

TRANSFORMASI KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA TENAGA ADMINISTRASI SMK MELALUI PENGEMBANGAN E-MODUL DI KOTA YOGYAKARTA

Shafira Retmana Putri, Syunu Trihantoyo

¹ Universitas Negeri Surabaya; shafira.21003@mhs.unesa.ac.id

² Universitas Negeri Surabaya; syunutrihantoyo@unesa.ac.id

INFO ARTIKEL

Kata Kunci:

E-Modul;
Kompetensi Manajerial;
Kepala Tenaga Administrasi Sekolah.

Article history:

Diterima 2025-06-20

Direvisi 2025-06-22

Diterima 2025-06-24

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara regulasi dan implementasi kompetensi manajerial Kepala Tenaga Administrasi Sekolah (KTAS) di SMK Kota Yogyakarta, di mana banyak KTAS belum memiliki kompetensi manajerial yang memadai akibat minimnya pelatihan yang relevan. Padahal, KTAS memiliki peran strategis dalam mendukung tata kelola pendidikan yang efektif, terutama di SMK yang memiliki tantangan kompleks seperti kerja sama dengan industri (DUDIKA) dan pengelolaan berbasis BLUD. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengembangkan e-modul pelatihan berbasis indikator kompetensi manajerial sesuai Permendiknas No. 24 Tahun 2008; dan (2) menguji kelayakan e-modul sebagai media pembelajaran mandiri bagi KTAS. Metode yang digunakan adalah *Research and Development* (R&D) dengan model ADDIE yang meliputi tahapan analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Hasil validasi menunjukkan bahwa e-modul mendapat penilaian sangat layak dari ahli materi (90%), ahli media (90,58%), dan pengguna (88%). E-modul mencakup empat kegiatan belajar yang disajikan secara interaktif dan kontekstual, dilengkapi video penjelasan, slide materi, studi kasus, dan refleksi. Penggunaan e-modul ini diharapkan mampu menjadi solusi pembelajaran yang fleksibel, adaptif, serta menjawab kebutuhan penguatan kompetensi manajerial KTAS secara praktis dan efektif, sehingga mendukung transformasi pendidikan berkualitas yang sejalan dengan tujuan SDGs 2030.

Penulis yang Sesuai:

Shafira Retmana Putri

Universitas Negeri Surabaya; shafira.21003@mhs.unesa.ac.id

1. PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas tenaga pendidik, tetapi juga sangat bergantung pada kompetensi tenaga kependidikan, khususnya tenaga administrasi sekolah. Salah satu peran krusial dalam struktur organisasi sekolah adalah Kepala Tenaga Administrasi Sekolah (KTAS) yang bertanggung jawab dalam mengelola layanan administrasi, keuangan, kepegawaian, serta mendukung terciptanya tata kelola pendidikan yang efektif dan efisien. Sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Peraturan Menteri

Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008, tenaga administrasi sekolah dituntut untuk memenuhi standar kompetensi yang meliputi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial. Namun demikian, kondisi riil di berbagai SMK di Kota Yogyakarta menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara regulasi dan praktik di lapangan. Berdasarkan temuan (Muhyadi, 2013), sebanyak 62,5% KTAS belum memiliki sertifikasi formal meskipun secara kualifikasi pendidikan telah memenuhi syarat. Bahkan, sebagian besar di antaranya berasal dari latar belakang pendidikan yang tidak selaras dengan bidang tugasnya. Hal ini berakibat pada lemahnya pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, koordinasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan administratif, terutama di lingkungan SMK yang menghadapi tantangan manajerial lebih kompleks karena berinteraksi langsung dengan industri melalui skema *link and match* serta pengelolaan berbasis BLUD (Yuliastanty & Hazlif Nazif, 2021).

Ketiadaan pelatihan manajerial yang terstruktur dan relevan menjadi penyebab utama stagnasi kompetensi KTAS. Pelatihan yang tersedia cenderung berfokus pada aspek teknis dan administratif rutin, dan tidak menjawab kebutuhan manajerial kontekstual di SMK (Sulistiyono, 2021). Temuan ini diperkuat melalui wawancara dengan kepala sekolah dan forum kepala TU di Yogyakarta. Bapak Dwi Santoso, Kepala SMK Ma'arif 1 Yogyakarta, menyampaikan bahwa pelatihan berbasis manajerial bagi KTAS di SMK masih sangat terbatas, sementara Ibu Amin Sholihah, Ketua Forum Kepala TU, menambahkan bahwa kebijakan pelatihan lebih sering menysasar aspek teknis ketimbang kompetensi manajerial yang adaptif. Selain tantangan struktural, pelatihan tatap muka konvensional dinilai tidak fleksibel, baik dari sisi waktu maupun kedalaman materi. Ibu Margiyanti, KTAS SMKN 4 Yogyakarta, menuturkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan seringkali tidak berkesinambungan, terbatas waktunya, serta tidak menyentuh inti kompetensi manajerial secara utuh karena terlalu banyak materi yang disisipkan tanpa fokus. Oleh karena itu, dibutuhkan inovasi bentuk pelatihan yang lebih fleksibel, berkelanjutan, dan kontekstual.

E-modul menjadi solusi yang dinilai adaptif dan potensial karena mampu menghadirkan fleksibilitas belajar mandiri berbasis digital. Bapak Sani Ismanta, KTAS SMKN 3 Yogyakarta, menyampaikan bahwa e-modul dapat digunakan sebagai rujukan berkelanjutan yang lebih efektif dibanding pelatihan sesaat. Selain itu, e-modul juga dapat menjangkau sekolah-sekolah yang belum memiliki KTAS definitif, dengan memberikan akses belajar kepada staf yang menjalankan fungsi serupa. Karakteristik e-modul yang interaktif, kontekstual, dan berbasis kebutuhan di lapangan menjadikannya alternatif pelatihan yang relevan di era digital (Daryanto, 2016). Sayangnya, penelitian yang secara khusus mengangkat kompetensi manajerial KTAS di SMK, terutama dalam bentuk pengembangan media pelatihan berbasis e-modul, masih sangat terbatas. Studi yang ada sebagian besar berfokus pada peningkatan kompetensi teknis tenaga administrasi secara umum, bukan pada KTAS secara spesifik (Afriza, Nuraini, & Andriani, 2023).

Kondisi tersebut menunjukkan adanya gap antara kebutuhan di lapangan dan intervensi kebijakan atau akademik. Maka dari itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab kesenjangan tersebut melalui pengembangan e-modul pelatihan kompetensi manajerial bagi KTAS di SMK Kota Yogyakarta. E-modul ini dikembangkan berdasarkan indikator kompetensi manajerial yang tercantum dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2008, menggunakan model pengembangan ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*) dan divalidasi oleh para ahli serta pengguna. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menghadirkan solusi pembelajaran yang adaptif, fleksibel, dan berbasis konteks kebutuhan nyata. Lebih jauh lagi, pengembangan e-modul ini ditujukan untuk mendukung transformasi tata kelola sekolah menengah kejuruan yang profesional dan berkelanjutan, sejalan dengan semangat peningkatan kualitas pendidikan dan pencapaian tujuan SDGs 2030.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Research and Development* (R&D) dengan model pengembangan ADDIE yang terdiri dari lima tahapan utama: analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Metode ini dipilih untuk menghasilkan produk berupa e-modul pelatihan yang dirancang secara sistematis dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan. Subjek penelitian mencakup lima orang

Kepala Tenaga Administrasi Sekolah (KTAS) dari SMK di Kota Yogyakarta sebagai responden uji coba pengguna. Penelitian dilaksanakan di beberapa SMK yang dipilih karena berdasarkan studi lapangan tidak semua SMK memiliki KTAS.

Prosedur penelitian diawali dengan tahap analisis kebutuhan melalui studi literatur, telaah regulasi, serta wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan di sekolah. Tahap desain dilakukan dengan menyusun struktur e-modul berdasarkan indikator kompetensi manajerial KTAS yang tercantum dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2008. Tahap pengembangan melibatkan penyusunan konten berbasis kontekstual dan interaktif, seperti video penjelasan, slide materi, studi kasus, refleksi, dan evaluasi. Setelah itu, e-modul yang telah dikembangkan tersebut divalidasi oleh para ahli. Selanjutnya, produk diuji cobakan pada kelompok kecil pengguna untuk memperoleh umpan balik dan diakhiri dengan evaluasi kelayakan oleh hasil validasi para ahli dan uji coba pengguna.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, serta penyebaran angket validasi kepada ahli dan uji coba pengguna. Instrumen penelitian mencakup pedoman wawancara dan angket validasi yang telah disusun mengacu pada standar BSNP dan *USE Questionnaire* oleh (Lund, 2001). Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan skala Likert untuk menilai tingkat kelayakan e-modul, sementara analisis kualitatif dilakukan secara tematik terhadap hasil wawancara guna mengidentifikasi kebutuhan serta efektivitas penggunaan e-modul dalam konteks peningkatan kompetensi manajerial KTAS.

3. Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini, akan dipaparkan mengenai hasil dari Research and Development (R&D) dengan pendekatan model ADDIE yang dikembangkan oleh (Branch, 2019). Penelitian ini berfokus pada dua tujuan utama, yaitu: (1) mengembangkan e-modul kompetensi manajerial kepala tenaga administrasi SMK di Kota Yogyakarta, dan (2) menghasilkan e-modul yang layak digunakan berdasarkan hasil validasi ahli dan uji coba terbatas. Berikut merupakan uraian rinci dari setiap tahapan pengembangan yang telah dilaksanakan.

3.1 Hasil Pengembangan

a. Tahap Analyze/Analisis

Tahap analisis bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan produk berupa e-modul kompetensi manajerial bagi Kepala Tenaga Administrasi SMK di Kota Yogyakarta. Pada tahap ini peneliti melakukan analisis kebutuhan pengguna yang dilakukan dengan menggunakan dua metode utama, yaitu studi literatur dan wawancara. Studi literatur dilakukan untuk mengkaji berbagai sumber pustaka yang relevan, termasuk standar kompetensi tenaga administrasi sekolah, konsep-konsep manajemen administrasi, serta prinsip-prinsip pengembangan bahan ajar berbasis e-modul. Tujuan dari kajian ini adalah untuk memastikan bahwa materi yang dikembangkan dalam e-modul selaras dengan kerangka kompetensi yang berlaku serta mendukung tuntutan digitalisasi dalam pengelolaan administrasi pendidikan.

b. Tahap Design/Desain

Setelah melakukan analisis kebutuhan, tahap selanjutnya adalah desain/perencanaan produk. Pada tahap ini, peneliti mulai merancang struktur isi, format visual, dan alur pembelajaran e-modul berdasarkan hasil analisis sebelumnya. Kompetensi manajerial yang semula terdiri dari sepuluh indikator sebagaimana tercantum dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2008 dikelompokkan ke dalam empat kegiatan belajar utama untuk mempermudah navigasi, menghindari duplikasi konten, dan memastikan fokus pembelajaran. Selain penyusunan struktur isi, pada tahap desain juga ditentukan format visual e-modul. E-modul dirancang dengan desain visual yang menarik dan konsisten, menggunakan warna netral dan ikon-ikon pendukung untuk memperjelas bagian-bagian penting dalam materi. Di setiap akhir bab disediakan latihan soal berbentuk reflektif serta analisis kontekstual untuk meningkatkan pemahaman pengguna. Pada tahap ini, peneliti juga menyusun storyboard dan flowchart

sederhana untuk menggambarkan alur e-modul, yang digunakan sebagai panduan dalam proses pengembangan selanjutnya.

c. Tahap Development/Pengembangan

Tahap pengembangan merupakan proses mewujudkan desain yang telah dirancang menjadi produk nyata, yaitu e-modul berbasis PDF interaktif. Proses pengembangan dimulai dengan membuat desain e-modul, merancang kerangka e-modul kompetensi manajerial KTAS, mengumpulkan isi materi e-modul kompetensi manajerial KTAS, dan terakhir penyusunan e-modul kompetensi manajerial KTAS.

- Membuat cover e-modul kompetensi manajerial KTAS

Pembuatan cover e-modul bertujuan untuk menetapkan tema warna utama yang digunakan secara konsisten pada desain, seperti header dan footer. Desain ini juga merepresentasikan substansi e-modul kompetensi manajerial bagi Kepala Tenaga Administrasi Sekolah (KTAS). Warna biru tua dipilih sebagai warna dominan untuk menunjukkan profesionalisme dan kepercayaan, dengan aksen pink, hijau, dan kuning guna memberikan kesan segar, dinamis, dan menarik. Komposisi warna tersebut diharapkan memperkuat identitas visual sekaligus meningkatkan daya tarik dan minat pengguna dalam pembelajaran.



Gambar 1. Desain Cover E-Modul Kompetensi Manajerial KTAS

- Merancang kerangka e-modul kompetensi manajerial KTAS

Tahap berikutnya dalam pengembangan adalah penyusunan kerangka e-modul kompetensi manajerial KTAS yang mengacu pada hasil analisis kebutuhan. Kerangka ini merupakan gambaran awal struktur materi sekaligus panduan utama agar pengembangan e-modul tetap sesuai dengan spesifikasi dan arah yang telah ditetapkan. Disusun dalam format tabel, kerangka ini memuat penjelasan isi pokok bahasan untuk menjaga konsistensi dan keterpaduan materi selama proses pengembangan.

Tabel 1. Kerangka E-Modul Kompetensi Manajerial KTAS

Bab	Judul Bab	Isi Pokok
1	Pendahuluan	Bab ini menguraikan latar belakang pembuatan e-modul yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala tenaga administrasi SMK. Bab ini mencakup target kompetensi yang harus dicapai oleh peserta, indikator pencapaian yang berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan, serta ruang lingkup dan pengorganisasian materi e-modul agar lebih terstruktur. Selain itu, terdapat petunjuk penggunaan e-modul yang membantu peserta dalam memanfaatkan modul ini secara efektif.

2	Kegiatan Belajar 1: Pengelolaan Program dan Laporan	Bab ini berisi tujuan pembelajaran pengelolaan program dan laporan, dengan indikator pencapaian untuk mengukur keberhasilan. Materi meliputi pengelolaan Standar Nasional Pendidikan (SNP), penyusunan program kerja, dan laporan. Dilengkapi dengan aktivitas, penguatan, rangkuman, refleksi, tindak lanjut, serta evaluasi untuk mengukur pemahaman peserta.
3	Kegiatan Belajar 2: Pengelolaan Sumber Daya Manusia	Bab ini bertujuan meningkatkan kemampuan peserta dalam pengelolaan SDM, termasuk pengorganisasian, pengembangan, dan pembinaan staf. Dilengkapi dengan indikator pencapaian, aktivitas pembelajaran, penguatan, rangkuman, refleksi, tindak lanjut, dan evaluasi untuk memastikan pemahaman peserta.
4	Kegiatan Belajar 3: Pengambilan Keputusan dan Resolusi Konflik	Bab ini memfokuskan pada pengembangan kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian konflik di tempat kerja. Materi, aktivitas pembelajaran, penguatan, rangkuman, refleksi, tindak lanjut, dan evaluasi disertakan untuk mendukung pemahaman peserta.
5	Kegiatan Belajar 4: Pengelolaan Iklim dan Sumber Daya Kerja	Bab terakhir membahas penciptaan iklim kerja kondusif dan pengelolaan sumber daya yang optimal. Dengan tujuan, indikator pencapaian, materi, aktivitas pembelajaran, penguatan, rangkuman, refleksi, tindak lanjut, dan evaluasi, peserta diharapkan dapat mengelola iklim dan sumber daya kerja dengan lebih efektif.

- Mengumpulkan isi materi e-modul kompetensi manajerial KTAS
Sebelum tahap produksi atau penyusunan e-modul, peneliti mengumpulkan materi untuk e-modul kompetensi manajerial KTAS. Materi mencakup elemen visual seperti ilustrasi serta referensi pendukung seperti jurnal, artikel, regulasi, dan dokumen kebijakan yang relevan. Langkah ini bertujuan untuk memastikan isi e-modul bersifat komprehensif, valid, dan sesuai kebutuhan pengguna, serta mempermudah proses perancangan yang terarah dan selaras dengan tujuan pembelajaran.
- Menyusun e-modul kompetensi manajerial KTAS
Pada tahap penyusunan e-modul ini penulis mulai mengaplikasikan rancangan kerangka dan materi e-modul kompetensi manajerial KTAS yang telah dibuat. Penulis memproduksi dan menyusun e-modul ini menggunakan Microsoft Word.
- Validasi
Proses validasi e-modul dilakukan untuk memastikan kualitas dan kelayakan produk sebelum uji coba. Validasi instrumen dilakukan oleh Ibu Windasari, S.Pd., M.Pd., dosen Universitas Negeri Surabaya yang menilai bahwa butir-butir dalam rubrik penilaian telah sesuai dengan kompetensi manajerial KTAS. Berdasarkan hasil validasi, diperoleh skor sebesar 27 dari skor maksimum 30 atau setara dengan 90%. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen termasuk dalam kategori “Sangat Valid” dan layak digunakan dalam tahap uji coba, dengan mempertimbangkan beberapa catatan perbaikan dari validator. Selanjutnya, validasi materi dilakukan oleh dua orang ahli, yaitu Bapak Dr. Mufarrihul Hazin, S.Pd.I.,

M.Pd., seorang akademisi di bidang Manajemen Pendidikan, serta Bapak Tri Suwanto, S.Pd., M.I.K., Ketua Umum Asosiasi Tenaga Administrasi Sekolah Indonesia.

Berdasarkan hasil penilaian terhadap 15 item dalam angket, diperoleh skor total sebesar 135 dari 150, atau dengan persentase kelayakan sebesar 90%. Penilaian tersebut menunjukkan bahwa materi dalam e-modul telah memenuhi standar kelayakan dari segi isi, kebahasaan, dan relevansi konteks. Kedua validator menyatakan e-modul layak diuji cobakan tanpa perlu revisi, meskipun validator kedua memberikan saran terkait konsistensi penggunaan istilah yang mengacu pada Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 serta pentingnya implementasi e-modul dalam pelatihan mendalam bagi KTAS. Validasi media juga dilakukan oleh seorang ahli, Bapak Dr. Mohammad Syahidul Haq, S.Pd., M.Pd., yang menilai aspek tampilan dan desain e-modul, termasuk tata letak, kemudahan penggunaan, konsistensi visual, dan kebermanfaatan. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap 17 item penilaian, diperoleh skor total 77 dari skor maksimum 85 atau sebesar 90,58%. Angka ini menunjukkan bahwa e-modul dari sisi media pembelajaran telah memenuhi kategori "Sangat Valid". Validator menyatakan bahwa e-modul ini layak digunakan pada tahap uji coba tanpa revisi, karena telah memenuhi kriteria efektivitas media pembelajaran serta sesuai dengan kebutuhan pengguna.

d. Tahap Implementation/Implementasi

Penelitian ini belum sampai pada tahap implementasi penuh di lapangan, melainkan terbatas pada uji kelayakan melalui uji coba kelompok kecil guna mengevaluasi respon pengguna, keterpahaman materi, dan kelayakan penggunaan. Uji coba dilakukan terhadap lima Kepala Tenaga Administrasi SMK di Kota Yogyakarta. Metode pengujian dilaksanakan secara daring menggunakan Google Form dan menilai empat aspek utama: kegunaan, kemudahan penggunaan, kemudahan belajar, dan kepuasan pengguna. Hasil skor keseluruhan aspek menunjukkan bahwa e-modul memperoleh skor sebesar 88%, yang termasuk dalam kategori "Sangat Baik" berdasarkan Tabel 2 kriteria penilaian. Temuan ini mengindikasikan bahwa e-modul telah memenuhi standar kelayakan sebagai media pelatihan. Meskipun hasilnya memuaskan, beberapa saran dari pengguna tetap menjadi bahan evaluasi untuk pengembangan lebih lanjut sebelum implementasi pada skala yang lebih luas.

e. Tahap Evaluate/Evaluasi

Proses evaluasi dilakukan setelah e-modul dinyatakan layak oleh para ahli dan diuji oleh kepala tenaga administrasi SMK di Kota Yogyakarta. Evaluasi ini bertujuan menilai sejauh mana e-modul memenuhi aspek kebutuhan materi, kesesuaian isi, kejelasan penyajian, serta kemanfaatannya dalam mendukung pengembangan kompetensi manajerial. Berdasarkan hasil uji kelayakan oleh para ahli, e-modul telah memenuhi standar substansi dan dinyatakan tidak memerlukan revisi. Uji kelayakan oleh pengguna juga menunjukkan bahwa e-modul dinilai relevan, aplikatif, dan bermanfaat dalam mendukung pelaksanaan tugas kepala tenaga administrasi sekolah. Masukan dari pengguna mencakup usulan penambahan penjabaran tujuan pada halaman tertentu, pembaruan materi sesuai regulasi terbaru dan delapan Standar Nasional Pendidikan, serta penyesuaian dengan kurikulum yang berlaku. Selain itu, e-modul dinilai sudah cukup lengkap dan dapat digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan administrasi sekolah, baik oleh KTAS maupun oleh sekolah lain yang membutuhkan. Evaluasi ini dilakukan berdasarkan persepsi pengguna terhadap isi dan penyajian e-modul, tanpa melibatkan pengamatan langsung terhadap implementasinya. Dengan demikian, hasil evaluasi ini menjadi landasan dalam menyempurnakan e-modul agar lebih efektif dalam mendukung transformasi kompetensi manajerial kepala tenaga administrasi di lingkungan SMK Kota Yogyakarta.

3.2 Pembahasan

Pembahasan difokuskan pada interpretasi hasil berdasarkan tahapan model ADDIE yang dikembangkan oleh (Branch, 2019), serta keterkaitannya dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

a. Pengembangan Produk

Penelitian ini menghasilkan sebuah produk berupa e-modul kompetensi manajerial yang ditujukan bagi Kepala Tenaga Administrasi Sekolah (KTAS). Pengembangan ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan pelatihan manajerial yang memadai, yang selama ini belum terpenuhi secara optimal di lingkungan sekolah menengah kejuruan. Kebutuhan tersebut mencuat dari kenyataan bahwa KTAS dihadapkan pada dinamika kebijakan dan perkembangan teknologi informasi yang menuntut penguatan kapasitas manajerial secara berkelanjutan. Model pengembangan yang digunakan adalah ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*), yang terbukti sistematis dan relevan untuk pengembangan media pembelajaran digital. Pendekatan ini juga digunakan dalam pengembangan media serupa oleh Gunawan et al., (2021), yang berhasil meningkatkan kompetensi manajerial guru melalui e-learning. Pada tahap analisis, identifikasi kebutuhan dilakukan melalui studi literatur dan wawancara, yang mengungkap bahwa pelatihan khusus terkait kompetensi manajerial belum tersedia dalam bentuk yang terstruktur dan kontekstual. Oleh karena itu, diperlukan suatu media belajar mandiri yang fleksibel dan aplikatif.

Tahap perancangan dilakukan dengan menyusun struktur e-modul berdasarkan indikator kompetensi dalam Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008. Modul disusun dalam beberapa bab yang dirancang secara runtut dan logis, dengan mencantumkan tujuan pembelajaran, aktivitas pembelajaran, asesmen formatif, serta studi kasus untuk memperkuat pemahaman kontekstual. E-modul ini juga dirancang dengan pendekatan pembelajaran reflektif untuk mendorong pengguna melakukan analisis terhadap praktik manajerial secara langsung. Pada tahap pengembangan, materi disusun sesuai struktur yang telah dirancang dan dipadukan dengan elemen multimedia interaktif. Aspek visual dan desain antarmuka juga diperhatikan untuk meningkatkan daya tarik dan kenyamanan dalam proses pembelajaran. Penggunaan elemen-elemen tersebut bertujuan mendukung keterlibatan pengguna dan efektivitas pembelajaran secara daring. Hal ini selaras dengan temuan Bower et al., (2014), yang menekankan bahwa desain visual yang menarik dalam media digital dapat meningkatkan partisipasi pengguna dan keterlibatan dalam proses belajar. Setelah pengembangan e-modul selesai, produk ini siap untuk melalui proses validasi.

Tahap implementasi dimulai dengan validasi produk oleh ahli materi dan ahli media untuk menilai kelayakan isi, sistematika, serta aspek teknis dari modul. Validasi ini menghasilkan sejumlah saran perbaikan yang kemudian diakomodasi dalam proses revisi produk. Setelah dinyatakan layak, e-modul diuji cobakan secara terbatas kepada sejumlah KTAS di lingkungan SMK untuk memperoleh umpan balik terkait kegunaan, kemudahan penggunaan, kemudahan dipelajari, dan kepuasan pengguna. Hasil uji coba menunjukkan bahwa e-modul diterima dengan sangat baik oleh pengguna sasaran, dengan tingkat kepuasan yang tinggi pada seluruh aspek penilaian. Temuan ini menunjukkan bahwa e-modul dapat menjadi alternatif yang efektif untuk mendukung pengembangan kompetensi manajerial secara mandiri dan kontekstual. Pendekatan serupa juga digunakan oleh Hanafi et al., (2024),

yang menekankan bahwa penggunaan kuisioner dalam uji coba terbatas dapat memberikan gambaran objektif mengenai persepsi pengguna terhadap e-modul yang dikembangkan.

Tahap akhir dalam proses pengembangan adalah evaluasi, yang dilakukan berdasarkan hasil validasi dan umpan balik dari uji coba pengguna. Evaluasi ini menjadi dasar penting dalam penyempurnaan produk agar sesuai dengan kebutuhan lapangan dan standar kualitas pengembangan media pembelajaran. Revisi dilakukan untuk memastikan bahwa produk akhir benar-benar memenuhi harapan pengguna dan dapat digunakan secara luas dalam konteks pelatihan di lingkungan sekolah. Hal ini sejalan dengan penelitian Abdurrahman (2024), yang menekankan pentingnya revisi produk berdasarkan hasil uji coba lapangan untuk memastikan kualitas produk yang dikembangkan. Dengan melalui seluruh tahapan tersebut, produk e-modul ini dinyatakan valid dan layak digunakan. E-modul ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan kompetensi manajerial Kepala Tenaga Administrasi Sekolah dan mendukung terwujudnya tata kelola administrasi pendidikan yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan.

Tabel 1. Hasil Capaian Pengembangan E-Modul

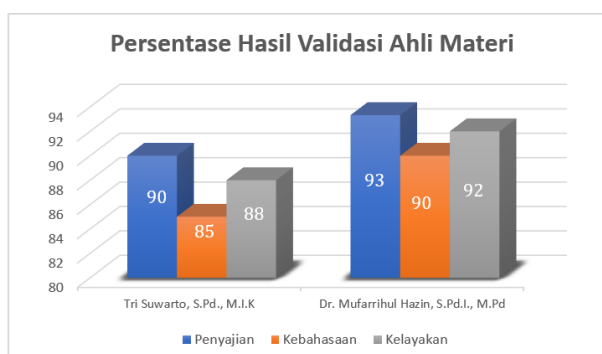
Tahapan	Prosedur	Indikator Capaian	Hasil Capaian
<i>Analyze</i>	Mengidentifikasi kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh Kepala Tenaga Administrasi SMK di Kota Yogyakarta melalui wawancara dan studi pendahuluan. Fokus pada kompetensi manajerial yang belum optimal.	Teridentifikasinya kebutuhan pelatihan dan tersusunnya daftar kompetensi manajerial yang relevan dengan konteks SMK.	Berdasarkan wawancara dengan lima Kepala Tenaga Administrasi dan studi literatur, ditemukan bahwa kompetensi manajerial yang dimiliki belum sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Setelah itu, disusunlah daftar kebutuhan untuk pengembangan kompetensi manajerial.
<i>Design</i>	Merancang struktur dan isi e-modul berdasarkan hasil analisis. Menyusun 4 kegiatan belajar sesuai indikator Permendiknas No. 24 Tahun 2008. Mempersiapkan instrumen evaluasi seperti angket, rubrik, dan studi kasus.	Tersusunnya desain e-modul yang sistematis dan komprehensif, mencakup materi, aktivitas belajar, dan instrumen evaluasi.	Rancangan e-modul telah disusun dengan memuat empat kegiatan belajar utama yang merangkum sepuluh kompetensi inti dalam dimensi kompetensi manajerial. Setiap kegiatan belajar dilengkapi dengan tujuan pembelajaran, materi pokok, aktivitas asesmen pembelajaran, rubrik penilaian, refleksi, evaluasi dan tindak lanjut, serta studi kasus. Selain itu, instrumen pendukung berupa angket, telah dirancang sesuai

Development	Mengembangkan produk e-modul sesuai rancangan. Dilakukan proses penyusunan isi, desain visual, produksi dalam format digital, serta validasi oleh ahli materi dan media. Dilanjutkan dengan revisi berdasarkan masukan ahli.	Terselesaikannya produk e-modul hasil pengembangan yang telah melewati proses validasi dan revisi, serta siap untuk diuji cobakan secara terbatas.	dengan standar pengembangan instrumen. E-modul dikembangkan dalam format digital interaktif dengan tampilan visual yang mendukung pembelajaran mandiri. Validasi dilakukan oleh dua ahli (materi dan media), dan hasilnya menunjukkan kelayakan tinggi. Revisi telah dilakukan berdasarkan masukan yang diberikan.
Implementation	Pelaksanaan uji coba terbatas atau kelompok kecil (bukan pelatihan langsung) kepada 5 Kepala Tenaga Administrasi SMK. Bertujuan untuk menguji keterbacaan, relevansi, dan pemahaman terhadap isi e-modul.	Terkumpulnya masukan dari pengguna sasaran untuk menilai kelayakan e-modul, sebagai dasar penyempurnaan sebelum digunakan lebih luas.	Uji coba terbatas atau kelompok kecil menunjukkan bahwa pengguna memahami isi e-modul dengan baik, namun memberikan masukan terkait penyesuaian istilah dan penambahan contoh praktik. Hasil ini menjadi dasar untuk revisi akhir.

b. Analisis Kelayakan E-Modul

• Aspek Penilaian Materi

Hasil penilaian dari ahli materi e-modul kompetensi manajerial Kepala Tenaga Administrasi Sekolah ini ditunjukkan pada gambar diagram dibawah ini:



Gambar 2. Hasil Penilaian Validasi Materi

Berdasarkan Gambar 2, hasil validasi oleh ahli materi terhadap e-modul kompetensi manajerial bagi Kepala Tenaga Administrasi Sekolah menunjukkan penilaian yang sangat memuaskan pada seluruh aspek yang dikaji. Kelayakan isi dievaluasi berdasarkan

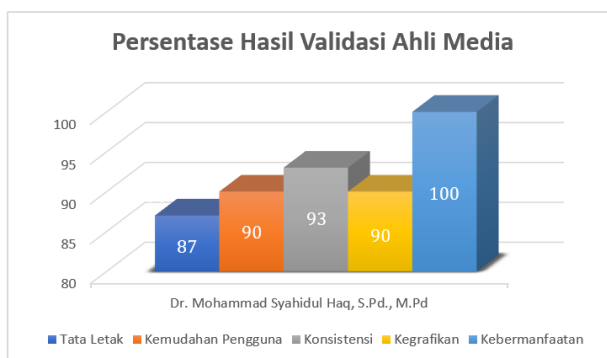
kesesuaian materi dengan indikator kompetensi dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2008, sesuai prinsip validitas isi yang menekankan pentingnya keterkaitan materi pelatihan dengan tuntutan tugas nyata di lapangan. Penilaian dilakukan terhadap tiga aspek utama, yaitu penyajian, kebahasaan, dan kelayakan isi. Skor yang diperoleh adalah sebagai berikut: penyajian memperoleh skor 93% dan 90%; kebahasaan memperoleh skor 90% dan 85%; sedangkan kelayakan isi memperoleh skor 92% dan 88%. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa e-modul telah memenuhi standar kualitas dari sisi substansi, bahasa, serta penyajian materi secara keseluruhan. Hasil validasi ini sejalan dengan pendapat Sukardi (2013), bahwa media pelatihan dinyatakan layak apabila memenuhi syarat dari aspek isi, penyajian, bahasa, dan kegrafikan. Skor tertinggi diperoleh pada aspek penyajian, yang mengindikasikan bahwa struktur, alur, dan visualisasi materi telah disusun secara sistematis dan mudah dipahami. Sementara itu, aspek kebahasaan memperoleh skor yang sedikit lebih rendah, menunjukkan adanya catatan perbaikan minor terkait pilihan diksi dan gaya bahasa agar lebih komunikatif. Secara keseluruhan, e-modul memperoleh skor 90%, hasil validasi ini menunjukkan bahwa e-modul memenuhi kriteria kelayakan dari sisi isi, bahasa, dan penyajian, serta dinyatakan "Sangat Baik" atau "Sangat Valid" berdasarkan kriteria penilaian yang tercantum dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2. Kriteria Skala Likert

Presentase Skor	Kriteria
0% - 20%	Sangat Kurang Baik/Sangat Tidak Valid
21% - 40%	Kurang Baik/Tidak Valid
41% - 60%	Cukup Baik/Cukup Valid
61% - 80%	Baik/Valid
81% - 100%	Sangat Baik/Sangat Valid

- **Aspek Penilaian Media**

Hasil penilaian dari ahli media e-modul kompetensi manajerial KTAS ini ditunjukkan pada gambar diagram dibawah ini:



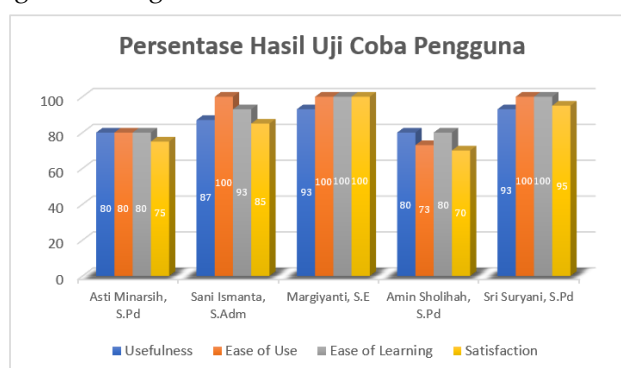
Gambar 3. Hasil Penilaian Validasi Media

Berdasarkan Gambar 3, hasil validasi oleh ahli media menunjukkan bahwa e-modul kompetensi manajerial yang dikembangkan telah memenuhi kriteria kelayakan media pembelajaran secara sangat baik. Penilaian dilakukan terhadap enam aspek utama: tata letak, kemudahan penggunaan, konsistensi tampilan, kegrafikan, dan kemanfaatan. Aspek tata letak memperoleh skor sebesar 87%, yang menunjukkan bahwa posisi elemen visual seperti teks dan gambar telah tertata rapi dan mendukung kenyamanan pengguna dalam

membaca. Pada aspek kemudahan penggunaan, diperoleh skor 90%, yang mengindikasikan bahwa modul dapat dioperasikan dengan mudah dan petunjuk penggunaannya jelas serta intuitif. Aspek konsistensi tampilan mendapatkan skor 93%, menandakan bahwa desain visual modul, seperti warna, jenis huruf, dan gaya halaman, sudah konsisten dan profesional. Selanjutnya, aspek kegrafikan memperoleh skor 90%, yang mencerminkan bahwa ilustrasi dan gambar yang digunakan mendukung pemahaman materi secara visual dan meningkatkan daya tarik modul. Aspek terakhir, yaitu kemanfaatan, mendapatkan skor tertinggi sebesar 100%, yang menunjukkan bahwa e-modul dipandang sangat bermanfaat untuk mendukung peningkatan kompetensi manajerial Kepala Tenaga Administrasi Sekolah. Secara keseluruhan, e-modul memperoleh skor 90.58%, yang termasuk dalam kategori "sangat baik" berdasarkan kriteria penilaian yang ditetapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa dari sisi media, e-modul telah dirancang secara sederhana, sistematis, dan mudah diakses melalui perangkat digital. Modul ini dinilai tidak hanya layak digunakan, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi dan efektivitas pembelajaran secara mandiri. Temuan ini mendukung penelitian Warsihna (2016), yang menyatakan bahwa media digital yang interaktif dan user-friendly dapat meningkatkan motivasi belajar pengguna.

- **Aspek Penilaian Pengguna**

Hasil penilaian dari uji coba pengguna e-modul kompetensi manajerial KTAS ini ditunjukkan pada gambar diagram dibawah ini:



Gambar 4. Hasil Uji Coba Pengguna

Berdasarkan Gambar 4, hasil uji coba pengguna terhadap e-modul kompetensi manajerial menunjukkan bahwa produk ini memperoleh penilaian sangat baik pada seluruh aspek usability, yakni *usefulness* (kegunaan), *ease of use* (kemudahan penggunaan), *ease of learning* (kemudahan belajar), dan *satisfaction* (kepuasan pengguna). Rata-rata skor yang diberikan oleh lima Kepala Tenaga Administrasi Sekolah adalah 87% untuk aspek kegunaan, 91% untuk kemudahan penggunaan, 91% untuk kemudahan mempelajari, dan 85% untuk kepuasan pengguna. Tingginya skor pada aspek kemudahan menunjukkan bahwa e-modul dirancang dengan tampilan yang sistematis, navigasi yang jelas, serta materi yang mudah dipahami. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Zulkifli (2016), yang menyatakan bahwa kurangnya pemahaman mengenai peran manajerial merupakan hambatan utama dalam kinerja tenaga administrasi. Pengguna merasa bahwa isi modul relevan dengan kebutuhan tugas dan dapat meningkatkan pemahaman manajerial secara efektif. Meskipun aspek kepuasan memperoleh skor sedikit lebih rendah dibanding aspek

lainnya, nilai tersebut tetap menunjukkan penerimaan positif dari pengguna, dengan beberapa masukan terkait kenyamanan dan pengalaman belajar secara emosional. Secara keseluruhan, semua aspek memperoleh skor 88%, sehingga e-modul ini dikategorikan dalam kriteria “Sangat Baik” dan dinyatakan layak digunakan sebagai media pembelajaran mandiri dalam pengembangan kompetensi manajerial Kepala Tenaga Administrasi Sekolah.

c. Implikasi Produk

E-modul pelatihan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi manajerial Kepala Tenaga Administrasi Sekolah (KTAS) karena menyediakan sarana pembelajaran mandiri yang fleksibel, efisien, dan disusun berdasarkan kebutuhan riil di lapangan. Hal ini didukung oleh penelitian Yuliyanto et al., (2022), yang mengembangkan e-modul berbasis flipbook untuk pembelajaran siklus akuntansi perusahaan jasa, dan menemukan bahwa media ini efektif dalam meningkatkan pemahaman serta motivasi belajar peserta. Penggunaan e-modul memungkinkan peserta mempelajari materi secara terstruktur dan aplikatif tanpa bergantung pada pelatihan tatap muka yang terbatas. Hasil uji coba menunjukkan bahwa e-modul mampu meningkatkan motivasi belajar dan memudahkan akses terhadap materi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab manajerial. Selain itu, e-modul mendukung penguatan kompetensi inti seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, yang merupakan aspek penting dalam manajemen administrasi sekolah.

Kehadiran e-modul menjawab keterbatasan pelatihan konvensional, terutama dalam hal ketersediaan waktu dan tempat. Modul digital ini memungkinkan proses belajar dilakukan secara mandiri kapan pun dan di mana pun, sehingga sesuai dengan tuntutan fleksibilitas kerja dan kebutuhan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan dalam Modul Bimbingan Teknis Peningkatan Kompetensi Kepala Tenaga Administrasi Sekolah oleh Sholihah et al., (2019), yang menekankan pentingnya pembelajaran mandiri dan pengelolaan informasi sebagai bagian dari peningkatan kinerja administrasi sekolah. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa e-modul pelatihan manajerial merupakan media pembelajaran yang efektif dan layak dikembangkan lebih lanjut oleh lembaga pendidikan maupun instansi terkait. Inovasi berbasis teknologi seperti ini menjadi langkah strategis dalam menghadapi tantangan peningkatan kualitas pendidikan di era digital. Pengembangan media pelatihan yang adaptif dan relevan diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja tenaga kependidikan secara lebih luas, serta mendukung terciptanya manajemen sekolah yang profesional dan responsif terhadap perubahan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji kelayakan E-Modul Kompetensi Manajerial bagi Kepala Tenaga Administrasi SMK di Kota Yogyakarta sebagai solusi atas minimnya pelatihan manajerial dan terbatasnya media pelatihan yang relevan. Metode yang digunakan adalah *Research and Development* (R&D) dengan model ADDIE. Hasil penelitian menghasilkan dua kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Pengembangan E-Modul Kompetensi Manajerial bagi Kepala Tenaga Administrasi SMK di Kota Yogyakarta dilakukan secara sistematis dengan pendekatan model ADDIE, yang mencakup tahapan analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Pada tahap analisis, dilakukan identifikasi kebutuhan melalui studi pendahuluan dan wawancara mendalam dengan

kepala tenaga administrasi untuk memetakan gap kompetensi manajerial yang nyata di lapangan. Tahap desain kemudian memfokuskan pada penyusunan struktur e-modul yang mencakup empat kegiatan belajar, dirancang berdasarkan indikator kompetensi dari Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008. Dalam tahap pengembangan, e-modul disusun menggunakan pendekatan berbasis teknologi yang interaktif, mencakup elemen multimedia seperti video pembelajaran, PowerPoint pendukung, dan studi kasus kontekstual. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa e-modul tidak hanya menyampaikan materi secara teoretis, tetapi juga mampu melatih keterampilan manajerial dalam situasi yang menyerupai tantangan nyata di SMK. E-Modul ini dirancang agar fleksibel, mudah diakses, serta mendukung pembelajaran mandiri dengan memadukan unsur refleksi, evaluasi, dan tindak lanjut, sehingga mampu mendorong perubahan perilaku manajerial yang berkelanjutan.

2. Kelayakan E-Modul Kompetensi Manajerial dinilai melalui tiga tahap validasi: oleh ahli materi, ahli media, dan uji coba terbatas atau kelompok kecil kepada pengguna sasaran. Hasil validasi menunjukkan bahwa produk memperoleh skor kelayakan yang sangat tinggi dari ahli materi sebesar 90% dan ahli media sebesar 90,58%. Angka tersebut mencerminkan kesesuaian isi dengan standar kompetensi nasional, kejelasan struktur materi, serta kualitas penyajian dan desain visual e-modul yang menarik dan fungsional. Selain itu, uji coba pada kelompok kecil yang terdiri dari lima kepala tenaga administrasi SMK menghasilkan tingkat kelayakan sebesar 88%. Umpan balik dari peserta menyatakan bahwa e-modul sangat membantu dalam memahami dan menerapkan prinsip manajerial di lingkungan kerja kepala tenaga administrasi sekolah. Evaluasi ini tidak hanya menilai aspek estetika dan teknis, tetapi juga mengukur kelayakan e-modul dalam mendukung peningkatan kompetensi manajerial secara mandiri. Dengan demikian, e-modul ini dinyatakan sangat layak dan memiliki potensi besar untuk diimplementasikan sebagai media pelatihan alternatif di SMK, terutama dalam situasi terbatasnya akses terhadap pelatihan konvensional.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup implementasi yang masih terbatas pada uji coba kelompok kecil dan belum mengevaluasi dampak jangka panjang terhadap perubahan perilaku manajerial KTAS secara langsung di lapangan. Oleh karena itu, penelitian lanjutan direkomendasikan untuk melakukan uji efektivitas dan pengembangan lanjutan dapat diarahkan pada integrasi e-modul ini dalam platform pembelajaran daring berskala luas serta penyesuaian konten untuk jenjang pendidikan dan konteks administrasi yang berbeda. Penelitian ini membuka ruang bagi penguatan literasi digital dan peningkatan kompetensi manajerial tenaga kependidikan sebagai bagian penting dari reformasi manajemen pendidikan abad ke-21.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman. (2024). *Metode Research And Development Dalam Pendidikan Islam*. 4(1), 26–41.
- Afriza, Nuraini, & Andriani, T. (2023). Competency Development as an Effort to Improve the Performance of School Administrative Personnel. *Jmpis*, 4(1), 490. Retrieved from <https://dinastirev.org/JMPIS/article/download/1488/899>
- Bower, M., Howe, C., McCredie, N., Robinson, A., & Grover, D. (2014). Augmented Reality in education - cases, places and potentials. *Educational Media International*, 51(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09523987.2014.889400>
- Branch, R. M. (2019). *Instructional design: The ADDIE approach*. Springer Science & Business Media.

- Daryanto. (2016). *Media Pembelajaran Peranannya Sangat Penting Dalam Mencapai Tujuan Pembelajaran*.
- Gunawan, I., Sumarsono, R. B., Berty, D. D. N., & Baharudin, A. (2021). *Conference Paper The Effectiveness of Using SIPEJAR to Improve the Quality of Learning with the Information Technology-Based Interactive Skill Station Method*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1109/ICET53279.2021.9575089>
- Hanafi, R., Maulana, A., & Saleh, R. (2024). *Pengembangan Bahan Ajar E-Modul Pada Mata Pelajaran Perancangan Interior Gedung di SMK Negeri 56 Jakarta Utara*. 2(September).
- Lund, A. M. (2001). Measuring Usability With The USE Questionnaire. *Usability and User Experience*, 8(2).
- Muhyadi. (2013). *Kualifikasi dan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah di Daerah Istimewa Yogyakarta*. 39–50.
- Sholihah, Q., Utomo, P., Mashoedah, Ekawati, D., C. Kurniatun, T., Rosalin, E., ... Sumerah. (2019). *Modul Peningkatan Kompetensi Kepala Tenaga Administrasi Sekolah*.
- Sukardi. (2013). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulistiyono, J. (2021). Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah Melalui Pembimbing Berkelanjutan. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Karakter (JIPK)*, 6(2), 1–12. Retrieved from <http://www.i-rpp.com/index.php/jipk/article/view/1273>
- Yuliantanty, S., & Hazlif Nazif. (2021). Pelatihan Peningkatan Kompetensi Tenaga Administrasi Smk Negeri Kota Padang. *Ekasakti Jurnal Penelitian & Pengabdian*, 2(1), 51–62. <https://doi.org/10.31933/ejpp.v2i1.414>
- Yuliyanto, R., Pujiati, P., Suroto, S., & Maydiantoro, A. (2022). Analisis Kebutuhan Pengembangan E-modul Pembelajaran Berbasis Flipbook Maker Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siklus Akuntansi Perusahaan Jasa. *Economic Education and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 74–84. <https://doi.org/10.23960/e3j/v5i1.74-84>
- Zulkifli, T. (2016). Kompetensi Manajerial Kepala Tenaga Administrasi Sma/Ma/Smk Di Kabupaten Belitung. *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2). <https://doi.org/10.26533/eksis.v11i2.39>