

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

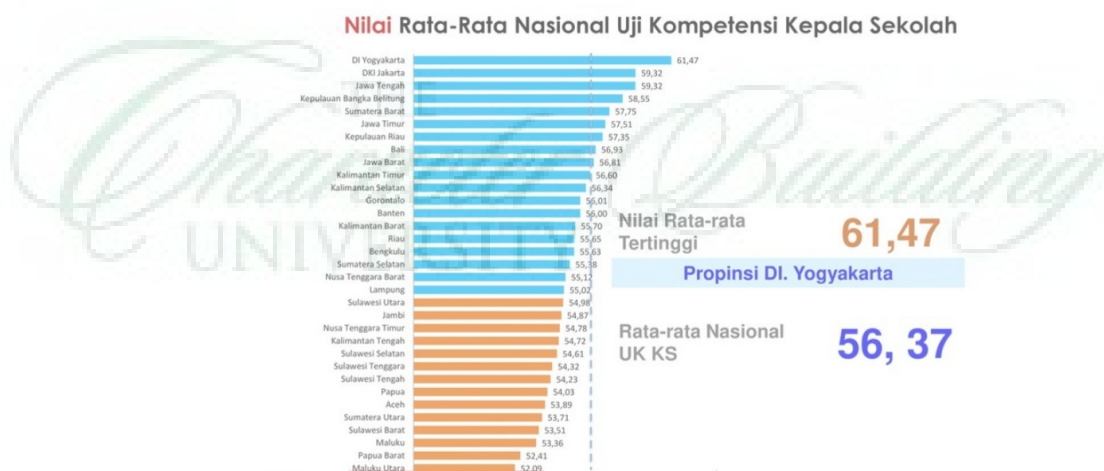
Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Dalam sistem pendidikan, kepala sekolah memainkan peran strategis sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas keberhasilan implementasi visi dan misi sekolah, pengelolaan sumber daya, serta peningkatan kualitas pembelajaran. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas aspek administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mendorong perbaikan mutu pembelajaran, budaya sekolah yang positif, dan pengembangan profesional guru. Dalam reformasi pendidikan yang terus berkembang, peran kepala sekolah semakin kompleks dan menuntut kompetensi manajerial yang mumpuni. Kompetensi ini meliputi kemampuan merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengevaluasi seluruh aspek operasional sekolah agar selaras dengan tujuan pendidikan nasional.

Secara ideal kepala sekolah diharapkan memiliki kompetensi manajerial yang kuat untuk menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam mengelola sumber daya sekolah secara optimal. Kepala sekolah dengan kompetensi manajerial yang baik tidak hanya mampu memimpin sekolah menuju pencapaian visi dan misi, tetapi juga menjadi penggerak perubahan yang adaptif terhadap dinamika pendidikan modern. Banyak kepala sekolah masih menghadapi berbagai kendala dalam pengelolaan sekolah, termasuk lemahnya perencanaan strategis, kurangnya kemampuan pengambilan

keputusan berbasis data, dan minimnya keterampilan dalam memotivasi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sekolah.

Berbagai regulasi nasional telah menekankan pentingnya penguatan kompetensi kepala sekolah. Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menyebutkan bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial. Kompetensi manajerial menjadi elemen yang krusial karena menyangkut perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah belum mencapai harapan, sebagaimana terlihat dari berbagai hasil penelitian dan evaluasi nasional.

Salah satu indikator yang menunjukkan rendahnya kompetensi kepala sekolah secara nasional dapat dilihat dari hasil Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS) dari Laporan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2019) seperti gambar 1.1 berikut dibawah ini:



Gambar 1. 1. Nilai Rata-Rata Uji Kompetensi Kepala Sekolah Tahun 2019

Berdasarkan data UKKS yang dirilis secara nasional, Provinsi Sumatera Utara hanya memperoleh rata-rata skor sebesar 53,71, yang berarti berada pada posisi ke-29 dari seluruh provinsi di Indonesia. Nilai ini berada di bawah rata-rata nasional yang tercatat sebesar 56,37 dan terpaut cukup jauh dari nilai rata-rata tertinggi yang diperoleh oleh Provinsi DI Yogyakarta (61,47). Fakta ini memberikan gambaran nyata tentang rendahnya kompetensi kepala sekolah di Sumatera Utara dan menjadi indikator adanya kesenjangan kualitas kepemimpinan pendidikan antarwilayah.

Jika dibandingkan dengan provinsi-provinsi lain di Sumatera, hanya Sumatera Barat dan Kepulauan Bangka Belitung yang mampu melampaui rata-rata nasional, sedangkan Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Jambi, dan Aceh masih berada di bawah standar. Hal ini menandakan bahwa intervensi yang dilakukan selama ini melalui pelatihan kepala sekolah belum mampu menghasilkan dampak yang signifikan. Rendahnya skor ini mencerminkan adanya ketidakefektifan pelatihan yang selama ini dilakukan dalam membentuk kompetensi kepala sekolah yang tangguh dan transformatif.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan terhadap 12 kepala SMA dan 4 pengawas sekolah di bawah naungan Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Provinsi Sumatera Utara, diketahui bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah masih berada pada tingkat sedang dan cenderung belum optimal. Survei menggunakan instrumen berbasis indikator Permendiknas No. 13 Tahun 2007, dengan penekanan pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya 18% kepala SMA yang

secara konsisten mampu menyusun perencanaan strategis berbasis data dan bahkan lebih dari 60% mengalami kesulitan dalam menyusun indikator kinerja yang terukur. Dalam aspek pengorganisasian, hanya sekitar 25% yang memiliki sistem pelimpahan wewenang berbasis potensi sumber daya manusia. Sementara itu, pelaksanaan supervisi dan evaluasi pembelajaran umumnya masih bersifat administratif, tanpa diikuti proses reflektif untuk perbaikan berkelanjutan. Hal ini didukung oleh penelitian Juwita R et al., (2020) menemukan bahwa banyak dari kepala sekolah menunjukkan kelemahan dalam perencanaan strategis, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya manusia.

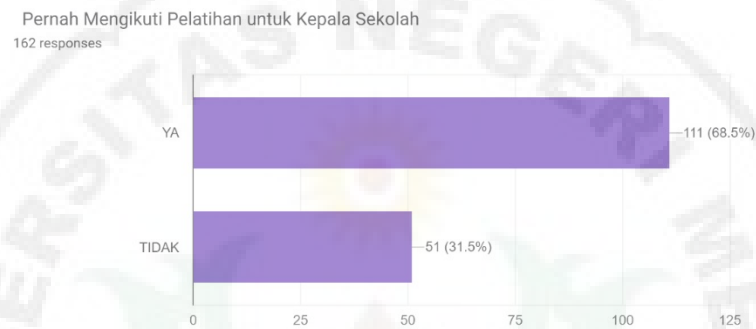
Wawancara mendalam dengan pengawas sekolah menguatkan temuan tersebut. Para pengawas menyatakan bahwa sebagian besar kepala sekolah SMA di wilayah tersebut masih menjalankan peran manajerial secara formalistik dan reaktif terhadap program dinas. Banyak kepala sekolah belum mampu mengembangkan inisiatif strategis berbasis kekuatan sekolah, serta belum memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan secara transformatif. Karakter kepemimpinan seperti ketekunan, konsistensi, refleksi, dan keberanian mengambil keputusan strategis masih belum menonjol dalam keseharian manajemen sekolah. Dalam diskusi kelompok terfokus (FGD), para kepala sekolah juga menyampaikan bahwa pelatihan yang selama ini mereka ikuti tidak secara langsung membekali mereka dengan kemampuan kepemimpinan yang adaptif dan reflektif. Sebagian pelatihan hanya menekankan pada pemenuhan administratif dan kurang menyentuh kebutuhan nyata di lapangan.

Untuk mendapatkan gambaran kontekstual yang komprehensif mengenai kondisi objektif kepala sekolah di wilayah Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Sumatera Utara, dilakukan pula pengumpulan data demografis dan karakteristik kepala sekolah, meliputi aspek partisipasi mereka dalam pelatihan manajerial, tingkat pendidikan terakhir, serta pengalaman masa kerja. Data ini penting untuk memperkuat identifikasi masalah, sekaligus memberikan dasar empiris bahwa peningkatan kompetensi manajerial tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor personal dan profesional yang melekat pada kepala sekolah. Berikut adalah paparan hasil temuan terkait karakteristik kepala sekolah yang menjadi partisipan penelitian ini. Pengumpulan data ini melibatkan 162 kepala sekolah di wilayah Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Sumatera Utara. Jumlah ini merepresentasikan sekitar 51,9% dari total populasi 312 sekolah yang berada di bawah kewenangan Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I. Proporsi tersebut dinilai cukup representatif secara ilmiah untuk memetakan fenomena dan kebutuhan aktual penguatan kompetensi manajerial kepala sekolah di wilayah tersebut.

Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa sebanyak 31,5% kepala sekolah belum pernah mengikuti pelatihan manajerial, sementara 68,5% lainnya telah mengikuti pelatihan, namun efektivitasnya masih dipertanyakan mengingat indikator rendahnya kompetensi manajerial tetap ditemukan di lapangan. Temuan utama yaitu meskipun sudah mengikuti pelatihan, sebagian besar dari mereka mengaku bahwa pelatihan sebelumnya tidak cukup relevan dengan tantangan praktis yang mereka hadapi di sekolah, terutama dalam konteks perubahan pendidikan di era modern. Mereka sangat membutuhkan pelatihan dasar dan

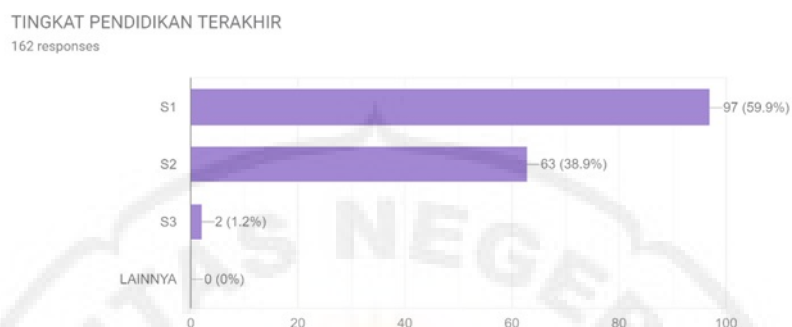
lanjutan yang terstruktur untuk meningkatkan kompetensi mereka, terutama dalam aspek perencanaan, kepemimpinan perubahan, dan pengelolaan sumber daya.

Dapat dilihat pada gambar 1.2 berikut ini :



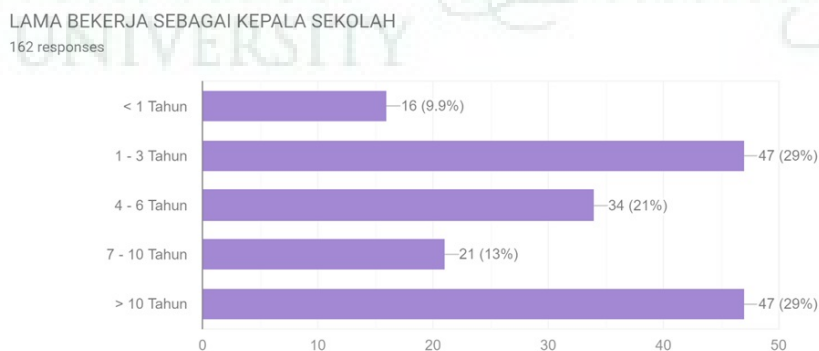
Gambar 1. 2. Distribusi Kepala Sekolah dalam Mengikuti Pelatihan Manajerial

Dari aspek latar belakang pendidikan terakhir, mayoritas kepala sekolah masih berpendidikan Sarjana (S1), yakni sebanyak 97 orang atau 59,9%. Sementara itu, sebanyak 63 kepala sekolah (38,9%) telah menempuh pendidikan Magister (S2), dan hanya 2 orang (1,2%) yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan Doktoral (S3). Realitas ini menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah berpotensi memerlukan penguatan kapasitas manajerial, khususnya pada aspek-aspek yang bersifat strategis, inovatif, dan berbasis kepemimpinan transformatif. Hal ini sejalan dengan temuan Faida (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh tingkat pendidikan formal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh pengalaman belajar nonformal yang bersifat aplikatif dan reflektif, seperti pelatihan kepemimpinan.



Gambar 1. 3. Distribusi Kepala Sekolah dasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Dari aspek pengalaman masa kerja, sebagian besar kepala sekolah masih berada dalam kategori pengalaman memimpin yang relatif singkat. Sebanyak 16 kepala sekolah (9,9%) memiliki pengalaman kurang dari 1 tahun, sedangkan 47 kepala sekolah (29%) baru menjalani masa tugas 1–3 tahun. Kepala sekolah dengan rentang pengalaman ini umumnya masih dalam tahap belajar dan adaptasi terhadap kompleksitas tugas kepemimpinan sekolah. Di sisi lain, terdapat 34 kepala sekolah (22%) dengan pengalaman 4–6 tahun, 21 kepala sekolah (13%) dengan pengalaman 7–10 tahun, dan sebanyak 47 kepala sekolah (27%) telah memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun. Meskipun demikian, pengalaman yang panjang tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kapasitas manajerial jika tidak didukung oleh pelatihan yang terarah dan berbasis kebutuhan aktual.



Gambar 1. 4. Distribusi Partisipan Berdasarkan Lama Bekerja Sebagai Kepala Sekolah

Kondisi ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan partisipasi pelatihan kepala sekolah belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan penguatan kompetensi manajerial yang bersifat holistik dan berorientasi pada perubahan organisasi sekolah. Pengalaman yang panjang tidak menjamin kepala sekolah mampu menjadi agen perubahan yang adaptif dan resilien, jika tidak dibarengi dengan pelatihan yang terstruktur, kontekstual, dan berbasis nilai.

Temuan ini juga menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara tuntutan kompetensi manajerial dan kondisi nyata kepala sekolah di lapangan. Kondisi tersebut menjadi panggilan bagi dunia akademik dan praktisi pendidikan untuk merancang ulang sistem pelatihan kepala sekolah agar lebih kontekstual, aplikatif, dan menyentuh sisi kepemimpinan yang lebih dalam terutama yang berkaitan dengan nilai, karakter, dan ketangguhan pribadi. Oleh karena itu, sebelum merancang model pelatihan yang lebih ideal dan transformatif penting untuk memahami terlebih dahulu model-model pelatihan manajerial yang telah ada selama ini, untuk mengetahui sejauh mana keunggulan, keterbatasan, serta celah inovasi yang dapat dikembangkan.

Berbagai model pelatihan telah dikembangkan dalam konteks pendidikan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru maupun kepala sekolah. Model pelatihan kepala sekolah yang selama ini diterapkan di Indonesia, khususnya oleh lembaga pemerintah seperti Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS), BPSDM, atau PPPPTK atau dinas pendidikan provinsi/kabupaten, pada umumnya masih menggunakan pendekatan berbasis

kompetensi yang bersifat linear dan sentralistik. Model ini belum sepenuhnya adaptif terhadap konteks lokal, kebutuhan personal kepala sekolah, maupun dinamika perubahan sistem pendidikan di era transformasi digital dan kebijakan Merdeka Belajar.

Efektivitas pelatihan-pelatihan tersebut masih sering dipertanyakan, terutama dalam hal penguatan kompetensi manajerial kepala sekolah yang tidak hanya menuntut kecakapan teknis-administratif, tetapi juga aspek afektif dan karakter kepemimpinan. Dalam praktiknya terdapat beberapa model pelatihan yang umum digunakan, namun masing-masing memiliki keunggulan dan keterbatasan yang menunjukkan adanya celah untuk inovasi model baru.

Pertama, model pelatihan konvensional atau diklat teknis merupakan pendekatan yang paling banyak digunakan oleh lembaga pemerintah seperti Dinas Pendidikan atau Balai Pengembangan Kompetensi (Arifin & Sudrajat, 2020). Model ini dicirikan dengan pola satu arah, bersifat klasikal, dan lebih menekankan pada penyampaian teori atau kebijakan dari narasumber kepada peserta. Meski efisien secara waktu dan biaya, model ini kurang memberikan ruang bagi peserta untuk mengeksplorasi pengalaman pribadi, mengembangkan sikap reflektif, maupun mengasah kemampuan manajerial dalam konteks nyata. Evaluasi dampak pelatihan umumnya hanya bersifat administratif, tanpa ada sistem monitoring jangka panjang terhadap implementasi hasil pelatihan di sekolah.

Kedua, model *In-On-In* (In-Service–On the Job–In-Service Training) telah diperkenalkan sebagai pendekatan pelatihan berorientasi praktik, di mana kepala sekolah diberikan pelatihan awal (In-1), kemudian menerapkan hasil pelatihan di

tempat kerja (On the Job), dan diakhiri dengan refleksi dan penguatan kembali pada pelatihan lanjutan (In-2) (Sagala, 2017). Model ini lebih menjanjikan dalam hal *transfer of training*, karena memberikan waktu untuk implementasi. Namun demikian, desain pelatihannya masih terbatas pada instrumen dan materi yang bersifat teknis dan struktural, belum menyentuh secara eksplisit aspek karakter kepemimpinan, resiliensi, atau ketekunan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas-tugas kompleks sebagai manajer pendidikan.

Ketiga, model pelatihan berbasis kompetensi (Competency-Based Training) telah mulai digunakan dalam berbagai program pelatihan nasional. Model ini menekankan pencapaian indikator kompetensi tertentu, seperti perencanaan program sekolah, pengelolaan sumber daya, dan supervisi akademik. Meskipun sesuai dengan standar nasional seperti Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah, pelaksanaan di lapangan seringkali terganggu oleh ketidakjelasan indikator operasional dan keterbatasan pelatih dalam menggali praktik terbaik peserta (Mukhtar & Wahyuni, 2019). Selain itu, kompetensi yang dikembangkan lebih banyak bersifat kognitif dan teknis, tanpa perhatian cukup pada aspek non-kognitif seperti grit, kepemimpinan reflektif, dan kecerdasan emosi yang justru menjadi pilar penting dalam menghadapi tekanan dan kompleksitas manajerial di sekolah.

Keempat, model berbasis praktik langsung seperti lesson study, coaching, dan mentoring mulai digunakan dalam konteks pelatihan guru, dan belakangan juga diperkenalkan dalam pelatihan kepala sekolah. Model ini unggul dalam mendorong praktik reflektif dan kolaboratif, namun belum dirancang sebagai

sistem pelatihan yang komprehensif dan terstruktur untuk membentuk kompetensi manajerial secara berkelanjutan (Widodo & Suryadi, 2016).

Untuk memperjelas posisi dan analisis kritis terhadap berbagai model pelatihan tersebut, berikut disajikan tabel perbandingan model pelatihan kepala sekolah berdasarkan karakteristik utama:

Tabel 1. 1. Perbandingan Model Pelatihan Kepala Sekolah Berdasarkan Karakteristik Utama

Model Pelatihan	Ciri Utama	Kelebihan	Kekurangan	Aspek Afektif / Karakter	Sumber
Konvensional / Diklat Teknis	Satu arah, teori dominan, klasikal	Cepat, mudah diorganisasi, hemat waktu	Minim partisipasi, tidak aplikatif, tidak berkelanjutan	Tidak disentuh	Arifin & Sudrajat, 2020; Supriyanto, 2021
In-On-In (In-Service – On the Job – In-Service)	Kombinasi teori dan praktik, refleksi	Ada penerapan langsung, ada sesi tindak lanjut	Butuh waktu lama, belum menggali aspek karakter	Minim	Sagala, 2017
Competency-Based Training (CBT)	Fokus pada capaian indikator kompetensi	Jelas target, terukur, sesuai standar nasional	Abaikan soft skill, kurang fleksibel	Tidak diperhatikan	Mukhtar & Wahyuni, 2019
Lesson Study / Coaching / Mentoring	Pendekatan praktik, kolaboratif	Efektif dalam peningkatan teknis, berbasis realitas	Belum sistemik untuk kepala sekolah, belum luas	Bisa tergali bila didesain baik	Widodo & Suryadi, 2016
Model yang Diusulkan (Appreciative inquiry + Grit)	Integratif: sistem + kekuatan + karakter	Meningkatkan kompetensi secara utuh, menyentuh afektif dan motivasional	Masih dalam pengembangan	Fokus utama	Peneliti, 2025

Kelemahan paling mendasar dari model eksisting ini terletak pada proses *need assessment* yang minim. Kebutuhan pelatihan sering kali ditentukan secara umum dan tidak berbasis pada hasil evaluasi riil atau refleksi partisipatif dari kepala sekolah. Akibatnya, pelatihan menjadi homogen, tidak kontekstual, dan kurang relevan dengan realitas yang dihadapi peserta di lapangan.

Selain itu, struktur pelatihan tidak memberi ruang yang cukup untuk eksplorasi motivasi intrinsik kepala sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), pembelajaran yang tidak memperhatikan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial akan sulit menghasilkan perubahan perilaku yang bermakna dan berkelanjutan. Dalam konteks pelatihan eksisting, materi cenderung diberikan secara top-down dan kurang mengakomodasi pengalaman, aspirasi, dan kekuatan yang dimiliki peserta.

Evaluasi dalam pelatihan model lama pun lebih bersifat formalitas. Indikator keberhasilan sering kali hanya dilihat dari kehadiran peserta, hasil pre-post test, atau respons kuesioner kepuasan. Belum banyak pelatihan yang menggunakan evaluasi multi-level seperti model Kirkpatrick, yang meliputi reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil berdampak pada organisasi. Kelemahan mendasar model eksisting terletak pada absennya komponen *controlling* dan *evaluative learning loop*. Artinya, tidak ada sistem pemantauan yang serius terhadap implementasi hasil pelatihan di sekolah masing-masing. Ini bertentangan dengan prinsip manajemen pelatihan berbasis sistem (*system-based training management*) yang seharusnya mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (POLC).

Selain kelemahan dalam desain dan evaluasi, model pelatihan eksisting juga tidak menempatkan nilai dan karakter sebagai poros utama pengembangan kepala sekolah. Nilai seperti ketekunan (grit), kepercayaan diri, empati, atau integritas kepemimpinan belum menjadi materi inti dalam pelatihan. Padahal studi mutakhir (Aldana, 2023; Schimschal & Lomas, 2019), menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis karakter memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas organisasi sekolah.

Kesenjangan lain yang mencolok adalah kurangnya pelatihan berbasis kekuatan (strength-based training). Model eksisting lebih fokus pada pemecahan masalah (problem-solving) daripada penguatan kekuatan (appreciative discovery). Akibatnya, pelatihan terasa problematis dan melelahkan bagi peserta, tanpa meninggalkan semangat optimisme kolektif yang dibutuhkan dalam perubahan institusional.

Kondisi ini turut menjelaskan mengapa hingga kini hasil Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS) nasional masih berada di bawah angka ideal. Evaluasi terhadap program pelatihan kurikulum 2013 bagi kepala sekolah menggunakan model CIPP (Context, Input, Process, Product) menunjukkan bahwa meskipun tujuan dan dasar hukum program sudah jelas, masih diperlukan peningkatan dalam hal kompetensi instruktur, kualitas materi, serta strategi pelaksanaan program. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar efektif dan sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah. (Kartika, 2018)

Kelemahan pelatihan ini akan berdampak pada kepala sekolah seperti yang ditemukan meskipun penguatan pelatihan untuk kepala sekolah dimaksudkan

untuk meningkatkan kinerja mereka, dampak aktualnya masih belum jelas, dan menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah yang masih kesulitan dalam menerapkan gaya manajemen yang efektif yang memengaruhi kinerja sekolah (Wibowo et al., 2021). Ambiguitas ini juga digaungkan oleh Bush, yang menunjukkan bahwa pelatihan untuk kepala sekolah baru seringkali tidak memadai, yang mengarah pada ketergantungan pada model magang informal yang mungkin tidak memberikan kompetensi yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif (Bush, 2018). Temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan yang kritis dalam persiapan sistematis bagi para pemimpin sekolah, yang sangat penting untuk mendorong peningkatan pendidikan.

Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan model pelatihan alternatif yang tidak hanya berbasis kompetensi administratif, melainkan mengintegrasikan pendekatan nilai (*value-based leadership*), motivasi intrinsik, dan kekuatan karakter seperti *Appreciative Inquiry* dan *Grit*. Model ini tidak hanya akan memperkaya substansi pelatihan, tetapi juga menyoroti akar transformasi perilaku yang berkelanjutan sebagai kebutuhan mutlak dalam menciptakan kepala sekolah sebagai *agent of change* dalam sistem pendidikan.

Pada tingkat internasional beberapa negara telah menerapkan pendekatan yang lebih inovatif. Misalnya, di Finlandia, pelatihan kepala sekolah berbasis kepemimpinan transformasional yang menekankan kolaborasi dan pengambilan keputusan bersama dan *coaching* yang menekankan eksplorasi potensi diri (Lahtero et al., 2017). Model manajemen pelatihan juga mengakui pentingnya menyelaraskan pelatihan kepemimpinan dengan kebutuhan spesifik sekolah (E. C.

K. Cheng, 2017). Sementara di Singapura, model manajemen pelatihan untuk kepala sekolah di Singapura ditandai dengan penekanan kuat pada kepemimpinan instruksional, pengembangan profesional berkelanjutan, pemberdayaan, penyesuaian budaya, model pelatihan kepemimpinan sekolah menekankan pembelajaran berbasis studi kasus dan kolaborasi (Huang & Benoliel, 2023; Tan, 2022).

Jika dibandingkan dengan model pelatihan di Finlandia dan Singapura, pelatihan kepala sekolah di Indonesia masih perlu pengembangan lebih lanjut, terutama dalam hal personalisasi pelatihan, penguatan ketangguhan kepemimpinan, serta fleksibilitas model pelatihan yang berbasis umpan balik. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan Model Manajemen Pelatihan berbasis *Appreciative Inquiry* dan *Grit*, yang menawarkan pendekatan baru dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya inkonsistensi efektivitas pelatihan. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa pelatihan kepala sekolah mampu meningkatkan kompetensi dalam aspek kognitif dan teknis, seperti kemampuan menyusun program kerja dan mengelola administrasi sekolah. Ternyata peningkatan ini tidak selalu signifikan pada aspek afektif dan karakter kepemimpinan, seperti integritas, motivasi intrinsik, dan ketekunan dalam menghadapi tantangan (Bush, 2018; Darling-Hammond et al., 2010; Faida, 2020). Di sisi lain, riset yang menggunakan pendekatan berbasis nilai dan karakter, seperti *Appreciative Inquiry* dan *Grit*, justru menunjukkan dampak yang lebih nyata terhadap peningkatan motivasi, komitmen, serta daya tahan kepala sekolah

dalam memimpin dan mendorong perubahan di sekolahnya (Aldana, 2023; He & Oxendine, 2019; Schimschal & Lomas, 2019).

Dalam kondisi ini, menjadi sangat relevan untuk mengembangkan model pelatihan yang tidak hanya mentransfer pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga mentransformasikan cara berpikir dan cara memimpin. Salah satu pendekatan konseptual yang mampu mengisi kekosongan tersebut adalah Appreciative Inquiry, yang berfokus pada menggali potensi, kekuatan, dan pencapaian positif sebagai dasar perubahan. Di sisi lain, Grit yang mencakup ketekunan jangka panjang dan konsistensi terhadap tujuan telah terbukti memperkuat ketahanan psikologis dan komitmen kepemimpinan di tengah kompleksitas organisasi pendidikan.

Sampai saat ini belum ditemukan suatu model manajemen pelatihan kepala sekolah yang secara sistematis dan komprehensif mengintegrasikan nilai-nilai positif dari Appreciative Inquiry dengan kekuatan karakter dalam konsep Grit. Model-model pelatihan yang ada cenderung terfragmentasi, sektoral, dan masih bersifat aditif, bukan integratif. Selain itu, landasan teoretis yang digunakan pun belum menggabungkan secara simultan pendekatan motivasi, karakter, dan manajemen pendidikan dalam satu kerangka utuh yang operasional.

Situasi ini menegaskan adanya gap teoretis dan gap riset yang signifikan dalam literatur pengembangan pelatihan kepala sekolah, terutama terkait dengan penguatan nilai dan karakter kepemimpinan. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian yang tidak hanya menjawab kebutuhan empirik di lapangan, tetapi juga memberikan kontribusi teoretis melalui integrasi pendekatan Appreciative Inquiry

dan Grit dalam sebuah model manajemen pelatihan kepala sekolah yang aplikatif dan transformatif. Penelitian pengembangan berbasis Research and Development (R&D) menjadi pendekatan metodologis yang tepat untuk menjawab tantangan ini secara sistematis, kontekstual, dan inovatif.

Appreciative Inquiry dikenal sebagai pendekatan manajemen perubahan yang kolaboratif dan berbasis kekuatan. Konsep Appreciative Inquiry ini pertama kali dikembangkan oleh David Cooperrider (Cockell et al., 2020; Cooperrider et al., 2013). Appreciative Inquiry menggunakan prinsip-prinsip utama psikologi positif dan pendidikan positif. Pendekatan Appreciative Inquiry percaya bahwa setiap orang memiliki inti positif yang dapat memberikan kontribusi pada keberhasilan. Inti positif ini merupakan potensi dan aset organisasi. Dengan demikian, dalam implementasinya, Appreciative Inquiry dimulai dengan menggali hal-hal positif, keberhasilan yang telah dicapai dan kekuatan yang dimiliki organisasi, sebelum organisasi menapak pada tahap selanjutnya dalam melakukan perencanaan perubahan.

Studi terdahulu telah menunjukkan bahwa Appreciative Inquiry mampu meningkatkan efektivitas kepemimpinan sekolah, terutama dalam menciptakan budaya sekolah yang lebih positif dan produktif (Hakkari et al., 2022). Appreciative Inquiry memberikan stimulan untuk pembelajaran organisasi sehingga tercipta inovasi dan pemecahan masalah bersama dalam praktik dan penerapan ilmu di sekolah. Appreciative Inquiry merupakan praktik atau metode positif pengembangan dan perubahan organisasi yang efektif untuk memberikan harapan kepada semua pihak dalam organisasi yang sedang mengalami kesulitan,

terutama di masa pandemi Covid-19 (Cooperrider & Fry, 2020). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa renstra sekolah yang dilakukan melalui Appreciative Inquiry berdampak positif baik pada level individu maupun level kelembagaan (He & Oxendine, 2019; White, 2022).

Sementara itu penelitian Duckworth (2016) mengonfirmasi bahwa grit memainkan peran kunci dalam membangun kepemimpinan yang tangguh dan berkelanjutan. Pendekatan manajemen pelatihan berbasis *Grit* adalah pendekatan yang berfokus pada pengembangan ketahanan mental dan hasrat peserta pelatihan, dengan penekanan pada ketekunan dan komitmen mereka untuk mencapai tujuan pembelajaran. Tujuan utamanya adalah untuk membantu peserta menghadapi tantangan dan hambatan dalam pelatihan dengan tekad yang tinggi dan tekun. *Grit* adalah salah satu faktor yang diprediksi dapat meningkatkan kemampuan penyesuaian diri.

Grit telah diidentifikasi sebagai prediktor utama kesuksesan dalam berbagai konteks, termasuk kepemimpinan pendidikan. Caza dan Posner menyoroti bahwa ketabahan memengaruhi perilaku pemimpin, membuat mereka lebih mungkin terlibat dalam praktik kepemimpinan yang efektif (Caza & Posner, 2019). Kepala sekolah dengan tingkat grit yang tinggi lebih siap menghadapi tantangan, mempertahankan fokus pada tujuan jangka panjang, dan menginspirasi staf mereka untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan. Hal ini sejalan dengan temuan dari Muenks dkk., yang menekankan bahwa grit dikaitkan dengan tingkat keterlibatan dan pencapaian yang lebih tinggi di kalangan siswa, yang

menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki grit dapat menumbuhkan sifat-sifat yang sama pada staf dan siswa mereka (Muenks et al., 2017).

Hubungan antara grit kepala sekolah dan kepuasan kerja guru merupakan aspek penting lainnya. Saeed dan Khan menemukan bahwa sifat kepemimpinan yang gigih, termasuk ketabahan, secara signifikan memprediksi kepuasan kerja guru (Saeed & Khan, 2022). Ketika kepala sekolah menunjukkan ketabahan, mereka lebih cenderung memberdayakan staf mereka, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan mengelola konflik secara efektif. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan moral dan retensi guru, yang sangat penting untuk mempertahankan lembaga pendidikan yang stabil dan efektif.

Selain pentingnya meningkatkan kompetensi manajerial, kepala sekolah juga menghadapi tantangan baru di era digital. Transformasi digital dalam pengelolaan sekolah menuntut kepala sekolah untuk lebih adaptif dalam menggunakan teknologi untuk pengambilan keputusan berbasis data, administrasi sekolah, serta manajemen pembelajaran daring. Selain itu, kepala sekolah juga dihadapkan pada ekspektasi yang semakin tinggi dari berbagai pihak, termasuk guru, siswa, dan orang tua, yang menuntut inovasi dalam sistem pendidikan. Tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah saat ini memiliki banyak aspek dan kompleks, yang secara signifikan mempengaruhi kemampuan mereka untuk memimpin secara efektif. Tantangan-tantangan ini dapat dikategorikan ke dalam beberapa bidang utama, termasuk tuntutan kepemimpinan, keterbatasan sumber daya, faktor sosial-ekonomi, dan perubahan-perubahan kebijakan.

Dalam menghadapi tantangan ini kepala sekolah tidak hanya harus memiliki keterampilan manajerial yang kuat, tetapi juga ketangguhan psikologis dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang cepat (Adams et al., 2017). Dampak psikologis dari tantangan-tantangan ini juga tidak dapat diabaikan. Stres yang terkait dengan kepemimpinan sekolah telah dikaitkan dengan tingkat pergantian yang tinggi di kalangan kepala sekolah, karena banyak yang meninggalkan profesi ini akibat kelelahan (Urlick et al., 2021). Kebutuhan akan strategi penanggulangan yang efektif sangatlah penting, karena kepala sekolah harus menyeimbangkan tanggung jawab kepemimpinan mereka dengan kesejahteraan mereka sendiri (Mahfouz, 2018). Penelitian Jauro menekankan pentingnya ketahanan dalam kepemimpinan, menunjukkan bahwa kepala sekolah yang dapat beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan lebih mungkin untuk berhasil (Jauro et al., 2023).

Di tengah tuntutan akan transformasi pendidikan yang lebih adaptif, reflektif, dan berorientasi pada perubahan positif, manajemen pelatihan kepala sekolah memerlukan pendekatan baru yang mampu membangun kapasitas kepemimpinan secara holistik. Selama ini, pelatihan kepala sekolah cenderung berfokus pada aspek-aspek administratif, normatif, dan teknis belaka. Padahal, tantangan di lapangan menunjukkan bahwa keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran sangat ditentukan oleh kekuatan karakter, visi transformatif, dan ketangguhan psikologis dalam menghadapi dinamika sistem pendidikan yang kompleks.

Penggabungan antara Appreciative Inquiry dan Grit dalam satu kerangka manajemen pelatihan memberikan nilai tambah yang signifikan baik secara konseptual maupun praktis. Kedua pendekatan ini tidak bersifat kontradiktif, melainkan saling melengkapi. Appreciative Inquiry menyediakan struktur dialog dan refleksi positif yang membangun visi dan semangat kolaborasi, sementara Grit memberikan daya dorong karakter untuk menjaga konsistensi dan keberlanjutan perubahan. Integrasi ini menciptakan model pelatihan yang tidak hanya mengasah kognisi dan keterampilan, tetapi juga membentuk fondasi nilai dan karakter kepemimpinan jangka panjang.

Dari sisi kebaruan ilmiah, integrasi kedua pendekatan ini dalam sistem manajemen pelatihan kepala sekolah merupakan kontribusi teoretis yang belum banyak dijelajahi secara sistematis dalam literatur manajemen pendidikan. Studi-studi sebelumnya masih membahas Appreciative Inquiry dan Grit secara terpisah, atau hanya pada level individu tanpa sistematisasi dalam kerangka pelatihan organisasi. Model pengembangan yang diusulkan ini menjadi pionir dalam merumuskan kerangka konseptual dan praktis pelatihan yang menggabungkan kedua pendekatan tersebut dalam sistem manajemen pelatihan berbasis nilai.

Pengembangan ini juga memperkuat teori motivasi intrinsik (Self-Determination Theory, Deci & Ryan, 2000), yang menyatakan bahwa perubahan perilaku jangka panjang hanya dapat dicapai ketika kebutuhan psikologis dasar (autonomy, competence, relatedness) terpenuhi. Appreciative Inquiry dan Grit secara simultan membangun ketiganya: Appreciative Inquiry menumbuhkan *relatedness* dan *autonomy* melalui refleksi positif dan desain kolaboratif;

sedangkan Grit memperkuat *competence* dan *autonomy* melalui konsistensi dan ketekunan. Dengan demikian, teori SDT memperkuat kerangka konseptual yang mendasari pentingnya integrasi Appreciative Inquiry dan Grit dalam pelatihan kepala sekolah.

Dengan memperhatikan berbagai persoalan empirik, ketimpangan efektivitas pelatihan yang telah ada, serta belum ditemukannya model manajemen pelatihan kepala sekolah yang secara holistik mengintegrasikan kekuatan nilai positif dan karakter kepemimpinan, maka diperlukan sebuah terobosan dalam pengembangan pelatihan yang tidak hanya menekankan pada isi materi, namun juga proses yang memungkinkan peserta menjadi agen perubahan di institusinya masing-masing. Ketika sistem pelatihan tidak mampu membentuk ketangguhan moral, komitmen kepemimpinan, dan orientasi positif terhadap visi institusi, maka sesungguhnya pelatihan kehilangan fungsi transformasionalnya.

Dalam hal ini, model manajemen pelatihan yang dikembangkan dalam disertasi ini bertumpu pada integrasi pendekatan nilai *Appreciative Inquiry* dan karakter *Grit*, untuk menjawab kebutuhan pelatihan kepala sekolah di era disrupsi, khususnya di lingkungan Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Provinsi Sumatera Utara. Model ini diharapkan dapat menjadi alternatif model pelatihan berbasis nilai yang mampu membangun kompetensi manajerial secara utuh, mulai dari aspek perencanaan strategis, pengorganisasian tim, pelaksanaan program, hingga kontrol kinerja dan budaya sekolah, sebagaimana tercermin dalam prinsip manajemen POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling).

Secara teoretis, penelitian ini menjembatani sejumlah gap dalam literatur baik *phenomena gap*, *theoretical gap*, maupun *research gap* dengan merumuskan dan menguji model pelatihan yang berbasis pada integrasi kekuatan karakter dan nilai. Secara metodologis, penelitian ini dirancang melalui pendekatan Research and Development (R&D) dengan tahapan sistematis yang bertujuan menghasilkan produk pelatihan yang valid, praktis, dan efektif. Sedangkan secara praktis, penelitian ini menawarkan kontribusi konkret terhadap kebijakan pelatihan kepala sekolah berbasis nilai, yang selama ini masih terfragmentasi.

Oleh karena itu, keseluruhan isi disertasi ini akan diarahkan untuk menjawab persoalan bagaimana membangun sebuah model manajemen pelatihan kepala sekolah yang tidak hanya layak secara akademik dan empiris, namun juga kontekstual terhadap tantangan lokal, relevan terhadap kebutuhan nasional, dan adaptif terhadap dinamika global. Penelitian ini bukan hanya berupaya merumuskan model, tetapi juga menguji kelayakan dan efektivitasnya dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah secara berkelanjutan dan bermakna.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis bagi pengembangan kebijakan pelatihan kepala sekolah di Indonesia, serta menjadi referensi bagi lembaga pendidikan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan sekolah di era modern.

1.2 Identifikasi Masalah

Penelitian ini berangkat dari berbagai masalah yang dihadapi kepala sekolah SMA, khususnya dalam hal kompetensi manajerial. Masalah-masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Rendahnya kompetensi manajerial kepala sekolah SMA. Banyak kepala sekolah yang belum mampu menjalankan fungsi manajerial dengan baik, seperti penyusunan rencana kerja strategis, pengelolaan sumber daya secara efisien, dan kepemimpinan perubahan yang efektif. Hal ini berdampak pada rendahnya kualitas pengelolaan sekolah yang berimbas pada mutu pendidikan di sekolah.
- b. Keterbatasan model pelatihan yang efektif. Pelatihan kepala sekolah yang selama ini diterapkan masih cenderung konvensional, dengan pendekatan satu arah dan minim penyesuaian terhadap kebutuhan spesifik peserta. Model pelatihan yang digunakan sering kali tidak mampu menggali potensi kepala sekolah secara optimal atau menanamkan keterampilan kepemimpinan yang berkelanjutan.
- c. Kurangnya pendekatan positif dan ketangguhan dalam pelatihan. Pendekatan pelatihan belum banyak memanfaatkan metode positif seperti Appreciative Inquiry yang berfokus pada penguatan potensi terbaik. Aspek ketangguhan dan ketekunan (grit) dalam menghadapi tantangan jangka panjang juga sering terabaikan, sehingga kepala sekolah kurang siap menghadapi tekanan dan perubahan dalam pengelolaan sekolah.
- d. Tantangan era modern dalam kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah dihadapkan pada tuntutan digitalisasi dalam pengelolaan sekolah, seperti

pemanfaatan platform teknologi untuk administrasi, pembelajaran daring, dan pengambilan keputusan berbasis data. Perubahan cepat dalam kebijakan pendidikan dan tuntutan masyarakat modern membutuhkan kepala sekolah yang mampu beradaptasi dengan dinamis, kreatif, dan inovatif. Tantangan dalam menciptakan budaya sekolah yang inklusif dan adaptif terhadap keberagaman sosial, budaya, serta kebutuhan khusus siswa.

1.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan pada pengembangan model manajemen pelatihan kepala sekolah yang mengintegrasikan pendekatan berbasis nilai (*value-based approach*) melalui Appreciative Inquiry dan karakter personal melalui Grit. Model ini dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah di lingkungan Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Provinsi Sumatera Utara.

Selama ini, pelatihan kepala sekolah cenderung menekankan pada aspek-aspek teknis administratif dan formalistik, tanpa memberikan ruang yang cukup untuk penguatan motivasi intrinsik, nilai-nilai kepemimpinan positif, serta ketangguhan karakter yang diperlukan dalam menghadapi tantangan kompleks dalam dunia pendidikan. Maka dari itu, penelitian ini memfokuskan diri pada penciptaan model pelatihan yang tidak hanya bersifat teknokratis, tetapi juga transformatif, dengan memfokuskan pada pembentukan mindset positif dan daya juang yang tinggi bagi kepala sekolah.

Secara konseptual, model yang dikembangkan tidak hanya mencerminkan proses pelatihan dari sisi konten, namun juga dari sisi sistem manajemen pelatihannya. Pelatihan dirancang sebagai sebuah siklus yang utuh, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, yang terintegrasi dengan nilai-nilai Appreciative Inquiry (seperti *discover, dream, design, destiny*) dan kekuatan Grit (seperti *consistency of interest* dan *perseverance of effort*). Dengan menggabungkan dua pendekatan ini, diharapkan pelatihan yang dilakukan mampu membentuk kepala sekolah yang reflektif, resilien, dan mampu memimpin transformasi di sekolahnya masing-masing.

Fokus penelitian ini mencakup: (1) mengidentifikasi kelemahan model manajemen pelatihan yang telah ada, (2) merumuskan rancangan model baru yang mengintegrasikan pendekatan Appreciative Inquiry dan Grit secara teoritis dan praktis, (3) memvalidasi model melalui para ahli dan uji lapangan terbatas, serta (4) mengukur efektivitas dan kepraktisan model dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah. Dengan fokus ini, penelitian berupaya menjawab kebutuhan mendesak akan desain pelatihan yang tidak hanya adaptif secara struktural, tetapi juga inspiratif secara personal.

Melalui fokus penelitian ini, diharapkan tercipta sebuah kerangka manajemen pelatihan kepala sekolah yang bersifat inovatif, dapat diadaptasi di berbagai konteks birokrasi pendidikan, dan mampu menjawab tuntutan transformasi kepemimpinan sekolah di era kompleksitas manajemen pendidikan saat ini.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, identifikasi masalah dan fokus penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana desain model manajemen pelatihan berbasis Appreciative Inquiry dan Grit yang dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Sumatera Utara?
- b. Bagaimana kelayakan model manajemen pelatihan berbasis Appreciative Inquiry dan Grit dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMA di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Sumatera Utara?
- c. Bagaimana tingkat kepraktisan model manajemen pelatihan berbasis Appreciative Inquiry dan Grit dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMA di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Sumatera Utara?
- d. Bagaimana keefektifan model manajemen pelatihan berbasis Appreciative Inquiry dan Grit yang dikembangkan dapat meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, fokus penelitian dan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

- a. Menghasilkan model manajemen pelatihan berbasis Appreciative Inquiry dan Grit untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Sumatera Utara.
- b. Mengevaluasi kelayakan (validitas) model manajemen pelatihan berbasis Appreciative Inquiry dan Grit dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMA di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Sumatera Utara.
- c. Menganalisis Kepraktisan model manajemen pelatihan berbasis Appreciative Inquiry dan Grit dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMA di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah I Sumatera Utara.
- d. Menguji keefektifan model manajemen pelatihan berbasis Appreciative Inquiry dan Grit yang dikembangkan dapat meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah SMA.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan diharapkan membawa manfaat secara teoritis dan manfaat praktis. Kemanfaatan yang dihasilkan menjadi sumbangsih ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan yang sangat berguna dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah sehingga tercipta sekolah yang berkualitas. Berikut diuraikan manfaat teoritis dan praktis dari penelitian ini.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan manfaat teoretis yang signifikan terhadap penguatan landasan keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya pada pengembangan model pelatihan kepala sekolah berbasis nilai dan karakter. Secara spesifik, manfaat teoretis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penguatan Teori Manajemen Pelatihan Berbasis Sistem (POLC). Penelitian ini membuktikan bahwa penerapan kerangka POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) yang diintegrasikan dengan pendekatan berbasis nilai mampu meningkatkan efektivitas pelatihan manajerial kepala sekolah. Temuan ini memperluas validitas teori POLC tidak hanya sebagai struktur teknis manajemen, tetapi juga sebagai sistem dinamis yang dapat diselaraskan dengan penguatan karakter kepemimpinan.
- b. Pengembangan Aplikasi Teori Appreciative Inquiry dalam Konteks Pelatihan Kepala Sekolah. Penelitian ini menguatkan relevansi teori Appreciative Inquiry sebagai landasan dalam mengembangkan pelatihan yang bersifat transformatif dan berbasis kekuatan.
- c. Konfirmasi Peran Teori Grit dalam Pengembangan Kompetensi Manajerial. Penelitian ini memberikan bukti empirik bahwa integrasi nilai-nilai Grit terutama aspek *perseverance of effort* dan *consistency of interest*, berkontribusi terhadap peningkatan daya tahan, ketekunan, dan konsistensi peserta dalam menjalankan peran manajerial. Hal ini memperluas cakupan aplikasi teori Grit yang sebelumnya lebih banyak digunakan dalam konteks psikologi individu, menjadi relevan dalam konteks kepemimpinan pendidikan.

- d. Penguatan Integrasi Pendekatan Multiteori dalam Desain Model Pelatihan. Penelitian ini membuktikan bahwa integrasi simultan antara teori manajemen pelatihan berbasis sistem (POLC), Appreciative Inquiry, dan Grit dapat menghasilkan model pelatihan yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun ketahanan karakter dan pola pikir positif peserta. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan desain pelatihan kepala sekolah yang lebih holistik dan transformatif.
- e. Kontribusi terhadap Teori Motivasi Intrinsik (Self-Determination Theory). Temuan penelitian ini secara tidak langsung mendukung prinsip-prinsip dasar *Self-Determination Theo*, bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis peserta dalam pelatihan, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, berperan penting dalam membangun motivasi dan kinerja kepemimpinan yang berkelanjutan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang dapat diperoleh dari penelitian ini terutama dapat memberikan sumbangan positif dalam upaya peningkatan kualitas kompetensi manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) melalui model manajemen pelatihan berbasis appreciative inquiry dan grit. Manfaat praktis penelitian ini dapat bermanfaat bagi:

- a. Pemerintah daerah: Hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan terutama untuk peningkatan kualitas kompetensi manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA).

- b. Bagi lembaga pendidikan (Yayasan): Hasil penelitian sebagai acuan dalam meningkatkan peningkatan kualitas manajemen sekolah yang berdampak pada tercapainya tujuan sekolah yang diharapkan secara efektif dan efisien.
- c. Kepala sekolah: Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menerapkan model manajemen pelatihan berbasis appreciative inquiry and grit.
- d. Bagi Peneliti : Hasil penelitian sebagai bentuk pengembangan ilmu dan wawasan pengetahuan di bidang manajemen pendidikan yang berdampak pada peningkatan kompetensi manajerial.
- e. Bagi UNIMED: Hasil penelitian dapat digunakan sebagai literatur atau bahan bacaan dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen pendidikan.
- f. Bagi Masyarakat luas: Hasil penelitian dapat digunakan sebagai literatur atau bahan bacaan dalam peningkatan wawasan pengetahuan bidang manajemen pendidikan dan dapat pula digunakan sebagai bahan acuan dalam manajemen pengelolaan sekolah agar lebih efektif dan efisien.