

EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN MANADO

Oleh:

JEANE MARIE TULUNG¹

Email: jeanetulung@yahoo.com

ABSTRACT

Evaluation of Education and Leadership Training Level IV was conducted to evaluate: (1) the basis and objectives of Education and Leadership Training Level IV, as well as the feasibility of organizing agencies, (2) clarity of Education and Training participant characteristics, circumstances lecturer, curriculum, facilities and infrastructure, (3) compliance with program curriculum and schedules, learning competencies and Senior Lecturer of Education and Training, (4) the overall assessment of the participant, lecturer and organizer. The approach used in this study is a program evaluation approach using model CIPP (Context, Input, Process, Product).

The results showed: (1) grounding the program in line with the applicable legislation. Aim of the program is suitable to improve the competence of Echelon IV, (2) the participant meets the criteria, but still very limited administrative lecturer. Curriculum refers to the guidance, facilities fulfill eligibility standards, (3) compliance program with a curriculum and schedule meets the criteria, (4) the overall results of participants, lecturer and organizer meets the criteria.

Keywords: Program Evaluation, CIPP Model, Education and Leadership Training Level IV.

PENDAHULUAN

Dalam penyelenggaraan Negara dan pembangunan, Pemerintah Negara Indonesia diperhadapkan dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi dan merupakan aset bangsa dan Negara dalam melaksanakan pembangunan nasional di berbagai sektor.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan negara dan pembangunan. Sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu memainkan peranan tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan prilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral dan bermental baik, professional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil. Upaya yang telah ditempuh oleh Pemerintah dalam peningkatan mutu profesionalisme dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil adalah melalui program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Adapun program Diklat bagi Pegawai Negeri

¹ Dosen Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri Manado

Sipil ini diarahkan pada: a) peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air, b) peningkatan kompetensi teknis, manajerial dan/atau kepemimpinannya, c) peningkatan efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya (Depag,2003:72).

Eksistensi Kementerian Agama yang memiliki semboyan "Ikhlas Beramal", dalam tata pemerintahan Negara Republik Indonesia merupakan kenyataan sejarah yang bukan saja menjadi jawaban terhadap permasalahan kedudukan agama dalam hubungannya dengan Negara, melainkan juga berkewajiban mewujudkan masyarakat madani, taat hukum, demokratis, makmur, adil dan berakhlak mulia. Oleh karena itu Kementerian Agamapun melakukan berbagai upaya dalam rangka membentuk PNS Kementerian Agama untuk dapat menjadi contoh dan teladan bagi masyarakat, memiliki akhlak mulia, professional, disiplin dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Upaya yang dilakukan Kementerian Agama dalam membentuk PNS sebagai aparatur negara adalah melalui program Diklat. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim IV) adalah salah satu kegiatan yang diselenggarakan di Balai Diklat Keagamaan, dimana pesertanya adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural eselon IV.

Sesuai dengan ketentuan PP 101 tahun 2000 Diklatpim IV bertujuan antara lain meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan struktural eselon IV secara professional. Sasarannya adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan struktural eselon IV.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Balai Diklat Keagamaan Manado, permasalahan yang terjadi dalam penyelenggaraan Diklatpim IV berkaitan dengan komponen masukan (*input*) yakni jumlah Widyaiswara dengan kebutuhan Diklat yang belum sesuai, dalam hal ini masih terbatasnya tenaga Widyaiswara administrasi yang mengajar pada Diklatpim IV. Selain itu adanya ketidakseimbangan jumlah jam pelajaran antar Widyaiswara. Rata-rata 6 (enam) jam pelajaran per Widyaiswara, namun sebagian mengajar hingga 30 jam pelajaran. Pada komponen proses (*process*) masih ditemukan Widyaiswara dalam penyajian materi menggunakan pendekatan pedagogik, padahal tuntutan bagi seorang Widyaiswara adalah menggunakan pendekatan andragogik, dengan asumsi bahwa peserta sudah memiliki pengetahuan tentang apa yang diajarkan sehingga tidak ada paksaan bagi peserta dalam menerima materi yang diajarkan. Demikian pula didapati sebagian Widyaiswara belum dapat membuat suasana Diklat yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan. Pada komponen hasil (*product*), khususnya Widyaiswara, masih perlu pembenahan dalam upaya peningkatan kualitas lulusan Diklatpim IV di BDK Manado.

Dengan melihat berbagai permasalahan yang ada, menjadi dasar perlunya dilakukan evaluasi untuk melihat efektivitas penyelenggaraan Diklat. Evaluasi terhadap program Diklat merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan program yang dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Oleh karena itu diperlukan model evaluasi yang dapat memberikan informasi dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Model evaluasi *CIPP* (*Context, Input, Process, Product*) merupakan model yang paling banyak dikenal dan diterapkan oleh para evaluator. Model *CIPP* ini

yang akan digunakan untuk mengevaluasi program yang dapat mengukur berbagai komponen efektivitas ketercapaian tujuan dan sasaran Diklatpim tingkat IV,

Penelitian ini difokuskan pada penyelenggaraan Diklatpim IV di Balai Diklat Keagamaan Manado yang terdiri dari: (1) landasan dan tujuan program Diklatpim IV, serta kelayakan instansi penyelenggara, (2) kejelasan karakteristik peserta Diklat, keadaan Widyaiswara, kurikulum, serta sarana dan prasarana, (3) proses Diklatpim IV yang meliputi kesesuaian program dengan kurikulum dan jadwal, kompetensi Widyaiswara dan proses pembelajaran Diklat, (4) hasil penilaian secara keseluruhan terhadap peserta Diklat, Widyaiswara dan penyelenggara.

Berdasarkan fokus penelitian maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kejelasan landasan dan tujuan penyelenggaraan program Diklatpim IV, serta kelayakan instansi penyelenggara Diklatpim IV?
2. Bagaimana karakteristik peserta Diklat, keadaan Widyaiswara, ketersediaan kurikulum dan perangkat pembelajaran Diklat, pedoman penyelenggaraan, serta sarana dan prasarana dalam penyelenggaraan Diklatpim IV?
3. Bagaimana proses pelaksanaan Diklat yang meliputi: a) kesesuaian pelaksanaan Diklat dengan kurikulum dan jadwal, b) kompetensi Widyaiswara, c) proses Diklat di kelas oleh Widyaiswara (sistematika penyajian, kemampuan menyajikan dan penggunaan metode dan media Diklat serta performansi Widyaiswara)?
4. Bagaimana hasil yang diperoleh yakni, hasil evaluasi keseluruhan peserta Diklat, Widyaiswara dan penyelenggara/panitia?

KAJIAN TEORETIK

1. Konsep Evaluasi Program

Setiap program pendidikan selalu diikuti dengan kegiatan evaluasi, baik menyangkut hasil maupun terhadap proses pendidikan yang dilakukan. Banyak pakar yang mengemukakan definisi tentang evaluasi, diantaranya adalah Grounlund dan Linn yang mengemukakan bahwa evaluasi adalah proses yang sistematis dalam pengumpulan data, analisis data dan interpretasi informasi untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pengajaran, (2000:5). Djaali dan Mulyono menyatakan bahwa evaluasi sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan, kemudian diambil keputusan atas obyek yang dievaluasi, (2000:1).

Arikunto mengutip apa yang dikatakan Suchman bahwa evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan, (2010:1). Menurut Blaine 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, (2004:1).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, diketahui bahwa evaluasi merupakan kegiatan yang sistemik dilakukan untuk memperoleh dan menyajikan informasi atau data

guna pengambilan keputusan berdasarkan kriteria yang diacu atau ditetapkan sebelumnya. Jadi, evaluasi berkaitan dengan proses pengambilan keputusan terhadap keberhasilan pencapaian proses dan tahapan kegiatan yang telah dilakukan.

Salah satu bentuk evaluasi yang dikenal dalam kegiatan kependidikan adalah evaluasi program. Ralph Tyler, Scriven, Lee Cronbach, Daniel Stufflebeam dan Malcolm Provus termasuk diantara ahli evaluasi yang banyak menulis secara signifikan tentang evaluasi program. Kajian evaluasi program cukup bervariasi yang turut mempengaruhi jenis model evaluasi. Dari beberapa jenis, cara ataupun penyajian evaluasi program diidentifikasi bahwa semua bermuara pada penyediaan informasi dalam rangkaian pengambilan keputusan (*decision*) oleh *decision maker*.

Secara eksplisit evaluasi mengacu pada pencapaian tujuan, tetapi secara implisit evaluasi berguna untuk melihat sejauh mana kinerja yang telah dicapai oleh objek evaluasi berdasarkan kepada standar-standar tertentu. Apakah terdapat suatu kesenjangan antara kinerja yang dicapai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Karena hasil evaluasi merupakan salah satu landasan untuk menentukan apakah suatu program berjalan secara efektif atau gagal mencapai tujuannya.

Menurut Arikunto dan Abdul Jabar, ada empat kemungkinan kebijakan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program yaitu : 1) Menghentikan program, karena dipandang bahwa program tersebut tidak ada manfaatnya, atau tidak dapat terlaksana sebagaimana diharapkan. 2) Merevisi program, karena ada bagian-bagian yang kurang sesuai dengan harapan (terdapat kesalahan tetapi sedikit). 3) Melanjutkan program, karena pelaksanaan program menunjukkan bahwa segala sesuatu sudah berjalan sesuai dengan harapan dan memberikan hasil yang bermanfaat. 4) Menyebarkan program (melaksanakan program ditempat lain atau mengulangi lagi program di lain waktu), karena program tersebut berhasil dengan baik, maka sangat baik jika dilaksanakan lagi di tempat dan waktu lain, (2010:22).

2. Model Evaluasi Program

Terdapat beberapa model evaluasi program, khususnya program yang berkaitan dengan kependidikan atau pelatihan.

Menurut Isaac dan Michael (1983:7), model-model evaluasi program dapat dikelompokkan sebagai berikut: (1) *Goal Oriented Evaluation*. Dalam model ini, seorang evaluator secara terus menerus melakukan pantauan terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Model ini melihat lebih jauh tentang adanya kesenjangan (*discrepancy*) yang ada dalam setiap komponen yakni apa yang seharusnya dan apa yang secara riil telah dicapai. (2) *Decision Oriented Evaluation*. Dalam model ini evaluasi harus dapat memberikan landasan berupa informasi-informasi yang akurat dan obyektif bagi pengambil kebijakan untuk memutuskan sesuatu yang berhubungan dengan program. Evaluasi *CIPP* (*Context, Input, Process, Product*) yang dikembangkan oleh Stufflebeam merupakan salah satu contoh model evaluasi ini dan merupakan salah satu model yang paling sering digunakan oleh evaluator. Pendekatan *CIPP* berlandaskan pada suatu pandangan bahwa tujuan terpenting dari suatu evaluasi adalah bukan untuk membuktikan sesuatu, akan tetapi untuk menemukan langkah-langkah perbaikan program. **Kelebihan dari Model Evaluasi CIPP** adalah lebih bersifat komprehensif dibandingkan model evaluasi lainnya karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata tetapi juga mencakup konteks, masukan, proses, dan hasil. (3) *Transactional Evaluation*. Dalam model ini evaluasi program berusaha melukiskan proses sebuah program dan

pandangan tentang nilai dari orang-orang yang terlibat dalam program tersebut. Pada pendekatan ini kegiatan evaluasi diharapkan berjalan natural dan ada keterlibatan (partisipasi) evaluator pada lapangan yang menjadi sasaran evaluasi. Pendekatan ini tepat terutama dalam rangka penilaian proses atau implementasi program. (4) *Evaluation Research*. *Evaluation research* menurut Childers tidak mudah untuk didefinisikan. Kesulitannya lebih karena kompleksitas dari penelitian yang harus dilakukan sebagai sesuatu penelitian evaluasi sekaligus sebagai suatu penelitian yang harus berbasiskan evaluasi. Perbedaan antara penelitian evaluasi dan riset lain berpusat pada fokus dan tujuan dari penelitian itu sendiri, bukan berpusat pada metode yang digunakan. Jika *evaluation research* lebih ditekankan sebagai suatu metode riset, maka penelitian dimaksud akan dipandang lebih dekat sebagai suatu penelitian *action plan*, (1988:445). (5) *Goal Free Evaluation*. Menurut Scriven, *Goal Free Evaluation* memiliki keunggulan karena fokus pada pencarian tujuan untuk mencari esensi dari suatu program tanpa perlu memikirkan bagaimana caranya program tersebut dijalankan. Evaluator tidak perlu memahami bagaimana proses dari suatu program, karena yang terpenting jika suatu program dilaksanakan sesuai dengan tujuan, maka akan diperoleh hasil yang sesuai dengan harapan. Namun Scriven juga mengingatkan bahwa jika evaluator tidak memahami tentang tujuan program sebaiknya terlebih dahulu harus memahami dengan mendalam tentang tujuan program dimaksud. (6) *Adversary Evaluation*. Evaluasi dilakukan dengan cara melihat suatu kasus terbaik dan mengadu serta menyajikan dua interpretasi dari suatu program. (7) *Model Kirkpatrick*. Model ini dibangun atas empat tingkatan evaluasi (*four levels of evaluation*), yakni: reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*) dan terakhir level empat yakni hasil (*result*).

3. Konsep Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Pendidikan dan Pelatihan (diklat) merupakan dua terminologi yang hampir sama baik dari makna maupun pelaksanaannya. Namun secara ruang lingkup, karakteristik, dan tujuan pelaksanaannya dapat dibedakan.

3.1 Pendidikan

Umar Tirtarahardja dan La Sulo mengemukakan beberapa batasan pendidikan yang dibedakan berdasarkan fungsinya yakni :

- a. Pendidikan sebagai proses transformasi budaya, dalam hal ini pendidikan menyiapkan peserta didik untuk hari esok.
- b. Pendidikan sebagai proses pembentukan pribadi, yakni sebagai suatu kegiatan yang sistematis dan sistemik terarah kepada terbentuknya kepribadian peserta didik. Sistematis oleh karena proses pendidikan berlangsung melalui tahap berkesinambungan (*procedural*), dan sistemik oleh karena berlangsung dalam semua situasi kondisi disemua lingkungan yang saling mengisi (lingkungan rumah, sekolah dan masyarakat).
- c. Pendidikan sebagai proses penyiapan warga Negara, yakni sebagai suatu kegiatan yang terencana untuk membekali peserta didik agar menjadi warga Negara yang baik.
- d. Pendidikan sebagai penyiapan tenaga kerja, yakni suatu kegiatan membimbing peserta didik sehingga memiliki bekal untuk bekerja, (1994:34-37).

Hamlik, berpendapat bahwa pendidikan adalah bimbingan secara sadar oleh pendidik terhadap peserta didik dalam perkembangan jasmani dan rohani menuju terbentuknya kepribadian utama, (1999:2). Pengertian tersebut dapat pula diartikan

sebagai usaha yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis untuk mendorong, membantu serta membimbing seseorang dalam mengembangkan segala potensinya dan kualitas yang satu ke kualitas yang lebih tinggi.

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, dikemukakan bahwa "pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa pendidikan mengubah sikap dan tata laku seseorang sehingga ia dapat meningkatkan dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya untuk memberi manfaat baik bagi dirinya, masyarakat serta bangsa dan negara. Dari kesimpulan ini diharapkan peserta didik memiliki kemampuan berpikir, bertindak secara rasional, memiliki kepercayaan diri, dapat menjalankan sesuatu pekerjaan dengan penuh rasa tanggungjawab, mampu menjaga diri dalam setiap kesempatan dan tindakan, dan berperilaku yang mencerminkan sebagai seorang berpendidikan yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

3.2 Pelatihan

Menurut Kamil (2007:3), istilah pelatihan merupakan terjemahan dari kata "*training*" dalam bahasa Inggris. Secara Harafiah akar kata "*training*" adalah "*train*", yang berarti : (1) memberis pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*), (2) menjadikan berkembang dalam arah yang dikehendaki (*cause to grow in a required direction*), (3) persiapan (*preparation*), dan (4) praktik (*practice*).

Menurut Veithzal Rivai, pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, (2004:226).

Hani T. Handoko mengemukakan bahwa latihan diperlukan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka, (2001:107)

Program latihan sebagaimana yang dikemukakan oleh Reksohadiprojo, S dan Hani T. Handoko bertujuan untuk menambah pengetahuan, mengembangkan sikap, mengembangkan keterampilan para anggota terutama untuk menghadapi perubahan, menimbulkan motivasi, dukungan, umpan balik, dan memadukan penerapan teori dan praktik secara psikomotorik (2001:349).

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa dengan pelatihan, individu atau pegawai/karyawan akan bertambah kemampuannya dalam peningkatan prestasi, juga berguna bagi organisasi.

Pelatihan biasa dihubungkan dengan pendidikan. Ini terutama karena secara konsepsional pelatihan tidak dapat dipisahkan dari pendidikan. Meskipun secara khusus pelatihan dapat dibedakan dari pendidikan. Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat diterapkan dalam pelatihan: a). Pihak yang diberi pelatihan (*trainee*) harus dapat dimotivasi untuk belajar; b). *Trainee* harus mempunyai kemampuan untuk belajar; c). Proses pembelajaran harus

dapat dipaksakan atau diperkuat; d). Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktekkan atau diterapkan; e) Bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan, (2004:226).

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan mempunyai sasaran pengembangan sumber daya manusia terhadap tugas pekerjaan yang sementara digeluti dan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang bakal terjadi pada tuntutan perubahan dan perkembangan dimasa yang akan datang.

3.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang-orang yang berbeda, dan banyak orang mencoba memperkenalkan definisinya sesuai versi masing-masing. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Gary Yukl (1994:2) mengemukakan beberapa definisi yang dapat dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). (Hemhill & Coons, 1957, hlm.7).
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, hlm.24).
- c. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan. (Rauch & Behling, 1984, hlm 46.)
- d. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. (Jacobs & Jacques, 1990, hlm.281).

Selanjutnya Yukl berpendapat bahwa kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Salusu (1996:190-192) mengemukakan beberapa definisi dari para ahli antara lain:

- a. Menurut Robert Schuller (Hatten dan Hatten,1988), melihat kepemimpinan sebagai suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan anda menuju sukses. Schuller yakin bahwa dalam diri setiap orang terdapat potensi kepemimpinan, tetapi sayang banyak orang tidak menyadarinya.
- b. Menurut Cattel, "pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kinerja kelompoknya". (Fiedler dan Chemers,1974).
- c. *Modern Dictionary of Sociology* mengartikan pemimpin sebagai "seseorang yang menempati peranan sentral atau posisi dominan dan pengaruh dalam suatu kelompok" (*a person who occupies a central role or position of dominance and influence in a group*). Jadi inti pengertian pemimpin adalah peranan kunci, dominasi, serta pengaruh.
- d. Stogdill, mendefinisikan kepemimpinan sebagai "proses mempengaruhi kegiatan kelompok dalam perumusan dan pencapaian tujuan".

Meskipun definisi-definisi di atas bervariasi, namun dari intinya dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan atau mempengaruhi aktivitas kelompok agar terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan.

3.4 Jenis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah penyelenggaraan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Menurut jenisnya Diklat terdiri dari : Diklat prajabatan dan Diklat dalam jabatan. Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dan kompetensi dasar tentang system penyelenggaraan pemerintahan Negara, serta bidang tugas dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat, (DEPAG, 2003:60).

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari : a) Diklat kepemimpinan, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur Departemen Agama sesuai dengan jenjang jabatan struktural, b) Diklat fungsional, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang diperlukan/dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas fungsional keagamaan di lingkungan Departemen Agama, c) Diklat teknis yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas administratif dan tugas teknis keagamaan di lingkungan Departemen Agama (DEPAG:30-32)

3.5 Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim IV)

Diklatpim IV merupakan salah satu jenis diklat yang diperlukan dalam pembentukan kompetensi PNS untuk jabatan struktural eselon IV sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Diklatpim IV dipersyaratkan bagi PNS yang telah atau akan menduduki jabatan struktural.

a. Tujuan dan Sasaran Diklatpim IV

Berdasarkan ketentuan PP 101 Tahun 2000, Diklatpim IV bertujuan : 1). Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan struktural eselon IV secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansinya; 2). Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Mengacu pada tujuan di atas, maka sasaran Diklatpim IV adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan struktural eselon IV.

b. Kompetensi

Kompetensi yang dibangun dalam Diklatpim Tingkat IV adalah kemampuan mempengaruhi dan mengajak seluruh *stakeholder* strategik dan jajarannya melalui

kompetensi Kepemimpinan Operasional, yaitu kemampuan mensinergikan kualitas karakter kepemimpinan dan kemampuan manajemen strategik, manajerial serta pemberdayaan secara padu dalam merumuskan dan menetapkan kegiatan organisasi serta memimpin pelaksanaannya.

Dari uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa dengan adanya Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di Kementerian Agama mampu memenuhi kebutuhan standar kompetensi pejabat struktural. Standar kompetensi penting guna mendukung pelaksanaan tugas pokok organisasi di lingkungan unit kerjanya. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan oleh Kementerian Agama diperlukan suatu metode atau cara agar penyelenggaraan kebijakan dan program dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Model Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim IV)

Empat komponen atau dimensi model *CIPP* (*Context, Input, Process, dan Product*) dalam program Diklatpim IV dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Context Evaluation* (Evaluasi Konteks)

Dalam evaluasi konteks ini, arah evaluasi difokuskan kepada a) menilai landasan dan tujuan program Diklatpim IV yang didukung oleh undang-undang, peraturan pemerintah dan keputusan tentang Diklatpim IV, b) kelayakan instansi penyelenggara dalam melaksanakan program Diklatpim.

2. *Input Evaluation* (Evaluasi Masukan)

Pada tahapan ini evaluasi dilakukan dengan menilai rancangan program pelatihan dengan melihat; a) karakteristik peserta Diklat, b) keadaan Widyaiswara (rasio jumlah Widyaiswara dengan kebutuhan Diklat, kualifikasi akademik Widyaiswara, kesesuaian kompetensi dengan bidang yang diajarkan), c) ketersediaan kurikulum, perangkat pembelajaran Diklat serta pedoman penyelenggaraan Diklatpim IV, d) sarana dan prasarana penyelenggaraan program.

3. *Process Evaluation* (Evaluasi Proses)

Evaluasi proses pada program Diklatpim IV merupakan tahapan menilai implementasi program dengan melihat ketetapan dimensi instruksional dan institusi dalam membahas seluruh materi program Diklatpim IV.

Komponen evaluasi proses ini menilai sejauh mana kesesuaian antara kurikulum dan jadwal, kompetensinya mengajar Widyaiswara serta proses belajar di kelas yang meliputi : sistematis penyajian dari Widyaiswara, kemampuan menyajikan, penggunaan metode, penggunaan alat dan media diklat serta performansi Widyaiswara.

4. *Product Evaluation* (Evaluasi Produk/Hasil)

Pada evaluasi produk penilaian hasil program Diklatpim IV berupa evaluasi keseluruhan peserta dilihat dari dua aspek yakni : pertama, aspek akademis (meliputi: pemahaman materi, kemampuan menganalisis dan pemecahan masalah, komunikasi tertulis dan komunikasi lisan), kedua, aspek sikap (terdiri dari: prakarsa, disiplin, kerjasama, kepemimpinan).

Selain itu komponen evaluasi produk ini meliputi penilaian terhadap kemampuan mengajar Widyaiswara serta penilaian terhadap kinerja penyelenggara. Pelaksanaan evaluasi menganut falsafah bahwa disatu pihak integritas seseorang

harus dihargai dan dilain pihak kewibawaan atau reputasi lembaga dan Diklat perlu dijaga dan ditegakkan.

METODOLOGI PENELITIAN

1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan studi kasus dan pendekatan evaluasi program. Menurut Wirawan, studi kasus merupakan salah satu metode penelitian yang banyak digunakan dalam evaluasi program. Robert K.Yin menyatakan studi kasus merupakan cerita mengenai sesuatu yang unik, khusus, menarik. Cerita tersebut dapat mengenai individu-individu, proses, program-program, institusi-institusi, dan bahkan kejadian-kejadian. Istilah kasus menunjukkan topik atau unit analisis yang dipilih untuk dipelajari. Topik atau unit yang diteliti dalam penelitian ini adalah *context*, *input*, *process* dan *product* dalam penyelenggaraan Diklatpim IV di Balai Diklat Keagamaan Manado.

2. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrument yang langsung digunakan untuk menggali data/informasi. Peneliti menggunakan angket, sedangkan sebagai bahan pendukung peneliti dalam melakukan penelitian dibantu dengan data-data dokumentasi dan wawancara.

3. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Teknik dan prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dengan menggunakan wawancara, angket, dokumentasi dan inventory checklist. Pengumpulan data yang bersifat kuantitatif menggunakan instrumen angket. Sedangkan data yang bersifat kualitatif menggunakan multi metode seperti wawancara, observasi dan dokumen.

Proses pengumpulan data diawali dari identifikasi data apa yang dibutuhkan untuk kegiatan penelitian. Dalam penelitian ini pengumpulan data diperoleh dari: 1) Data primer, yaitu data yang dikumpulkan dari tangan pertama, atau dapat dikatakan data primer merupakan pendapat-pendapat yang sifatnya subyektif dari responden dan disampaikan langsung. Pengumpulan data primer dilakukan melalui, observasi lapangan dan wawancara. 2) data sekunder, yaitu data-data yang diperoleh dari dokumen-dokumen resmi untuk melengkapi data primer.

HASIL PENELITIAN

1. Evaluasi Konteks (*context*)

Hasil evaluasi konteks dalam penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi program Diklatpim IV yang berkaitan dengan landasan dan tujuan dilaksanakannya Diklatpim IV, serta kelayakan instansi penyelenggara yakni Balai Diklat Keagamaan Manado.

Berdasarkan dokumen yang ada, landasan peraturan pada dasarnya sesuai dengan ketentuan pelaksanaan Diklatpim IV, antara lain: Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabata Pegawai Negeri Sipil, Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Agama, Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Adapun tujuan pelaksanaan Diklatpim IV adalah: 1) meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan structural eselon IV secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; 2) menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3) memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat; 4) menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Berdasarkan wawancara, observasi dan dokumen yang ada, maka Balai Diklat Keagamaan Manado sebagai bagian dari Badan Litbang dan Diklat mempunyai tugas pokok melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Administrasi dan Tenaga Teknis Keagamaan serta mempunyai fungsi berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 345 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Diklat Keagamaan Manado yakni: Perumusan Visi, Misi dan Kebijakan Balai Diklat Keagamaan Manado, penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan, pelayanan di bidang Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, penyiapan dan penyajian laporan hasil pelaksanaan tugas Balai Diklat Keagamaan, pelaksanaan koordinasi dan pengembangan kemitraan dengan satuan organisasi atau satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama dan Pemerintah Daerah serta lembaga terkait lainnya. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi tersebut maka fokus Balai Diklat Keagamaan Manado adalah menyelenggarakan Diklat di lingkungan Kementerian Agama sesuai dengan wilayah kerja yakni Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo dan Provinsi Maluku Utara, serta menyusun laporan, membina dan memberdayakan Widyaiswara dan membantu tugas-tugas Pusdiklat Tenaga Administrasi dan Pusdiklat Tenaga Teknis Keagamaan dalam lingkungan Badan Litbang dan Diklat.

Sejumlah faktor dapat diidentifikasi sebagai potensi pendukung bagi pelaksanaan tugas dan fungsi Balai Diklat Keagamaan Manado antara lain: a) adanya peningkatan jumlah dan mutu penyelenggaraan Diklat, pengembangan sarana dan prasarana Diklat dan peningkatan siklus kediklatan, b) meningkatnya apresiasi dan dukungan dari tiga Kanwil Kementerian Agama di wilayah kerja Balai Diklat Keagamaan Manado, c) menguatnya jaringan kerjasama kediklatan antar BDK Manado dengan lembaga Diklat dan non Diklat di luar Kementerian Agama. Dari informasi serta data yang diperoleh maka instansi penyelenggara Diklatpim IV, dalam hal ini Balai Diklat Keagamaan Manado adalah instansi yang layak untuk menyelenggarakan Diklatpim IV bagi PNS pemangku jabatan eselon IV.

2. Evaluasi Masukan (*Input*)

Seluruh peserta merupakan PNS yang menduduki jabatan eselon IV dengan pangkat/golongan minimal Penata Muda/IIIa. Berdasarkan data calon peserta semuanya telah lulus pengetahuan akademik, potensi akademik, fisik dan mental. Persyaratan ini merupakan sesuatu yang mutlak untuk mengikuti Diklatpim IV.

Untuk rasio jumlah Widyaiswara dengan kebutuhan Diklat, hasil temuan menunjukkan bahwa jumlah Widyaiswara pada Balai Diklat Keagamaan Manado sebanyak 20 orang masing-masing 14 orang Widyaiswara Teknis dan 6 orang Widyaiswara Administrasi. Jika melihat jumlah Widyaiswara Administrasi dengan kebutuhan Diklatpim IV yang harus menyelesaikan jumlah jam pelajaran sebanyak 285 jam, maka jumlah Widyaiswara dan kebutuhan Diklatpim IV belum ada kesesuaian. Jadi perlu dicermati bahwa Balai Diklat Keagamaan Manado masih sangat kekurangan tenaga Widyaiswara Administrasi. Hal ini dibuktikan dengan masih diberdayakannya Widyaiswara yang sudah pensiun atau telah beralih tugas menjadi dosen ataupun menduduki jabatan struktural. Dalam persyaratan akademik, rata-rata Widyaiswara telah memenuhi persyaratan akademik untuk mengajar, namun sebagian Widyaiswara tuntutan kompetensi intensitasnya masih dalam kategori kurang.

Kurikulum yang digunakan disesuaikan dengan standar kompetensi yang diperlukan bagi PNS pemangku jabatan struktural eselon IV serta memperhatikan keragaman bidang tugasnya yakni: Kajian Sikap dan Perilaku, Kajian Manajemen Publik, Kajian Pembangunan dan Aktualisasi.

Dalam hal ketersediaan fasilitas belajar yang ada pada Balai Diklat Keagamaan Manado, diketahui bahwa secara keseluruhan sarana dan prasarana yang ada sudah memadai dan menunjukkan sudah cukup menunjang proses Diklat. Pada umumnya kondisinya baik dengan jumlah memadai.

3. Evaluasi Proses (*Process*)

Pada dasarnya program Diklat yang dilaksanakan sudah sesuai dengan perencanaan program yang dibuat. Survei yang dilaksanakan kepada peserta Diklat mengatakan bahwa waktu pelaksanaan memang benar 37 hari, lama kegiatan pembelajaran 10 JP per hari dan waktu cocok dengan materi yang disajikan oleh para penyaji. Adapun mengenai kecocokan waktu belajar dengan materi, masih ada yang menganggap netral karena ada yang beranggapan bahwa ada beberapa materi yang disampaikan dengan awalan yang cukup lama.

Tingkat kehadiran peserta 100% hadir, bahkan tidak ada keterlambatan. Hal tersebut dipahami karena Diklatpim IV ini menyediakan asrama untuk masing-masing peserta dan ini menunjukkan tingkat kedisiplinan yang tinggi dari peserta dan kepatuhan terhadap tata tertib. Selain itu semua peserta menggunakan atribut yang ditetapkan dengan tingkat partisipasi dalam diskusi yang cukup aktif dan dalam kegiatan di luar ruangan kelas seperti olah raga, dll.

Evaluasi terhadap Widyaiswara dapat diketahui bahwa umumnya Widyaiswara belum 100% baik atau memuaskan dalam hal kemampuannya dalam mengajar. Penggunaan metode mendapat respon kurang meyakinkan dari responden karena sebagian Widyaiswara cenderung menggunakan pendekatan pedagogik, padahal tuntutan bagi seorang Widyaiswara adalah menggunakan pendekatan andragogik.

4. Evaluasi Hasil (*Product*)

Hasil evaluasi terhadap *product* menitikberatkan pada 3 kriteria, yaitu: hasil penilaian terhadap peserta, hasil penilaian terhadap kemampuan mengajar Widyaiswara, dan hasil penilaian terhadap kinerja panitia penyelenggara.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap peserta, ketercapaian tujuan Diklatpim tergambar dengan dicapainya kelulusan 100% baik pada angkatan XIII tahun 2011 maupun pada angkatan XIV tahun 2012. Penilaian didasarkan pada masing-masing mata Diklat dengan kriteria minimum kelulusan adalah 70.

Kemampuan mengajar Widyaiswara beberapa diantaranya terlihat sangat baik berdasarkan penilaian peserta maupun penyelenggara Diklat. Namun demikian penting untuk menambah Widyaiswara yang kompeten.

Kepanitiaan yang bertugas pada Diklatpim IV angkatan XIII dan XIV begitu banyak mendapatkan apresiasi baik dari peserta maupun pimpinan Balai Diklat. Efektivitas yang diharapkan sedikit banyak sudah tercapai, hanya saja masih perlu perbaikan disana sini.

KESIMPULAN

1. Komponen Konteks (*Context*)

Landasan atau dasar pelaksanaan program Diklatpim IV pejabat eselon IV pada Balai Diklat Keagamaan Manado sejalan dengan peraturan perundangan yang berlaku, antara lain: Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Keputusan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Agama, Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Adapun tujuan Diklatpim IV sangat cocok dalam meningkatkan kepemimpinan dan kinerja guna menunjang pekerjaan pejabat eselon IV dalam melaksanakan tugas serta mempercepat terwujudnya pemerintahan yang baik.

Balai Diklat Keagamaan Manado dalam menyelenggarakan Diklatpim IV memiliki kejelasan tugas pokok dan fungsi sebagai lembaga Diklat sehingga sudah sangat layak melaksanakan tugas-tugas kediklatan. Selain itu Balai Diklat Keagamaan Manado memiliki berbagai potensi pendukung yang meliputi: apresiasi dan dukungan tiga Kanwil Kementerian Agama di wilayah kerja BDK Manado, struktur organisasi jelas, sumber daya manusia, fasilitas sarana dan prasarana serta dukungan kemitraan dari berbagai instansi dan Perguruan Tinggi.

2. Komponen Masukan (*Input*)

Pada komponen masukan yang berkaitan dengan karakteristik peserta Diklat, dapat disimpulkan bahwa peserta yang mengikuti Diklatpim IV tahun 2011 (angkatan XIII) dan tahun 2012 (angkatan XIV) adalah mereka yang sedang memangku jabatan eselon IV pada Kantor Kementerian Agama di tiga wilayah kerja Balai Diklat Keagamaan Manado dan juga dari Perguruan Tinggi di bawah naungan Kementerian

Agama, serta memenuhi persyaratan administrasi sebagaimana yang tercantum dalam pedoman penyelenggaraan Diklatpim IV. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik peserta Diklat sudah memenuhi kriteria.

Untuk komponen yang berkaitan dengan keadaan Widyaiswara, dalam hal rasio jumlah Widyaiswara dengan kebutuhan Diklat, ada beberapa temuan yang perlu menjadi perhatian penyelenggara Diklatpim IV yakni Widyaiswara administrasi yang mengajar pada Diklatpim IV masih sangat terbatas. Sehingga untuk menutupi keterbatasan ini maka Widyaiswara yang sudah purna bakti/pensiun ataupun yang sudah beralih tugas masih difungsikan. Dari segi kualifikasi akademik, pada umumnya sudah memenuhi standar persyaratan yang ada dan mengajar sesuai dengan bidangnya.

Dalam hal kurikulum serta panduan penyelenggaraan Diklatpim IV, sudah mengacu sesuai struktur kurikulum dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001. Sedangkan untuk panduan tersedia sesuai dengan kebutuhan Diklat. Sarana dan prasarana pembelajaran sudah cukup memenuhi standar kelayakan untuk melakukan pembelajaran yang kondusif, 80% memadai dan menunjang proses Diklatpim IV di Balai Diklat Keagamaan Manado.

3. Komponen Proses (*Process*)

Hasil evaluasi terhadap kesesuaian program dengan kurikulum dan jadwal, sudah memenuhi kriteria. Dalam komponen ketaatan peserta terhadap tata tertib yang berlaku, menunjukkan intensitas yang tinggi. Hal ini ditunjang oleh tersedianya asrama untuk peserta sehingga pada umumnya seluruh jadwal kegiatan dapat diikuti dengan baik oleh peserta Diklatpim IV.

Pada bagian lain, penilaian terhadap kompetensi mengajar Widyaiswara dapat disimpulkan bahwa pada umumnya sudah baik. Untuk pembelajaran di kelas yakni proses belajar oleh Widyaiswara, didapati beberapa temuan yakni dalam hal penggunaan metode mengajar oleh beberapa Widyaiswara masih kurang memuaskan peserta Diklat karena kurang menerapkan pendekatan andragogik.

4. Komponen Hasil/Produk (*Product*)

Hasil evaluasi terhadap produk yaitu: (a) hasil evaluasi terhadap peserta Diklatpim IV, (b) hasil evaluasi terhadap kemampuan Widyaiswara, dan (c) evaluasi terhadap kinerja penyelenggara. Jika didasarkan pada hasil rekapitulasi nilai secara total dengan kriteria ketuntasan yang ada, maka dapat dikatakan hasil yang diperoleh baik oleh peserta, Widyaiswara maupun penyelenggara, telah memenuhi kriteria sebagaimana yang tertera pada panduan Diklatpim IV.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi dan Cepi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan : Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

- Blaine, Worten B., James R. Sanders, dan Jodi L. Fitzpatrick, *Program Evaluation Alternatives Approach and Practical Guidelines*. Boston: Pearson Education Inc., 2004.
- Childers, Thomas *Evaluative Research in the Library and Information Field*. Library Trends, 38(2), 1989.
- _____, *Do library systems make a difference?* (Library and Information Science Research, ZO, October-December 1988)
- Cook, Thomas D. and Charles S. Reichardt, *Qualitative and Quantitative Methods In Evaluation Research*. Thousand Oaks, CA 91320, US: Sage Publications, Inc., 1979.
- Departemen Agama, *Keputusan Menteri Agama Nomor 345 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan*. Jakarta, 2004
- _____, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan dan Kebijakan tentang Kediklatan di Lingkungan Departemen Agama*. Jakarta, 2003.
- Djaali dan Puji Mulyono, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: PPs UNJ, 2000.
- Gall, Meredith D., Joice P. Gall dan Walter R. Borg. *Educational Research An Introduction*. Boston: Pearson Education Inc., 2003.
- Gronlund, Noman E. dan Robert L. Linn, *Measurement and Evaluation in Teaching*. New York: McMilan Publishing Co., 2000.
- Hamlik, Oemar. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- Handoko, Hani T. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE-YOGYAKARTA, 2001.
- Issac Stephen dan William B. Michael, *Handbook in Research and Evaluation*. California, San Diego, 1983.
- Juanda. *"Evaluasi Program diklat Prajabatan Golongan III, Suatu penelitian Evaluatif Program Diklat Golongan III Berdasarkan Model Kirkpatrick di Balai Diklat Keagamaan Jakarta"*, Disertasi. Universitas Negeri Jakarta, 2011.
- Kamil, Mustofa. *Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi)*. Bandung : Alfabeta, 2007.
- Kementerian Agama, *Ditjen Bimas Kristen Kementerian Agama RI, Himpunan Peraturan Perundang-undangan, Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Kemenag, 2011.
- Kirkpatrick Donald L., dan James D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2005.
- Madaus, George F. Michael S. Scriven, dan Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1987.
- Manullang dan Manullang AMH Marihot, *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001.
- Mora, Linda G. & Ammy C. Friedlander, *Case Stdy Evaluations. Washington, DC: The National Science Foundation*, 2010.
- Owen, John M. *Program Evaluation, Form and Approaches*. Sydney: Allen & Unwin, 1993.

- Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta : Balai Pustaka, 2007.
- Provus, Malcolm *The Discrepancy Evaluation Model: A Systematic Approach for the Evaluation of Career* (1969) dikutip langsung oleh Kirk Alter, *Electrical Construction Management Specialization Program: A Formative Evaluation*. Journal of Construction Education, 3(2), Summer, 1998.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Hani T. Handoko, *Organisasi Perusahaan : Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA, 2001.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2004.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers Year, 2009.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Stratejik : untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo, 1996.
- Sax, Gilbert *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation*, 2nd Edition. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, ISBN 0534008321, 1980.
- Scriven, Michael, *Evaluation Thesaurus*, 4th edition. Newbury Park, California: Sage Sage Publications, Inc., 1991.
- Stake, Robert E. *Standards-Based and Responsive Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.
- Stufflebeam, Daniel L. "The CIPP Model or Evaluation," makalah disampaikan pada Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network (OPEN), 10 Maret 2003.
- Subiyantoro, Urip L, "Kebijakan Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Eselon III; Dalam rangka Peningkatan Standar Kompetensi Sesuai dengan Persyaratan Jabatan Struktural Eselon III di Departemen Agama", Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2006.
- Tayibnapis, Farida Yusuf. *Evaluasi Program*. Jakarta:Rineka Cipta, 2000.
- Tirtarahardja, Umar dan La Sulo, *Pengantar Pendidikan, Proyek Pembinaan dan Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan Ditjen Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994.
- Wallace, Danny P. and Connie Van Fleet, *Library Evaluation: A Casebook and Can-Do Guide*. Englewood: Libraries Unlimited, 2001.
- Weiss, Carol H. *Evaluation: Methods for studying programs and policies*, 2nd Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- Widoyoko, Eko Putro S., *Evaluasi Program Pembelajaran : Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon Pendidik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Wirawan, *Evaluasi Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2011.
- Yukl, Gary., *Kepemimpinan dalam Organisasi*, edisi bahasa Indonesia. Jakarta : Prenhallindo, 1994.
- Yin, Robert K. *Case study research: Design and methods*. 4th.ed. Sanfrancisco, CA: Sage Publication, 2009.