nama yang menyimpulkan bagi setiap bingkai, dan memperoleh kejelasan mengenai hubungan satu sama lain. Kerangka Konseptual dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 2.3
Kerangka Konseptual Penelitian