



**PENGEMBANGAN SISTEM EVALUASI PROGRAM  
DIKLAT KOMPETENSI TEKNIS DI BPSDMD  
PROVINSI JAWA TENGAH**

**SKRIPSI**

**diajukan dalam rangka penyelesaian studi Strata satu  
untuk mencapai gelar Sarjana Pendidikan**

**Oleh**

**Eka Widiyani  
1102413109**

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI PENDIDIKAN  
JURUSAN KURIKULUM DAN TEKNOLOGI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
TAHUN 2017**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul "Peningkatan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah" telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Semarang.

Hari Kamis  
Tanggal 7 September 2017

Semarang, 7 September 2017

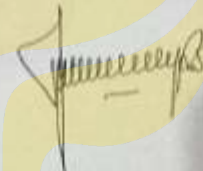
Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Drs. Wardi, M.Pd.

NIP. 196003181987031002



Dra. Istyarini, M.Pd.

NIP. 195911221985032001

Mengetahui:

Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan  
  
Drs. Sugeng Purwanto, M.Pd.  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
NIP. 195610261986011001

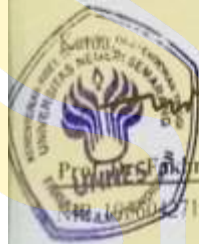
## PENGESAHAN

Skripsi dengan judul "Pengembangan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah" karya,

Nama : Eka Widiyanti  
NIM : 1102413109  
Program Studi : Teknologi Pendidikan

telah dipertahankan dalam Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang, pada hari Senin tanggal 18 September 2017

Semarang, 5 Oktober 2017



Prof. Dr. Haryono, M.Pd.  
NIP. 196004271986031001

Sekretaris

Dr. Yuli Utanto, M.Si.  
NIP. 197907272006041002

Pengurni I  
Prof. Dr. Haryono, M.Psi.  
NIP. 196202221986011001

Pengurni II  
Drs. Wardi, M.Pd.  
NIP. 196003181987031002

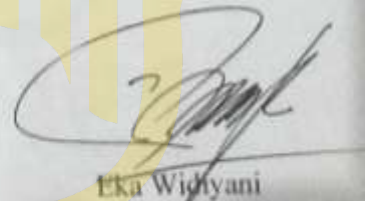
Pengurni III  
Dra. Istyarini, M.Pd.  
NIP. 195911221985032001

UNNES  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, 10 Oktober 2017



Eka Widhyani

NIM. 1102413109

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

- Jadilah berbeda dan ciptakan peluang baru untuk diri sendiri serta orang lain.

### PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

- Bapak dan Ibu saya tercinta yang senantiasa mendoakan, memberi dukungan, masukan, dan sandaran setiap saat.
- Keluarga besar saya yang selalu memberi dukungan dan menanyakan kapan wisuda.
- Seluruh pihak di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang sangat kooperatif dalam pengembangan produk dan penelitian saya.
- Pratama Sakti yang selalu memberikan dukungan.
- Sahabat-sahabat saya Hera, Eka, Vita, Vica, Opik, Kiki, Agus, Hadi, Zaynal, dan Cahya yang selalu peduli dan selalu memberi dukungan dalam banyak hal.
- Teman-teman seperjuangan TP 2013 yang selalu memberikan dukungan dan bantuan.
- Jurusan Teknologi Pendidikan
- Almamater Universitas Negeri Semarang.



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## ABSTRAK

**Widiyani, Eka.** 2017. “Pengembangan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah”. *Skripsi*. Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I Drs. Wardi, M.Pd., Pembimbing II Dra. Istyarini, M.Pd.

**Kata Kunci:** Sistem, Evaluasi program, Diklat Kompetensi Teknis, BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, *research and development*.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Tengah badan negara yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan Diklat Kompetensi Teknis di wilayah Jawa Tengah. Untuk menjaga kualitas Diklat yang diselenggarakan, pihak Badan melaksanakan evaluasi program. Melaksanakan evaluasi terhadap evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis diharapkan akan selalu ada perbaikan terhadap komponen-komponen penyelenggaraan Diklat tersebut. Namun sayangnya masih terdapat beberapa kendala yang terjadi dalam proses evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis, mulai dari penulisan instrumen evaluasi yang belum tepat hingga pengorganisasian tim evaluasi yang belum jelas. Berdasarkan masalah-masalah yang ada maka peneliti memutuskan untuk mengembangkan “Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis” sesuai dengan lingkungan dan karakteristik organisasi dari BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Pengembangan produk sistem evaluasi ini tak lepas dari kerjasama antara peneliti dan pihak BPSDMD Provinsi Jawa Tengah khususnya Bidang Sertifikasi dan Penjaminan Mutu serta Sub Bidang Pengendalian Mutu dan Kerjasama sebagai pihak yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan evaluasi program di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan 10 langkah metode penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) dari Sugiyono. Untuk menguji keefektifan dari sistem evaluasi yang sudah dibangun maka peneliti melaksanakan dua kali penelitian penggunaan produk. Yang pertama adalah uji keefektifan produk dari segi peserta Diklat Kompetensi Teknis sebagai evaluator dan yang kedua uji keefektifan dari sudut pandang para pelaksana dan penanggungjawab dari penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis. Analisis data uji keefektifan produk menggunakan metode statistik deskriptif dan data disajikan dalam bentuk persentase dan digolongkan dalam lima kriteria. Dari sudut pandang peserta Diklat Kompetensi Teknis didapatkan hasil keefektifan produk mencapai 97% (sangat efektif) dan dari sudut pandang para pelaksana serta penanggung jawab evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis hasilnya adalah 100% (sangat efektif). Selain data tersebut peneliti juga menggunakan data tambahan berupa tanggapan yang diberikan secara terbuka oleh para pelaksana dan penanggung jawab dari penyelenggaraan evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis, dan hasilnya secara umum adalah mengapresiasi dan mengatakan bahwa produk Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis sangat efektif .

## KATA PENGANTAR

Terimakasih kepada Tuhan yang telah memberikan jalan untuk pengalaman baru melalui skripsi ini. Skripsi yang berjudul “Pengembangan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah” ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Pendidikan serta pengembangan kajian ilmu dari jurusan Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UNNES.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, motivasi dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis ucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Fathur Rohman, M. Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang
2. Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan.
3. Drs. Sugeng Purwanto, M.Pd., Ketua Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan.
4. Drs. Wardi, M.Pd., dan Dra. Istyarini, M.Pd., Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, dukungan dan masukan dengan sabar sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sesuai keinginan penulis dan kaidah kajian ilmu Kurikulum dan Teknologi Pendidikan.
5. Ghanis Putra W, S.Pd. M.Pd., sebagai ahli evaluasi yang telah banyak memberikan masukan mengenai produk yang peneliti kembangkan.
6. Dr. Yuli Utanto, M.Si., sebagai dosen yang sering peneliti reportkan dalam banyak hal.

7. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan yang telah memberikan pengalaman kuliah sangat menyenangkan dan penuh pengalaman.
8. Andi Suryanto, S.STP, M.Si, Kepala Bidang Sertifikasi dan Penjaminan Mutu BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang sangat kooperatif terhadap proses penelitian yang peneliti jalani
9. Drs. Edi Wahyono, M.Si., mantan Kepala Bidang Sertifikasi dan Penjaminan Mutu BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang sudah dengan terbuka berdiskusi dengan peneliti walau saat itu status peneliti mahasiswa PPL. Karena sejak saat itu peneliti jadi sangat tertarik dengan kajian evaluasi.
10. Bapak Winarno, SH, M.Si., Kepala Bidang Penjaminan Mutu dan Kerjasama yang sangat *friendly*, *open mind* dan banyak membantu dan berdiskusi dengan peneliti dalam pengumpulan informasi untuk pengembangan produk.
11. Ismu Pandoyo, S.Kom., pembimbing PPL saya yang sudah memberikan banyak kesempatan, ilmu, nasihat, kritik, saran dan masukan kepada peneliti tak hanya dalam penyusunan skripsi tapi juga dalam pengalaman hidup.
12. Seluruh pegawai di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yang sangat baik dan kooperatif selama peneliti PPL atau pun penelitian.
13. Seluruh peserta Diklat Kompetensi Teknis SAKIP Angkatan 1 yang sedikit ngantuk karena baper (Kebawa Perasaan) ingin segera libur lebaran saat pengambilan data.
14. Bapak Ibu yang sudah mendukung dan membimbing peneliti dalam banyak hal.



15. Pratama Sakti yang selalu mendukung dan menjadi partner (dalam segala hal) yang baik untuk peneliti. Semoga thesismu lekas selesai.
16. Eka Pryandini, Amalia Kiki, Devi Hera, Novita Handayani, Noviana Ayu Pratiwi, Faradya Imfarica, Slamet Zainal Abidin , Hadi Novianto , Agus Adi Rahmat dan Cahya Ariestya sahabat-sahabat peneliti yang baik hati, tidak sombong dan gemar menabung.
17. Keluarga besar Teknologi Pendidikan yang sudah memberikan pengalaman, memori dan kenangan tak terlupakan selama peneliti kuliah.
18. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Peneliti berharap penelitian ini dapat berguna dan memberikan sumbangsih saran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan.

Semarang,

2017

Penulis,

**UNNES**  
Eka Widiyani  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR ISI

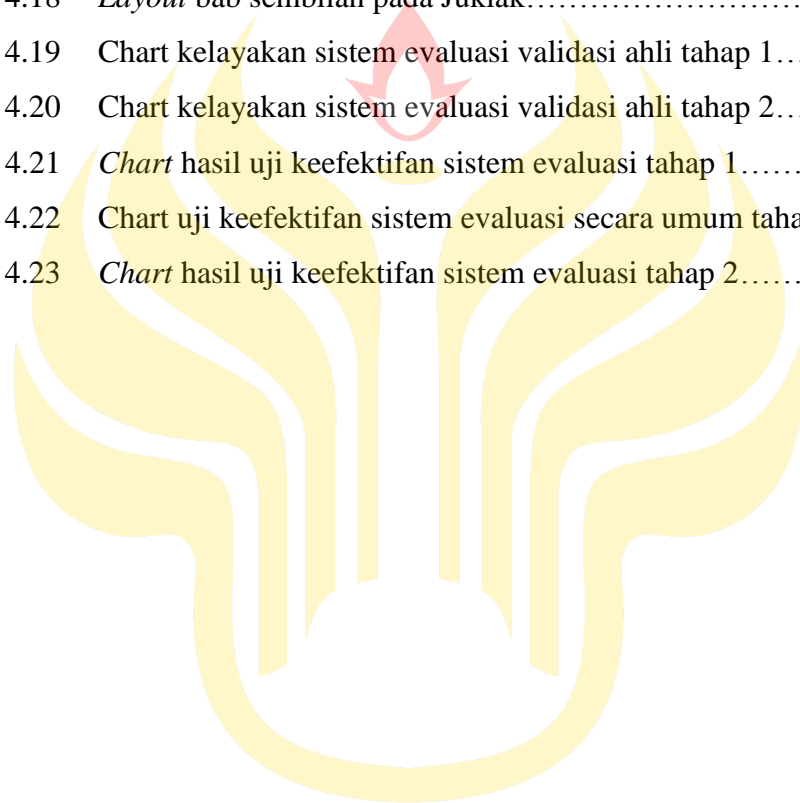
HALAMAN COVER.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	12
1.3. Cakupan Masalah.....	13
1.4. Rumusan Masalah.....	14
1.5. Tujuan Penelitian.....	14
1.6. Manfaat Penelitian.....	15
1.7. Spesifikasi Produk.....	16
<b>BAB II KERANGKA TEORETIK</b>	
2.1 Kerangka Teoretik.....	17
2.1.1 Teknologi Pendidikan dan Kawasannya.....	17
2.1.2 Sistem Manajemen Organisasi.....	26
2.1.3 Evaluasi Pogram.....	39
2.1.4 Model Evaluasi <i>Context, Input, Process, Product</i> (CIPP).....	52
2.1.5 Proses Evaluasi Program.....	57
2.1.6 Pendidikan dan Pelatihan Kompetensi Teknis.....	69
2.1.7 Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Tengah.....	84
2.1.8 Efektivitas.....	93
2.2 Penelitian yang Relevan.....	96
2.3 Kerangka Berpikir.....	101
<b>BAB III DESAIN PENELITIAN</b>	
3.1 Desain Penelitian.....	102
3.2 Langkah-langkah Penelitian dan Pengembangan.....	103

3.3	Waktu dan Tempat Penelitian.....	108
3.4	Populasi dan Sampel.....	109
	3.4.1 Populasi Penelitian.....	109
	3.4.2 Sampel dan Teknik Penelitian.....	110
3.5	Variabel Penelitian.....	112
3.6	Instrumen Penelitian.....	112
3.7	Metode Pengumpulan Data.....	114
3.8	Uji Validitas Instrumen.....	117
3.9	Teknik Analisis Data.....	118
	3.9.1 Uji Kelayakan Produk.....	118
	3.9.2 Uji Keefektifan Produk.....	119
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Hasil Penelitian.....	123
	4.1.1 Deskripsi Pengembangan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis	123
	4.1.2 Deskripsi Penyusunan Dokumen dan Produk Pendukung Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis	142
	4.1.2 Hasil Uji Kelayakan Sistem dan Produk Pendukung Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis	171
	4.1.3 Hasil Uji Keefektifan Sistem dan Produk Pendukung Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis	179
4.2	Pembahasan.....	189
	4.2.1 Pengembangan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis	189
	4.2.2 Penyusunan Dokumen dan Produk Pendukung Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis	194
	4.2.3 Kelayakan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis Beserta Kelengkapan Pendukungnya	198
	4.2.4 Keefektifan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis Beserta Kelengkapan Pendukungnya	199
4.3	Kendala-kendala dan Solusi dalam Penelitian	201
 <b>BAB V KESIMPULAN</b>		
5.1	Simpulan.....	203
5.2	Saran.....	205
	DAFTAR PUSTAKA.....	206

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Chart Jumlah Diklat Di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.....	9
Gambar 2.1	Definisi TP AECT 2004.....	19
Gambar 2.2	Komponen Teknologi Pendidikan Seels dan Richy.....	26
Gambar 2.3	Sitem Organisasi.....	29
Gambar 2.4	Proses Manajemen.....	31
Gambar 2.5	Lingkungan Organisasi.....	33
Gambar 2.6	Skema identifikasi komponen-indikator.....	47
Gambar 2.7	Penerapan Evaluasi Program Diklat dengan model CIPP.....	57
Gambar 2.8	Alur Poses Evaluasi Program.....	58
Gambar 2.9	Dimensi Pembelajaran Diklat.....	66
Gambar 2.11	Kerangka Berpikir.....	101
Gambar 3.1	Langkah-langkah penggunaan <i>Metode Research and Develoment (R &amp; D)</i> .....	103
Gambar 3.2	Waktu Penelitian.....	109
Gambar 4.1	Komponen evaluasi yang dibutuhkan dalam perancangan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis	129
Gambar 4.2	Komponen manajemen yang dibutuhkan dalam perancangan sistem evaluasi program	131
Gambar 4.3	Desain sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis.....	137
Gambar 4.4	Desain Juklak Evaluasi Progra Diklat Komptensi Teknis.....	143
Gambar 4.5	Sampul Juklak.....	144
Gambar 4.6	Desain pembatas antarbab.....	145
Gambar 4.7	<i>Layout</i> bab 1 pada Juklak.....	148
Gambar 4.8	<i>Layout</i> sub bahasan definisi evaluasi program.....	149
Gambar 4.9	<i>Layout</i> sub bahasan definisi program.....	150
Gambar 4.10	<i>Layout</i> sub bahasan definisi evaluasi program.....	152
Gambar 4.11	<i>Layout</i> sub bahasan Model Evaluasi CIPP.....	153
Gambar 4.12	<i>Layout</i> bab tiga pada Juklak.....	155

Gambar 4.13	<i>Layout</i> bab empat pada Juklak.....	156
Gambar 4.14	<i>Layout</i> bab lima pada Juklak.....	158
Gambar 4.15	<i>Layout</i> bab enam pada Juklak.....	159
Gambar 4.16	<i>Layout</i> bab tujuh pada Juklak.....	160
Gambar 4.17	<i>Layout</i> bab delapan pada Juklak.....	162
Gambar 4.18	<i>Layout</i> bab sembilan pada Juklak.....	163
Gambar 4.19	Chart kelayakan sistem evaluasi validasi ahli tahap 1.....	172
Gambar 4.20	Chart kelayakan sistem evaluasi validasi ahli tahap 2.....	177
Gambar 4.21	Chart hasil uji keefektifan sistem evaluasi tahap 1.....	178
Gambar 4.22	Chart uji keefektifan sistem evaluasi secara umum tahap 1.....	181
Gambar 4.23	Chart hasil uji keefektifan sistem evaluasi tahap 2.....	185

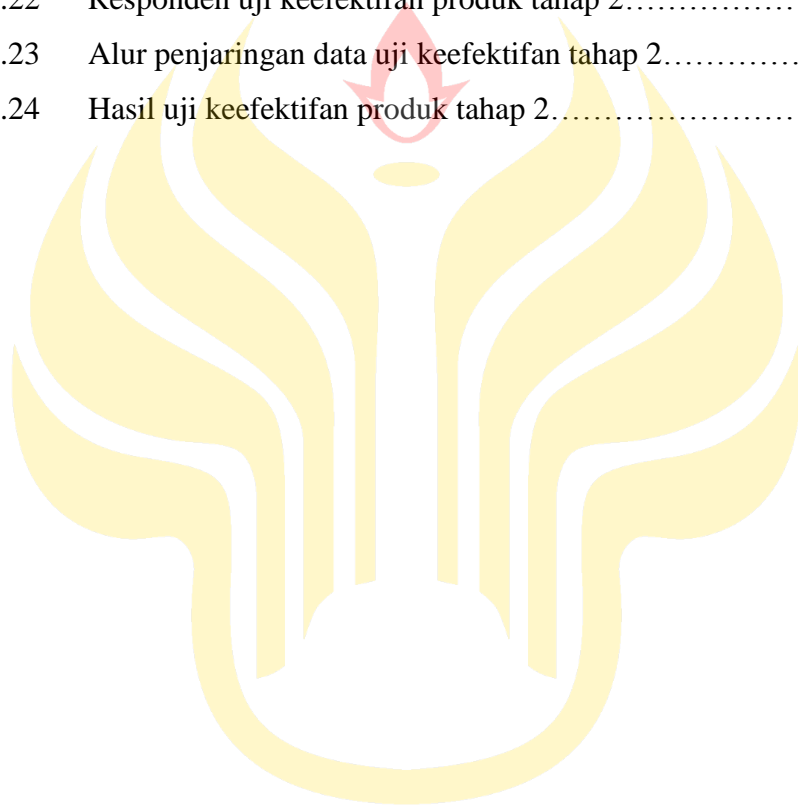


**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tujuan, metode dan kaitan pengambilan keputusan evaluasi program	54
Tabel 2.2	Status jawaban responden.....	96
Tabel 3.1	Range presentase kriteria kualitatif.....	122
Tabel 3.2	Status jawaban responden.....	122
Tabel 4.1	Tabel pemecahan masalah.....	126
Tabel 4.2	Tabel penjelasan tentang komponen evaluasi.....	129
Tabel 4.3	Komponen manajemen yang digunakan dalam perancangan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis	131
Tabel 4.4	Referensi yang digunakan dalam penulisan sub bab definisi evaluasi	149
Tabel 4.5	Tabel ahli evaluasi dan buku dan teorinya digunakan dalam sub bahasan definisi evaluasi program	151
Tabel 4.6	Tabel penulis dan jurnal ilmiahnya yang teorinya digunakan dalam sub bahasan definisi evaluasi program	151
Tabel 4.7	Literatur yang bersumber yang berasal dari buku.....	164
Tabel 4.8	Literatur yang bersumber dari jurnal.....	164
Tabel 4.9	Isi dari daftar lampiran.....	165
Tabel 4.10	Sumber rujukan penyusunan instrumen evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis	166
Tabel 4.11	<i>Scene</i> bagian perkenalan CAT.....	169
Tabel 4.12	Tabel bagian isi video panduan CAT.....	170
Tabel 4.13	Hasil kelayakan sistem evaluasi validasi ahli tahap 1.....	172
Tabel 4.14	Catatan dari ahli evaluasi pada <i>operational field testing</i> tahap 1	172
Tabel 4.15	Perbaikan komponen sistem yang belum terpenuhi berdasarkan angket yang diberikan ke ahli evaluasi	174
Tabel 4.16	Tindak lanjut perbaikan dari catatan ahli evaluasi pada uji kelayakan tahap 1	175

Tabel 4.17	Hasil uji kelayakan sistem evaluasi tahap 2.....	177
Tabel 4.18	Catatan tambahan uji kelayakan tahap 2.....	178
Tabel 4.19	Tindak lanjut terhadap saran yang diberikan oleh ahli evaluasi	178
Tabel 4.20	Alur kegiatan penjaringan data tahap 1.....	180
Tabel 4.21	Hasil keefektifan dengan responden peserta Diklat Teknis.....	181
Tabel 4.22	Responden uji keefektifan produk tahap 2.....	182
Tabel 4.23	Alur penjaringan data uji keefektifan tahap 2.....	184
Tabel 4.24	Hasil uji keefektifan produk tahap 2.....	184



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kisi-kisi Instrumen Validasi Ahli.....	213
Lampiran 2.	Kisi-kisi Uji Keefektifan Tahap 1.....	216
Lampiran 3.	Kisi-kisi Uji Keefektifan Tahap 2.....	216
Lampiran 4.	Kuesioner Validasi Ahli.....	221
Lampiran 5.	Kuesioner Uji Keefektifan Tahap 1.....	224
Lampiran 6.	Tampilan Kuesioner Uji Keefektifan Tahap 1 di CAT.....	226
Lampiran 7.	Kuesioner Uji Keefektifan Tahap 2.....	228
Lampiran 8.	Olah Data Uji Kelayakan Sistem Tahap 1.....	230
Lampiran 9.	Olah Data Uji Kelayakan Sistem Tahap 2.....	231
Lampiran 10.	Olah Data Uji Kekeefektifanan Tahap 1.....	232
Lampiran 11.	Olah Data Uji Kekeefektifanan Tahap 2.....	233
Lampiran 12.	<i>Scan</i> Validasi Ahli Tahap 1.....	234
Lampiran 13.	<i>Scan</i> Kuesioner Validasi Ahli Tahap 2.....	239
Lampiran 14.	<i>Scan</i> Kuesioner Uji Efektifitas Tahap 2.....	243
Lampiran 15.	Teks Tanggapan .....	246
Lampiran 16.	Instrumen Pra Penelitian.....	250
Lampiran 17.	Catatan Pra Penelitian.....	251
Lampiran 18.	Contoh SOP Evaluasi Diklat Kepemimpinan.....	253
Lampiran 19.	Kuesioner Evaluasi Diklat Kompetensi Teknis Lama.....	255
Lampiran 20.	Gambar Proses Penjaringan Data Uji Keefektifan Tahap 1	259
Lampiran 21.	Gambar Proses Penjaringan Data Uji Keefektifan Tahap 2	261
Lampiran 22.	SOTK BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.....	263
Lampiran 23.	Juklak Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis	264
Lampiran 24.	Surat Ijin Melaksanakan Penelitian .....	342
Lampiran 25.	Surat Balasan Penelitian .....	343
Lampiran 26.	Surat Pernyataan Telah Menyelesaikan Penelitian .....	344



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Negara yang maju adalah negara yang berhasil mengembangkan sumber daya manusianya. Dalam perspektif manajemen strategis, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan *human capital* dan *intellectual capital* yang akan menentukan efektivitas dari faktor-faktor lain, seperti: modal, peralatan, dan struktur (Sudarmanto, 2009 : 3). Dalam perspektif kenegaraan, pembangunan suatu negara tertuang dalam rencana pembangunan nasional, yang pada hakikatnya pembangunan nasional adalah pembangunan manusia seutuhnya yang dilakukan secara sengaja untuk meningkatkan potensi yang dimilikinya (Herlida, 2017:2).

Rencana Pembangunan Jangka Panjang 2005 – 2025 (RPJP 2005-2025) menempatkan peningkatan kualitas SDM Indonesia sebagai salah satu fokus utamanya. Hal tersebut sejalan dengan data dari *World Bank* yang menyebutkan bahwa Indonesia akan memiliki SDM yang berlimpah untuk beberapa dekade mendatang. Pada tahun 2015 populasi penduduk Indonesia mencapai 257,6 juta jiwa dan akan meningkat hingga 284,5 juta jiwa pada tahun 2025. Peningkatan kualitas SDM juga patut dijadikan prioritas sebab tingkat persaingan sumber daya manusia (SDM) di pasar kerja nasional dan internasional terus meningkat seiring dengan peningkatan pemanfaatan ilmu

pengetahuan dan teknologi baru pada berbagai bidang usaha, serta kebutuhan tingkat profesionalisme (*knowledge, hard skill, soft skill*) yang semakin tinggi (Latifah, 2017:64).

Peningkatan sumber daya manusia haruslah sejalan dengan upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (Widodo, 2014 : 75). Dengan demikian pertumbuhan jumlah penduduk akan berjalan selaras dengan perkembangan ekonomi suatu negara. Jumlah SDM yang berlimpah namun minim kualitas dan keterampilan akan mengakibatkan banyaknya pengangguran dan terpuruknya ekonomi masyarakat. Selain SDM, faktor lain yang juga menjadi perhatian dari pemerintah Indonesia adalah pengelolaan birokrasi pemerintahan.

Birokrasi menurut Max Weber, seorang ahli ekonomi politik dan sosiolog dari Jerman, yang juga merupakan salah satu pendiri ilmu sosiologi dan administrasi negara, menterjemahkan birokrasi sebagai bentuk organisasi yang penerapannya berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai. Sebagai sebuah landasan yang mengatur jalannya pemerintahan, birokrasi dijalankan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN).

Di Indonesia, reformasi birokrasi menjadi program prioritas dalam kepemimpinan Presiden Joko Widodo. Hal tersebut secara jelas terlihat dalam 9 agenda prioritas yang dikenal sebagai Nawa Cita yang selanjutnya telah diintegrasikan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah

Nasional (RPJMN) Tahun 2015-2019. Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam portal *website* Kementerian Pendayagunaan ASN dan Reformasi Birokrasi dijelaskan bahwa :

Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat.

ASN merupakan SDM yang berperan dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintahan Indonesia. Menurut data dari Badan Pusat Statistik jumlah ASN di Indonesia mencapai 4.455.303 orang yang tersebar diberbagai instansi baik itu pendidikan, kesehatan, lembaga, dan lain sebagainya.

Pengembangan kompetensi ASN merupakan upaya untuk memastikan bahwa profil dari setiap pegawai pemerintahan dalam suatu susunan organisasi sesuai dengan syarat kompetensi jabatan yang diembannya. Pengembangan kompetensi ASN juga bertujuan untuk menyiapkan ASN tersebut pada karier yang lebih mantap sehingga akan memberikan

kontribusi maksimal bagi organisasi. Dengan demikian kegiatan pengembangan kompetensi akan selaras dengan tujuan organisasi yang semakin berkembang dari waktu ke waktu (PPPK ASN, 2016 : 5).

Pengembangan kompetensi merupakan hak bagi setiap ASN, hal tersebut diperkuat melalui Pasal 21 dan 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 (UU ASN) tentang hak dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai ASN untuk mendapat pengembangan kompetensi. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka mengembangkan kompetensi sumber daya ASN adalah melalui jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat). Namun sayangnya hingga saat ini Diklat pengembangan kompetensi ASN hanya ditujukan untuk pegawai pemerintah yang sudah berstatus PNS saja.

Diklat yang dilakukan untuk ASN memiliki fungsi yang sama dengan pendidikan secara umum jika ditelisik fungsinya dari kaca mata persaingan global, yakni untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tidak ada jalan lain bagi lembaga pendidikan untuk mengupayakan segala cara dalam meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya, antara lain dicapai melalui perbaikan sistem pendidikan (Herwina, 2017:76).

Diklat ASN dilaksanakan di Lembaga Pengembangan SDM / Lembaga Diklat yang ada disetiap provinsi di Indonesia. Menurut rekap data yang didapat dari website Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

(LAN RI), saat ini pemerintah Indonesia memiliki 701 Lembaga Diklat yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dengan 2.283 orang Widyaiswara sebagai tenaga pengajarnya. Pada tahun 2014 lulusan Diklat di seluruh Indonesia berjumlah 98.812 orang. Tahun 2015 jumlah lulusan Diklat mengalami perkembangan hingga lebih dari 100% yakni 238.883 orang. Dan pada tahun 2016 jumlah lulusan Diklat sejumlah 149.779 orang.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, maka organisasi Pemerintah Pusat maupun Daerah harus disusun kembali disesuaikan dengan urusan dan kewenangan yang diserahkan oleh pusat maupun yang diterima oleh Daerah. Penyerahan urusan dan kewenangan tersebut oleh pusat telah disertai dengan personil, perlengkapan dan pembiayaannya sehingga mengakibatkan ASN akan meningkat jumlahnya.

Pembentukan Dinas-dinas Daerah atau Unit-unit Instansi baru akan membawa pengaruh terhadap ASN di daerah, dimana jumlah ASN akan meningkat seiring banyak dan besarnya lembaga dinas daerah yang didirikan sehingga otonomi daerah akan menjadi bumerang jika tidak disertai dengan persiapan matang. Pemerintah Daerah akan mengalami kesulitan jika kemampuan aparaturnya tidak memadai (Amri, 2009).

Menurut Pasal 2 Bab 2 Peraturan Pemerintah Daerah Nomor 9 Tahun 2016, BPSDMD Provinsi Jawa Tengah berperan sebagai badan yang melaksanakan fungsi penunjang pengembangan SDM di wilayah Provinsi

Jawa Tengah. Tugas pokok dan fungsi dari BPSDMD Provinsi Jawa Tengah diperjelas dengan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 84 Tahun 2016 yang menjelaskan bahwa kedudukan BPSDMD Provinsi Jawa Tengah merupakan fungsi penunjang urusan pemerintahan dalam bidang pengelolaan sumber daya ASN yang menjadi kewenangan Daerah.

BPSDMD Provinsi Jawa Tengah dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Fungsi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah yaitu : (1) Penyusunan kebijakan teknis pembangunan SDM ASN; (2) Pelaksanaan tugas dukungan teknis pengembangan SDM ASN; (3) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis pengembangan SDM ASN; (4) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan Daerah Bidang Pengembangan SDM ASN; (5) Pelaksanaan dan pembinaan administrasi dan kesekretariatan kepada seluruh unit kerja dan lingkungan Badan; (6) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur, sesuai tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, terdiri atas : (1) Kepala Badan; (2) Sekretariat; (3) Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Penjaminan Mutu; (4) Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis; (5) Bidang Kompetensi Jabatan Fungsional; (6) Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial; dan (7) Kelompok Jabaran Fungsional.

Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Penjaminan Mutu berada di bawah tanggung jawab Kepala Badan memiliki 3 tugas utama, yaitu: (1) menyusun kebijakan teknis, pengkoordinasian dan pelaksanaan tugas, pembinaan teknis, pemantuan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Sertifikasi Kompetensi; (2) Pengembangan Perangkat Pembelajaran dan Tenaga Pengembangan Kompetensi; dan (3) Pengendalian Mutu dan Kerjasama.

Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis memiliki tugas penyusunan kebijakan teknis, pengkoordinasian dan pelaksanaan tugas, pembinaan teknis, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis Umum, Pengembangan Kompetensi Teknis Inti dan Pengembangan Kompetensi Teknis Pilihan.

Bidang Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional mengemban tugas menyusun kebijakan teknis , pengkoordinasian dan pelaksanaan tugas, pembinaan teknis, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Pelatihan Pembentukan Jabatan Fungsional , Pelatihan Penjurangan Jabatan Fungsional dan Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional.

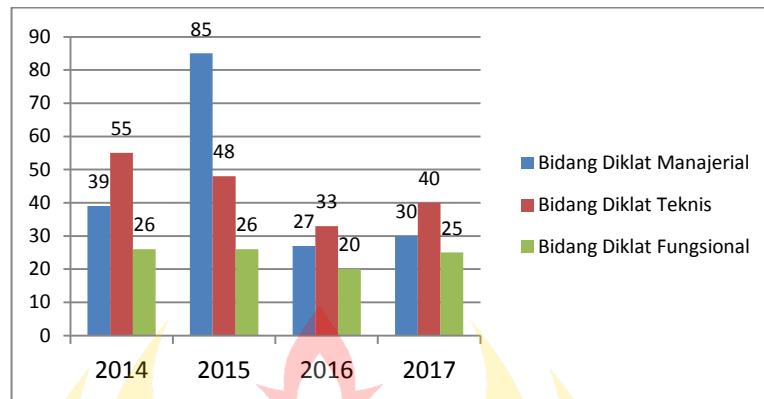
Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial BPSDMD yang bertugas menyusun kebijakan teknis, pengkoordinasian dan pelaksanaan tugas, pembinaan teknis, pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan

tugas dukungan teknis di Bidang Pengembangan Kompetensi Pimpinan Perangkat Daerah, Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrator dan Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Jabatan Pengawasan dan Pelatihan Prajabatan.

Pelaksanaan Diklat yang diselenggarakan oleh tiga bidang penyelenggara tidak lepas dari kontrol bidang Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Penjaminan Mutu. Setiap komponen Diklat haruslah sesuai dengan standar akreditasi yang ada. Hal tersebut sesuai dengan apa yang telah ditentukan dalam Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 84 Tahun 2016 dan Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah (saat ini bernama BPSDMD Provinsi Jawa Tengah) tentang teknis penjaminan mutu. Sekarang ini mutu layanan telah menjadi perhatian utama dalam memenangkan persaingan. Mutu layanan dapat dijadikan sebagai salah satu strategi instansi atau lembaga untuk menciptakan kepuasan konsumen (Istiqomah, 2017:150).

Begitu banyak Diklat yang dilaksanakan oleh BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Berikut ini adalah diagram batang jumlah pelaksanaan Diklat tiap bidang dari tahun 2014 s/d tahun 2017.





Gambar 1.1 *Chart* jumlah Diklat Di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 67, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4637), seluruh Diklat yang dilaksanakan oleh pemerintah Republik Indonesia merupakan Diklat berbasis kompetensi. Standar tentang Diklat berbasis kompetensi pun sudah dipatenkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Guna mewujudkan Diklat berbasis kompetensi yang berkualitas, BPSDMD Provinsi Jawa Tengah berkomitmen untuk melaksanakan penjaminan mutu disetiap penyelenggaraan Diklat. Selain itu, akreditasi institusi Diklat juga dilakukan untuk mendorong penerapan sistem mutu dalam kegiatan Diklat. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Tom

Peters and Nancy Austin (Edward Sallis, 2012) bahwa mutu adalah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.

Sebagai bagian dalam penjaminan mutu Diklat, evaluasi program Diklat adalah hal yang penting untuk dilaksanakan dalam penyelenggaraan Diklat. Evaluasi program adalah metode sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memakai informasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai program (Wirawan, 2011 : 17). Evaluasi program dilaksanakan pada semua program Diklat yang dilaksanakan di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah untuk meneliti dan menilai apakah layanan program telah dilaksanakan seperti yang direncanakan dan apakah target peserta Diklat yang direncanakan telah terlayani dengan baik.

Prinsip evaluasi program yang dilaksanakan oleh BPSDMD Provinsi Jawa Tengah senada dengan yang diungkapkan oleh Vendung. Menurut Vendung evaluasi melihat kebelakang agar bisa menyetir ke depan. Pada hakikatnya evaluasi merupakan mekanisme untuk monitoring, mensistematisasikan dan meningkatkan aktivitas penyelenggara dan hasil-hasilnya sehingga pihak penyelenggara Diklat dalam pekerjaannya dimasa yang akan datang dapat bertindak serta bertanggung jawab secara kreatif, inovatif dan seefisien mungkin.

Menurut fokusnya, evaluasi dapat digolongkan menjadi: *assessment* kebutuhan program (*program need assessment*), evaluasi proses program (*process program evaluation*), evaluasi keluaran program (*outcome*

*program evaluation* ), dan evaluasi efisiensi (*program efficiency evaluation*).

Meskipun kedudukan evaluasi sudah dianggap sangat penting dalam penyelenggaraan Diklat, namun sayangnya BPSDMD Provinsi Jawa Tengah melalui Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Penjaminan Mutu masih kesulitan untuk menyusun evaluasi program Diklat yang mereka jalankan. Hal tersebut dikarenakan tim evaluasi bukan secara spesifik khusus mempelajari evaluasi. Bukan hal yang mudah mengerti suatu kajian evaluasi secara cepat dan tepat walau jabatan, tugas serta fungsi menuntut untuk dapat mengerti tentang evaluasi.

Pelaksanaan evaluasi Diklat BPSDMD Provinsi Jawa Tengah belum menggunakan sistem pelaksanaan yang jelas. Hal tersebut terbukti dengan tidak adanya metode dan metodologi yang jelas dalam penyelenggaraannya. Selain itu dokumen penunjang evaluasi seperti belum adanya standar mutu yang baku, penyusunan instrumen kuesioner yang belum tepat dan tidak adanya pengelompokan fokus evaluasi di dalamnya. Selama ini evaluasi program dilakukan dengan menyebar alat evaluasi berupa kuesioner yang masih disusun berdasarkan susunan dan kelengkapan penyelenggaraan saja.

Evaluasi menjadi lebih sulit dalam penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis. Hal tersebut dikarenakan penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis relatif lebih pendek waktunya dan pihak Badan seringkali menyelenggarakan lebih dari satu Diklat dalam satu waktu

sehingga fokus evaluasi harus terbagi. Selain itu evaluasi program pada penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis harus dilaksanakan lebih teliti mengingat instruktur / *coach* tidak berasal dari Widyaiswara lembaga, melainkan dari praktisi sesuai bidang yang didiklatkan.

Berdasarkan hal tersebut di atas peneliti merasa perlu untuk mengembangkan sebuah Sistem Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Diharapkan penelitian pengembangan sistem evaluasi program ini mampu menjadi jalan keluar yang mendorong BPSDMD Provinsi Jawa Tengah untuk menyelenggarakan Diklat Kompetensi Teknis dengan kualitas terbaik melalui evaluasi program yang tersistem, jelas dan kooperatif untuk semua pihak.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang akan dijadikan bahan penelitian selanjutnya :

- 1.2.1. Belum adanya model evaluasi program yang jelas dalam proses penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis.
- 1.2.2. Belum adanya standar baku untuk evaluasi program penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis.
- 1.2.3. Belum tersistemnya proses evaluasi program yang penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis.
- 1.2.4. Belum lengkapnya dokumen untuk evaluasi program penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis.

- 1.2.5. Penyusunan alat evaluasi yang belum tepat dalam pelaksanaan evaluasi program penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis.
- 1.2.6. Banyaknya jumlah Diklat yang diselenggarakan oleh Bidang Kompetensi Teknis menyebabkan evaluasi program tak berjalan dengan baik.
- 1.2.7. Masih kurangnya pemahaman mengenai evaluasi program, menyebabkan kurang maksimalnya evaluasi program yang dilakukan.
- 1.2.8. Belum adanya petunjuk teknis yang jelas untuk melaksanakan evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

### **1.3. Cakupan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang akan dijadikan bahan penelitian selanjutnya :

- 1.3.1. Peneliti mengembangkan sistem evaluasi program pada penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.
- 1.3.2. Peneliti menyusun dokumen-dokumen dan produk yang mendukung proses interpretasi produk sistem evaluasi kepada pengguna sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.
- 1.3.3. Peneliti menguji kelayakan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis Beserta Kelengkapan Pendukungnya

1.3.4. Peneliti menguji keefektifan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis Beserta Kelengkapan Pendukungnya

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah

- 1.4.1. Bagaimana pengembangan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah?
- 1.4.2. Dokumen dan atau perangkat apa yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah?
- 1.4.3. Bagaimana keefektifan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis Beserta Kelengkapan Pendukungnya dalam memberikan alur penyelenggaraan evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Sesuai rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1.5.1. Untuk mendiskripsikan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis yang sudah dikembangkan.
- 1.5.2. Untuk mendiskripsikan kelengkapan dokumen dan produk pendukung yang mampu menggambarkan pelaksanaan sistem evaluasi secara teknis.

1.5.3. Untuk mengetahui tingkat kelayakan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis beserta kelengkapan pendukungnya dalam memberikan alur penyelenggaraan evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

1.5.4. Untuk mengetahui tingkat keefektifan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis beserta kelengkapan pendukungnya dalam memberikan alur penyelenggaraan evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas dapat diperoleh manfaat sebagai berikut :

### **1.6.1. Manfaat Teoretis**

Manfaat teoretis yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat mengembangkan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

#### **1) Bagi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak BPSDMD Provinsi Jawa Tengah terkait pemanfaatan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis yang sudah dirancang oleh peneliti guna menyempurnakan evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis yang terdahulu.

## 2) Bagi Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan

Penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan bagi jurusan dalam meningkatkan kompetensi dan kemampuan mahasiswa Kurikulum dan Teknologi Pendidikan untuk berkreasi dan berinovasi dalam hal pengembangan ilmu evaluasi

### 1.7. Spesifikasi Produk

Produk penelitian ini berupa Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis yang mempermudah pelaksanaan evaluasi program di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Produk ini berisikan rangkaian sistem evaluasi mulai dari dasar pelaksanaan hingga pada hasil dari sistem. Pengembangan produk berdasarkan masalah, situasi dan kebutuhan lembaga terhadap Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis.

Produk sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis terdiri dari sistem evaluasi, dokumen pendukung berupa petunjuk pelaksanaan (Juklak) dan video panduan penggunaan CAT. Tiap-tiap komponen produk memiliki fungsi yang berbeda-beda namun bertujuan sama. Sistem evaluasi program berfungsi memberikan gambaran mengenai alur sistem dari penyelenggaraan evaluasi program Diklat Teknis, dokumen Juklak berfungsi memberikan gambaran dan instruksi teknis dalam pelaksanaan evaluasi program dan video panduan penggunaan CAT sebagai media penunjang dalam memberikan pemahaman peserta Diklat dalam proses penjaringan data evaluasi yang menggunakan aplikasi CAT.



## BAB II

### KERANGKA TEORETIK

#### 2.1. Kerangka Teoretik

##### 2.1.1. Teknologi Pendidikan dan Kawasannya

###### 2.1.1.1. Definisi Teknologi Pendidikan

Ada beberapa pendapat tentang teknologi pendidikan. Dalam bahasa Inggris teknologi pendidikan dikenal dengan istilah *instructional technology* atau *educational technology* (Nasution, 2012 :1). Salah satu pendapat tentang arti teknologi pendidikan ialah, *instructional technology means the media born of the communication revolution which can be use for instructional purpose alongside the teacher, the book, and the blackboard* (Commission on Instructional Technology dalam Nasution, 2012:1). Ellul (1967:25) mendefinisikan teknologi pendidikan sebagai keseluruhan metode yang secara rasional mengarah dan memiliki ciri efisiensi dalam setiap bidang kegiatan manusia.

Adapun definisi teknologi pendidikan yang dikeluarkan AECT AECT 2004 (dalam Warsita 2013), "*Educational technology is the study and ethical practice of facilitating learning and improving performance by creating, using, and managing appropriate technological processes and resources*". Artinya, teknologi pendidikan adalah studi dan etika praktek dalam upaya memfasilitasi pembelajaran dan meningkatkan

kinerja dengan cara menciptakan, menggunakan atau memanfaatkan dan mengelola proses dan sumber-sumber teknologi yang tepat. Dengan demikian tujuannya masih tetap untuk memfasilitasi pembelajaran agar lebih efektif, efisien, menyenangkan serta meningkatkan kinerja.

Edi Subkhan (2013:17) memaparkan peran utama teknologi pendidikan adalah untuk menunjang tujuan dan praktik pembelajaran, peran tersebut telah didefinisikan oleh AECT (2004) dalam kalimat untuk “*facilitating learning and improving performance*” (memfasilitasi pembelajaran dan meningkatkan kinerja). Teknologi pendidikan harus dapat memfasilitasi proses pembelajaran dan konsep kinerja “*performance*” dipahami sebagai upaya untuk mencapai keberhasilan praktik pembelajaran, tidak hanya dilihat dari capaian yang bersifat abstrak, melainkan harus terlihat kasat mata. Untuk itu, keberhasilan praktik pembelajaran harus betul-betul dapat dilihat, diamati dan dibuktikan. Hal tersebut diperkuat dengan apa yang diungkapkan Haryono (2017: 858) bahwa teknologi pendidikan bukan sekedar terapan teknologi dalam pendidikan, tetapi merupakan proses sistematis dan sistemik untuk memungkinkan terjadinya proses pendidikan dan pembelajaran secara lebih berkualitas



Gambar **Error! Reference source not found.** Definisi TP AECT 2004

Warsita (2013) mengatakan bahwa teknologi pendidikan tidak hanya bergerak di persekolahan tapi juga dalam semua aktifitas manusia seperti lembaga pendidikan, keluarga, masyarakat, sampai organisasi sejauh berkaitan dengan upaya memecahkan masalah belajar dan peningkatan kinerja..

#### 2.1.1.2. Kawasan Teknologi Pendidikan

Secara etimologis, domain atau kawasan berarti wilayah daerah kekuasaan atau bidang kajian, kegiatan, garapan yang lebih kecil, terperinci dan spesifik dari lahan lapangan cakupan suatu ilmu. Adapun Teknologi pendidikan sebagai teori dan praktik secara faktual yang telah menjadi bagian integral dari upaya pengembangan sumber daya manusia khususnya pada sistem pendidikan dan pelatihan. Idealnya setiap teknologi pendidikan, pembelajaran terutama yang memperoleh pendidikan akademik perlu menguasai beberapa kawasan teknologi pendidikan. Teknologi pendidikan sebagai Suatu proses kompleks yang

terintegrasi meliputi manusia, prosedur, ide, peralatan dan organisasi untuk menganalisa masalah yang menyangkut semua aspek belajar, serta merancang, melaksanakan, menilai, dan mengelola pemecahan masalah itu (Harjali, 2000:45).

Mengetengahkan sifat taksonomi dari struktur kawasan. Tujuan utama dalam membuat suatu taksonomi adalah untuk mempermudah komunikasi (Bloom, 1956 : 10-11). Pesatnya perubahan dan penyesuaian teknologi menuntut terjadinya alih pengetahuan dari teknologi yang satu kepada yang lain. Tanpa “kemungkinan dapat ditransfer” ini landasan penelitian harus diciptakan kembali untuk setiap teknologi yang baru. Dengan mengidentifikasi lingkup taksonomi, kaum akademisi dan para praktisi dapat memecahkan permasalahan penelitian, dan para praktisi bersama dengan para teoretisi dapat mengidentifikasi kelemahan teori dalam menunjang dan meramalkan aplikasi Teknologi Pembelajaran.

Kawasan Teknologi Pendidikan menurut AECT 1994 antar lain yaitu:

1) Kawasan Desain

Kawasan desain berasal dari psikologi pendidikan. Bagi Reiser dan Dempsey, dkk, desain dengan teknologi pembelajaran ibarat satu koin, yang tidak dapat dipisahkan antara ekor dan kepala. Intinya, desain adalah proses untuk menentukan kondisi belajar dengan tujuan untuk menciptakan strategi dan produk. Kawasan desain terdiri atas :

(1) Desain sistem pembelajaran

Yaitu prosedur yang terorganisasi dan sistematis untuk penganalisisan (proses perumusan yang akan dipelajari); perancangan (proses penjabaran bagaimana cara mempelajarinya); pengembangan (proses penelitian atau pembuatan produksi bahan-bahan belajar); pelaksanaan atau aplikasi (pemanfaatan bahan dan strategi); dan penilaian (proses penentuan ketepatan pembelajaran) (Prawiradilaga, 2012 :49).

Kata Desain mempunyai dua makna yaitu tingkat makro dan tingkat mikro yang keduanya menunjukkan pendekatan sistem dan langkah pada pendekatan sistem. Desain sistem pembelajaran secara umum merupakan prosedur linier dan berulang-ulang dimana permintaan seksama dan konsisten. Karakter proses pada semua langkah harus di lengkapi dalam hal untuk melayani sebagai pemeriksaaan dan keseimbangan satu sama lain. Pada desain sistem pembelajaran proses sangat penting sama seperti produk karena kepercayaan produk berlandaskan pada proses (Barbara B. Seels, dan Rita C. Richey, 1994:33)

(2) Desain pesan

Yaitu perencanaan untuk merekayasa bentuk fisik dari pesan agar terjadi komunikasi antara pengirim dan penerima

pesan, dengan memerhatikan prinsip-prinsip perhatian, persepsi, dan daya tangkap.

(3) Strategi pembelajaran

Yaitu spesifikasi untuk menyeleksi serta mengurutkan peristiwa belajar atau kegiatan pembelajaran dalam suatu mata pelajaran.

(4) Karakteristik peserta didik

Yaitu aspek latar belakang pengalaman peserta didik yang memengaruhi terhadap keefektifan proses belajarnya, mencakup keadaan sosio-psiko-fisik peserta didik.

2) Kawasan Pengembangan

Proses penerjemahan spesifikasi desain kedalam bentuk fisik. Mencakup banyak variasi teknologi. Kawasan pengembangan meliputi :

(1) Teknologi cetak

Cara untuk memproduksi atau menyampaikan bahan seperti buku-buku dan bahan visual yang statis, terutama melalui proses pencetakan mekanis atau fotografi.

(2) Teknologi *audio visual*

Teknologi audiovisual merupakan cara memproduksi dan menyampaikan bahan dengan menggunakan peralatan mekanis dan elektronis untuk menyajikan pesan *audio* dan *visual*. Teknologi AV dinilai lebih aktif karena sifatnya memerlukan indra pendengaran dan penglihatan peserta didik.

(3) Teknologi berbasis komputer

Teknologi berbasis komputer merupakan cara-cara memproduksi dan menyampaikan bahan dengan menggunakan perangkat yang bersumber mikroprosesor.

(4) Teknologi terpadu

Merupakan cara untuk memproduksi dan menyampaikan bahan dengan memadukan beberapa jenis media yang dikendalikan oleh komputer.

3) Kawasan Pemanfaatan

Aktivitas menggunakan proses dan sumber untuk belajar. Meliputi pemanfaatan media, difusi, inovasi, implementasi, dan institusionalisasi, kebijakan dan regulasi. Kawasan pemanfaatan mencakup :

(1) Pemanfaatan media

Dengan batasan “penggunaan yang sistematis dari sumber untuk belajar.

(2) Difusi inovasi

Proses berkomunikasi melalui strategi pembelajaran dalam keadaan yang sesungguhnya. Adapun pelebagaan salah penggunaan yang rutin dan pelestarian dari inovasi pembelajaran dalam suatu struktur atau budaya organisasi.

(3) Kebijakan dan regulasi

Sebagai aturan dan tindakan nyata dari pengguna atau dari pembuat keputusan untuk menerima inovasi (dalam teknologi pembelajaran).

#### 4) Kawasan Pengelolaan

Meliputi pengelolaan TP melalui perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan supervisi. Pengelolaan adalah bagian integral dan sering di hadapi oleh para teknolog pembelajaran. Pengelolaan meliputi: (1) Pengelolaan proyek, yaitu memimpin pekerjaan yang harus selesai dalam kurun waktu tertentu. Sebagai contoh, proyek pengembangan suatu produk pembelajaran tertentu; (2) Pengelolaan sumber, yaitu mengatur bagaimana memanfaatkan dengan optimal sumber yang ada; (3) Pengelolaan sumber penyampaian, agar suatu medium sampai, atau dapat dijangkau oleh pengguna sekaligus menyediakan perangkat keras dan perangkat lunak, termasuk cara menggunakannya; dan (4) Pengelolaan informasi, yaitu bagaimana informasi dapat diterima, dan dapat menghasilkan perubahan atas kurikulum dan desain pembelajaran.

#### 5) Kawasan Penilaian

Proses penentuan memadai tidaknya pembelajaran dan belajar.

Penilaian adalah kegiatan untuk mengkaji serta memperbaiki suatu produk atau program. Kawasan penilaian beranjak dari (1) Analisis masalah; (2) Pengukuran acuan patokan (*criteria-referenced test*); (3) Evaluasi formatif yang bermanfaat untuk pengembangan program



dan produk pembelajaran; serta (4) Evaluasi sumatif (Prawiradilaga, 2012).

6) Kawasan Perlengkapan

Kawasan ini mungkin merupakan hal yang paling pelik dan berliku-liku dibandingkan domain lain dalam Teknologi Pembelajaran. Dalam domain inilah digeluti segala hal tentang pendaya gunaan media instruksional yang baik untuk mencapai tujuan pengajaran, termasuk urusan kelembagaan serta kebijakan dan peraturan yang dapat mendukung atau sebaliknya menghambat. Domain perlengkapan merupakan bagian usaha mendayagunakan proses dan sumber belajar untuk mencapai tujuan pengajaran.

7) Kawasan Evaluasi

Evaluasi merupakan proses menentukan kesesuaian antara materi pelajaran dan proses belajar. Evaluasi dimulai dengan analisis problem yang merupakan langkah awal penting dalam pengembangan dan evaluasi isi pelajaran karena tujuan dan kendalanya diklarifikasi selama langkah ini dilaksanakan (Bambang, 2008:25).

Seels dan Richy dalam AECT 1994 dalam buku Yusufhadi Miarso (2007) mendefinisikan empat komponen Teknologi Pendidikan, yaitu : (1) Riset dan teori; (2) Desain, pengembangan, pemanfaatan, pengelolaan, penilaian, dan penelitian; (3) Proses, sumber, sitem; dan (4) Belajar . definisi komponen yang

diungkapkan oleh Seels dan Richy dapat digambarkan dengan modifikasi sebagai berikut :



Gamba 2.2. Komponen Teknologi Pendidikan Seels dan Richy

Dari gambar di atas terlihat bahwa setiap komponen memberikan kontribusi terhadap komponen yang lain. Kawasan Teknologi pendidikan yang dijabarkan dalam AECT pada dasarnya terintegrasi pada komponen yang di jelaskan oleh Seels dan Richy.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini termasuk dalam kawasan evaluasi dan masuk pada komponen penilaian proses, sumber dan sistem belajar jika merujuk pada apa yang dijabarkan oleh Seels dan Richy.

## 2.1.2. Sistem Manajemen Organisasi

### 2.1.2.1. Definisi Sistem

Sistem terdiri dari dua bagian, yaitu struktur dan proses. Struktur adalah komponen dari sistem tersebut dan proses adalah prosedurnya. Dengan kata lain terdapat dua pendekatan yang masing-masing hanya mengambil satu aspek dari sistem saja untuk dijelaskan. Sistem (*system*) dapat

didefinisikan dengan pendekatan prosedur dan dengan pendekatan komponen.

Dengan pendekatan prosedur, sistem dapat diartikan sebagai kumpulan dari prosedur-prosedur yang mempunyai tujuan tertentu. Seperti yang dikatakan Gerald. J (dalam Ladjamudin, 2005), prosedur didefinisikan sebagai suatu urutan yang tepat dari tahapan-tahapan instruksi yang menerangkan apa yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sedangkan dengan pendekatan komponen, sistem dapat didefinisikan sebagai kumpulan dari komponen yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya membentuk suatu kesatuan karena sebuah sistem juga mempunyai tujuan atau sasaran.

#### 2.1.2.2. Karakteristik Sistem

Karakteristik sistem Mustakini (2009:54) adalah sebagai berikut:

- 1) Suatu sistem mempunyai komponen-komponen sistem (*components*) atau subsistem-subsistem. Komponen-komponen sistem tersebut dapat berupa suatu bentuk subsistem. Setiap subsistem memiliki sifat dari sistem yang menjalankan suatu fungsi tertentu dan mempengaruhi proses sistem secara keseluruhan.
- 2) Suatu sistem mempunyai batas sistem (*boundary*). Ruang lingkup sistem merupakan daerah yang membatasi antara sistem dengan sistem yang lain atau sistem dengan lingkungan luarnya. Batasan

sistem ini memungkinkan suatu sistem dipandang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

- 3) Suatu sistem mempunyai lingkungan luar (*environment*). Bentuk apapun yang ada diluar ruang lingkup atau batasan sistem yang mempengaruhi operasi sistem tersebut disebut lingkungan luar sistem. Lingkungan luar sistem ini dapat bersifat menguntungkan dan dapat juga bersifat merugikan sistem tersebut.
- 4) Suatu sistem mempunyai penghubung (*interface*). Media yang menghubungkan sistem dengan subsistem yang lain disebut penghubung sistem atau *interface*. Penghubung ini memungkinkan sumber-sumber daya mengalir dari satu subsistem ke subsistem lain. Bentuk keluaran dari satu subsistem akan menjadi masukan untuk subsistem lain melalui penghubung tersebut. Dengan demikian, dapat terjadi suatu integrasi sistem yang membentuk satu kesatuan penghubung.
- 5) Suatu sistem mempunyai tujuan (*goal*). Suatu sistem mempunyai tujuan dan sasaran yang pasti dan bersifat deterministik. Kalau suatu sistem tidak memiliki sasaran maka operasi sistem tidak ada gunanya. Suatu sistem dikatakan berhasil bila mengenai sasaran atau tujuan yang telah direncanakan.

#### 2.1.2.3. Definisi Organisasi

Definisi formal dari sebuah organisasi (*organization*) adalah sebuah entitas sosial yang berorientasi pada sasaran dan mempunyai struktur

yang direncanakan lebih baik. Entitas sosial (*social entity*) artinya terdiri dari dua orang atau lebih. Berorientasi pada sasaran (*goal directed*) yang berarti dirancang untuk mencapai hasil (Richard, 2002:13).

Sumber daya yang ada haruslah dikelola secara efektif dan efisien. Keefektifan (*effectiveness*) organisasi adalah derajat seberapa jauh organisasi dapat mencapai sasaran. Efisiensi (*efficiency*) organisasi berhubungan dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Efisiensi didasari pada berapa banyak bahan baku, uang, dan orang-orang yang diperlukan untuk menghasilkan suatu *output*. Efisiensi dapat dihitung sebagai jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan sebuah produk/layanan.

#### 2.1.2.4. Sistem Organisasi

Teori sistem adalah dasar dari organisasi dimana perluasan dari perspektif humanistik yang memandang organisasi sebagai sebuah sistem terbuka, yang didirikan oleh entropi, sinergi, dan saling ketergantungan antar sub sistem. Berikut ini adalah pandangan mengenai Sistem Organisasi (Richard, 2002:68)



Gambar 2.3. Sitem Organisasi

Di sini terdapat lima komponen : masukan, proses, transformasi, umpan balik, dan lingkungan. Masukan (*input*) adalah bahan-bahan, manusia, keuangan, atau sumber informasi untuk menghasikan barang atau jasa. Proses transformasi (*transformation process*) adalah penggunaan teknologi produksi oleh manajemen yang mengubah masukan menjadi hasil. Hasil (*output*) meliputi produk dan jasa organisasi. Umpan balik (*feed back*) adalah pengetahuan yang mempengaruhi seleksi masukan selama siklus proses berikutnya. Lingkungan (*enviroment*) disekitar organisasi yang mencakup kekuatan sosial, politik dan ekonomi.

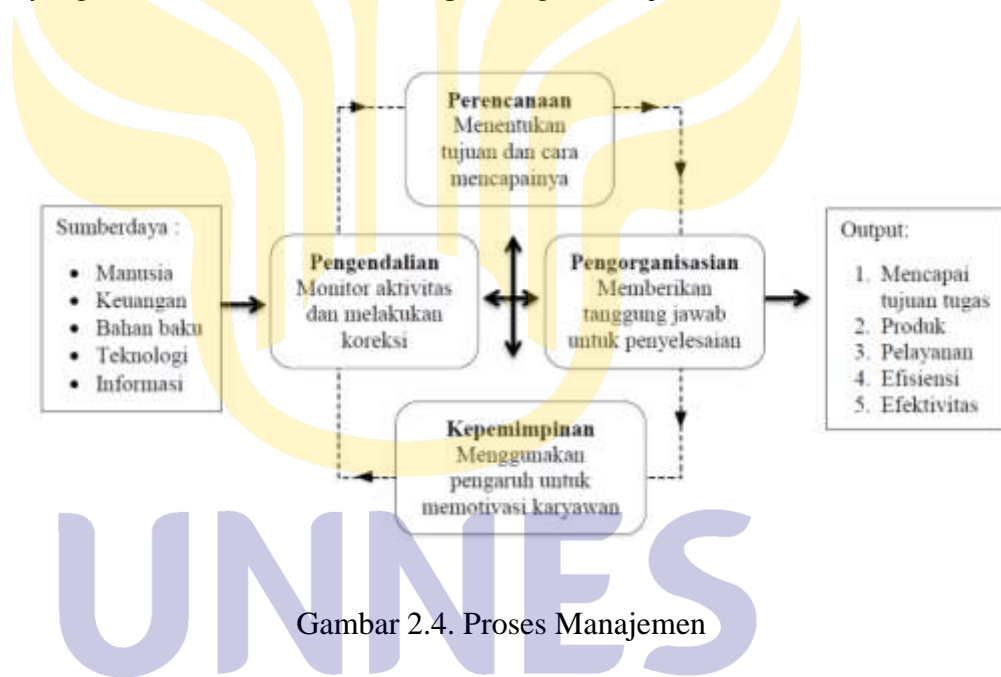
Beberapa ide dalam teori sistem mempunyai pengaruh penting pada pemikiran manajemen. Hal ini meliputi sistem terbuka dan tertutup, entropi, sinergi, dan saling ketergantungan subsistem.

Sistem terbuka (*open system*) harus berinteraksi dengan lingkungan untuk bertahan: sistem tertutup (*closed system*) tidak perlu demikian. Dalam perspektif klasik dalam ilmu manajemen, organisasi seringkali dianggap sistem tertutup. Dalam perspektif ilmu manajemen, asumsi-asumsi sistem tertutup-tidak dapat gangguang-gangguan eksternal-terkadang digunakan untuk menyederhanakan masalah untuk kuantitatif. Namun kenyataannya semua organisasi memiliki sistem terbuka, dan harga yang harus dibayar adalah kegagalan.

### 2.1.2.5. Manajemen Organisasi

Dalam Richard ( 2002:8 ) manajemen (*management*) adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Ada dua ide penting dalam definisi ini : (1) empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian; (2) pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Ada empat fungsi manajemen:



Gambar 2.4. Proses Manajemen

#### 1) Perencanaan

Perencanaan mendefinisikan di mana organisasi ingin berada dimasa depan dan bagaimana mencapainya. Perencanaan (*planning*) berarti penentuan sasaran sebagai pedoman kinerja organisasi dimasa depan

dan penentuan tugas dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian biasanya mengikuti perencanaan dan mencerminkan bagaimana organisasi mencoba untuk menyelesaikan rencana itu. Pengorganisasian (*organizing*) melibatkan penetapan tugas, pengelompokan tugas kedalam departemen, dan alokasi macam-macam sumber daya kedalam berbagai manajemen.

3) Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leading*) adalah fungsi manajemen yang melibatkan penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan meraih sasaran organisasi. Memimpin berarti menciptakan nilai budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan sasaran kepada karyawan melalui organisasi dan memberikan inspirasi agar karyawan berprestasi sebaik-baiknya. Memimpin termasuk memotivasi seluruh departemen dan divisi, dan juga orang bekerja langsung dengan manager.

4) Pengendalian

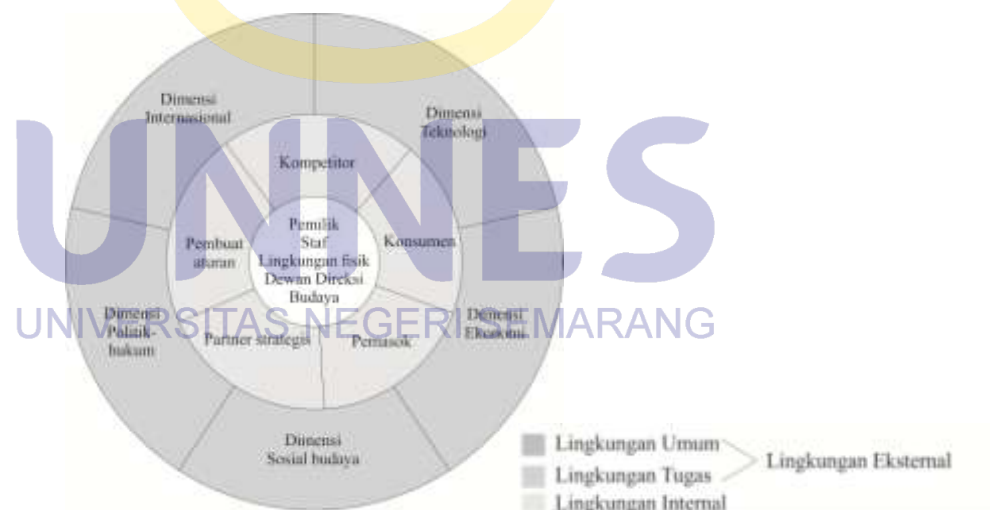
Pengendalian (*controlling*) artinya memantau aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan ke arah pencapaian sasaran dan membuat koreksi bila diperlukan. Para manajer harus memastikan bahwa organisasi bergerak sesuai dengan tujuan.



### 2.1.2.6. Lingkungan Organisasi

Dalam Ricky ( 2004 : 68-69) dijelaskan secara lebih spesifik, suatu elemen kunci dari sebuah manajemen yang efektif dalam suatu organisasi adalah menentukan kecocokan ideal antara lingkungan dan organisasi dan organisasi tersebut kemudian bekerja untuk mencapai dan mempertahankan kecocokan tersebut.

Lingkungan eksternal (*external environment*) adalah segala sesuatu di luar batasan organisasi yang mungkin mempengaruhinya. Lingkungan internal (*internal environment*) suatu organisasi terdiri dari kondisi dan kekuatan yang berbeda dalam organisasi. Tentu saja tidak semua bagian dari lingkungan ini sama pentingnya untuk semua organisasi. Namun tetap saja, organisasi perlu memahami sepenuhnya mengenai kekuatan lingkungan mana yang penting dan bagaimana arti penting dari kekuatan lingkungan lainnya mungkin akan meningkat.



Gambar 2.5. Lingkungan Organisasi

## 1) Lingkungan Eksternal

Lingkungan umum (*general environment*) dari suatu organisasi adalah serangkaian dimensi dan kekuatan yang luas yang berada di sekitar organisasi yang menciptakan keseluruhan konteks organisasi.

Dimensi dan kekuatan ini tak sepenuhnya terkait dengan organisasi tertentu lainnya. Lingkungan umum dari sebagian besar organisasi memiliki dimensi ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik hukum, dan internasional. Lingkungan tugas (*task environment*) terdiri dari organisasi atau kelompok eksternal tertentu yang mempengaruhi suatu organisasi.

### (1) Lingkungan Umum

Setiap dimensi ini mencerminkan kondisi dan peristiwa yang berpotensi mempengaruhi organisasi dalam banyak cara yang penting penting.

#### a) Dimensi Ekonomi (*Economic Dimension*)

Dari lingkungan umum organisasi adalah kesehatan dan vitalitas keseluruhan dari sistem operasi dimana organisasi berlangsung. Faktor-faktor ekonomi yang teramat penting meliputi pertumbuhan ekonomi secara umum, inflasi, tingkat bunga, dan tingkat pengangguran.

#### b) Dimensi Teknologi (*Technological Dimension*)

Dimensi teknologi dari lingkungan umum merefleksikan metode-metode yang tersedia untuk mengubah sumber-

sumber daya menjadi produk jasa. Walau teknologi diterapkan dalam organisasi, bentuk dan ketersediaan dari teknologi tersebut datang dari lingkungan umum. Dimensi teknologi dari lingkungan umum terus berevolusi dengan kecepatan yang luar biasa. Kecepatan luar biasa dengan kompleksitas yang terutama melibatkan komputer dan teknologi informasi sangat nyata.

c) Dimensi Sosial Budaya (*Sociocultural Dimensions*)

Dimensi sosial budaya dari lingkungan umum meliputi kebiasaan, adat, nilai, dan karakteristik demografi masyarakat di mana organisasi berungsi. Proses sosial budaya paling penting karena proses tersebut menentukan produk, jasa, standar tingkah laku yang dihargai masyarakat.

d) Dimensi Politik-Hukum (*Political-legal Dimension*)

Dimensi politik dan hukum dari lingkungan umum adalah peraturan pemerintah mengenai bisnis (organisasi) dan hubungan umum antara bisnis (organisasi) dan pemerintah. Dimensi politik-hukum penting karena sistem hukum mendefinisikan apa yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan oleh organisasi.

e) Dimensi Internasional (*International Dimention*)

Dimensi internasional menjelaskan sejauh mana suatu organisasi terlibat atau terpengaruh oleh bisnis di negara lain.

## 2) Lingkungan Internal

Karena dampak dari lingkungan umum seringkali tidak jelas, tidak tepat, dan berjangka panjang, sebagian organisasi hanya memperhatikan lingkungan tugas mereka. Lingkungan tugas meliputi kompetitor, konsumen, pemasok, pembuat aturan dan partner strategis. Walau lingkungan ini cukup kompleks, lingkungan ini memberikan informasi yang lebih berguna karena manajer dapat mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan yang menjadi perhatian khusus organisasi daripada harus menghadapi dimensi yang lebih abstrak dari lingkungan umum.

### a) Kompetitor (*kompetitors*)

Kompetitor dari suatu organisasi adalah organisasi lain yang bersaing untuk memperebutkan sumber daya.

### b) Pelanggan

Pelanggan adalah siapapun yang membayar uang untuk memperoleh suatu produk atau jasa dari organisasi

### c) Pemasok (*suppliers*)

Pemasok adalah organisasi yang menyediakan sumber daya untuk organisasi lain

### d) Pembuat aturan (*regulators*)

Pembuat aturan adalah elemen dari lingkungan tugas yang berpotensi untuk mengendalikan, mengatur, atau mempengaruhi praktik kebijakan suatu organisasi. Lembaga

pembuat aturan (*legulatory agencies*) yang diciptakan oleh pemerintah untuk melindungi masyarakat dari praktek bisnis tertentu atau untuk melindungi suatu organisasi dari organisasi lain.

e) Partner strategis (*strategic allies*)

Partner strategis yaitu dua organisasi atau lebih yang bekerjasama dalam satu joint venture atau bentuk kemitraan lainnya.

#### 2.1.2.7. Organisasi Birokrasi

Semula manajemen bersifat *top-down* dari birokrasi pusat yang bersifat *macro oriented* (seluruh daerah) (Ariyani, 2015:8) hingga manajemen yang memusat pada organisasi yang lebih spesifik atau kelembagaan.. Richard (2002:58) mengemukakan organisasi birokrasi adalah subbidang manajemen klasik yang bertekanan pada rasionalitas, nonpersonal melalui elemen-elemen seperti wewenang dan tanggung jawab yang jelas, pencatatan formal, dan pemisahan antara pengelola dan kepemilikan. Kata birokrasi sendiri telah mendapat arti negatif dalam organisasi sekarang dan hubungan dengan peraturan yang tak kunjung berakhir. Kita semua telah frustrasi menunggu antrian panjang atau mengikuti prosedur yang nampak bodoh. Namun demikian, di sisi lain, peraturan dan prosedur birokratis lainnya memberikan sebuah cara standar untuk berhubungan dengan para karyawan. Semua orang

mendapatkan perlakuan yang sama, dan semua orang tahu peraturan tersebut. Hal ini telah memungkinkan banyak organisasi untuk menjadi sangat efisien. Elemen-elemen birokrasi terdiri dari :

- 1) Tenaga kerja dibagi dengan jelas menurut wewenang dan tanggung jawab yang dilegitimasi sebagai tugas resmi.
- 2) Posisi di organisasi menurut sebuah hirarki wewenang, dan setiap posisi berada di bawah wewenang yang lebih tinggi.
- 3) Semua personil diseleksi dan dipromosikan berdasarkan kualifikasi teknis, yang dimulai berdasarkan pemeriksaan atau berdasarkan pelatihan pengalaman.
- 4) Tindakan-tindakan dan keputusan administratif dicatat secara tertulis. Pencatatan memberikan ingatan dan kelangsungan hidup organisasi sejalan dengan waktu.
- 5) Manajmen terpisah dari kepemilikan organisasi.
- 6) Para manajer tergantung para peraturan dan prosedur yang akan memastikan perilaku yang dapat dipercaya dan dapat diramalkan. Peraturan-peraturan tidak bersifat pribadi dan berlaku pada semua karyawan.

### 2.1.3. Evaluasi Program

#### 2.1.3.1. Definisi Evaluasi

Evaluasi berasal dari kata dalam bahasa Inggris yaitu “*evaluation*”. Definisi yang tertulis di dalam kamus *Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English* (AS Hornby, 2015) evaluasi adalah *to find out, decide the amount or value* yang artinya suatu upaya untuk menentukan nilai atau jumlah. Selain arti berdasarkan terjemahan, kata-kata yang terkandung di dalam definisi tersebut pun menunjukkan bahwa kegiatan evaluasi harus dilakukan secara hati-hati, bertanggung jawab, menggunakan strategi, dan dapat dipertanggung jawabkan.

Suchman (1961, dalam Arikunto 2014) memandang evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Cronbach (1963), Alkin (1969), dan Stufflebean (1971) dalam Djudju Sudjana (2006) menjelaskan bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan, memperoleh, dan menyediakan informasi bagi pengambil keputusan.

Definisi lain dikemukakan oleh Worhen dan Sanders (1973, dalam Anderson, 1971) mereka mengatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan mencari sesuatu yang berharga tentang sesuatu. Dalam mencari sesuatu tersebut, juga termasuk mencari informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan suatu program, produksi, prosedur, serta alternatif strategi yang diajukan untuk mencapai tujuan yang sudah

ditentukan. Dari beberapa definisi para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat untuk mengambil keputusan (Arikunto, 2004:2). Evaluasi erat kaitannya dengan “pengukuran” (*measurement*) yang artinya ada jumlah dalam evaluasi, ada pula “penilaian” (*assessment*) yang artinya dari evaluasi akan terlihat nilai/kualitas suatu produk.

Evaluasi dilaksanakan untuk mencapai berbagai tujuan sesuai dengan objek evaluasinya. Wirawan (2011, 22-24) dalam bukunya menjabarkan tujuan evaluasi adalah sebagai berikut :

- a) Mengukur pengaruh program terhadap masyarakat. Program dirancang dan dilaksanakan sebagai layanan atau intervensi sosial (*social intervention*) untuk menyelesaikan masalah, problem, situasi, keadaan yang dihadapi oleh masyarakat.
- b) Menilai apakah program tersebut berjalan sesuai dengan rencana. Setiap program dilaksanakan dengan teliti dan pelaksanaannya harus sesuai dengan rencana tersebut.
- c) Mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar. Setiap program dirancang dan dilaksanakan berdasarkan standar tertentu.
- d) Evaluasi program dapat mengidentifikasi dan menemukan mana dimensi program yang jalan, dan mana yang tidak berjalan. Suatu



evaluasi proses atau manfaat memungkinkan manajer program menjawab berbagai pertanyaan mengenai program :

- Apakah partisipan atau klien atau para pemangku kepentingan mendapat manfaat dari layanan program?
  - Apakah strategi rekrutmen penerima layanan program berjalan dengan baik?
  - Apakah staf program mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan pelatihan untuk menyajikan layanan atau intervensi program?
  - Apakah partisipan atau klien dan pemangku kepentingan lainnya puas dengan pelaksanaan dan hasil program?
  - Apakah terjadi kesenjangan masyarakat yang mendapat keuntungan?
- e) Pengembangan *staff* program. Evaluasi dapat dipergunakan mengembangkan staf garis depan yang langsung menyajikan layanan kepada klien dan pemangku kepentingan lainnya.
- f) Memenuhi kebutuhan undang-undang. Sering suatu program disusun untuk melaksanakan undang-undang tertentu. Suatu program dirancang dan dilaksanakan berdasarkan ketentuan undang-undang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh masyarakat.
- g) Akreditasi program. Lembaga-lembaga yang melayani kebutuhan masyarakat seperti sekolah, universitas, hotel, rumah sakit, pusat kesehatan, dan perusahaan biro pelayanan tertentu dievaluasi untuk

menentukan apakah telah menyajikan layanan kepada masyarakat sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

- h) Mengukur *cost effectiveness* dan *cost-efficiency*. Untuk melaksanakan suatu program diperlukan anggaran yang setiap organisasi mempunyai keterbatasan jumlahnya. Keterbatasan sumber sering penggunaannya melalui pertimbangan prioritas beberapa program, penggunaan sumber dalam suatu program perlu diukur apakah anggaran suatu program mempunyai nilai yang sepadan (*cost effective*) dengan akibat atau manfaat yang ditimbulkan oleh program. Sedangkan *cost-efficiency* adalah untuk mengukur apakah biaya yang dikeluarkan untuk membiayai program telah dikeluarkan secara efisien atau tidak.
- i) Mengambil keputusan mengenai program. Salah satu tujuan evaluasi program adalah untuk mengambil keputusan mengenai program. Jika evaluasi program menunjukkan berhasil melakukan perubahan dalam masyarakat dengan mencapai tujuannya, mungkin program akan dilanjutkan atau dilaksanakan di daerah lain, namun jika program tersebut kurang bermanfaat, maka program tersebut harus dihentikan
- j) *Accountabilitas*. Evaluasi program juga dilakukan untuk pertanggungjawaban pimpinan dan pelaksanaan program. Apakah program dilaksanakan sesuai rencana, sesuai dengan standar, atau tolak ukur keberhasilan atau tidak. Apakah program mencapai tujuan yang direncanakan atau tidak. Apakah dalam pelaksanaannya terjadi

pelanggaran atau penyimpangan anggaran, prosedur, atau tidak. Semua itu harus dipertanggungjawabkan oleh para penyelenggara program.

- k) Memberikan balikan kepada pemimpin dan staf program. Posavac & Care (dalam Wirawan, 2011:24) mengemukakan bahwa evaluasi adalah Loop balikan untuk layanan program sosial.
- l) Memperkuat posisi politik. Jika evaluasi menghasilkan nilai yang positif, kebijakan, program, atau proyek akan mendapat dukungan dari para pengambil keputusan -legislatif dan eksekutif- dan anggota masyarakat yang mendapatkan layanan atau perlakuan. Objek evaluasi tersebut dapat diteruskan dan dilakukan atau dilakukan di daerah lain jika memang diperlukan di daerah lain.
- m) Mengembangkan teori ilmu evaluasi atau riset evaluasi. Pada awalnya evaluasi dilakukan tanpa landasan teori, hanya merasa suatu program perlu di evaluasi untuk mencari kebenaran mengenai program sosial. Praktik melaksanakan evaluasi yang berulang-ulang, mengembangkan asumsi bahwa evaluasi dilaksanakan untuk mengukur apakah tujuan program dapat dicapai atau tidak

UNNES  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Untuk menghasilkan manfaat yang maksimal, suatu proses evaluasi harus memiliki kriteria konsep sebagai berikut:

- 1) Tujuan yang jelas

Tujuan evaluasi ditentukan lebih awal, sederhana dan mudah diukur.

2) Metodologi yang tepat

Penggunaan metodologi disesuaikan dengan maksud dan tujuan pelaksanaan evaluasi.

3) Keandalan (*Reliable*)

Keandalan dari suatu proses evaluasi dinilai dari perolehan hasil yang setara untuk berbagai kondisi yang dapat diperbandingkan. Dengan demikian, faktor-faktor subyektifitas (seperti karakteristik individu para *reviewer*, penafsiran dan penilaian yang tidak berdasar, dsb) dalam pelaksanaan evaluasi dapat dihilangkan atau paling tidak diminalisir.

4) Transparan

Transparansi evaluasi bergantung pada sejauh mana pihak yang terlibat memahami dengan baik proses pelaksanaannya. Ini termasuk pemahaman mengenai tujuan, alasan maupun hasil yang diharapkan.

5) Dapat dipercaya (*Credible*)

Tingkat kredibilitas suatu proses evaluasi sangat bergantung pada tingkat validitas hasil proses evaluasi tersebut. Oleh karena itu, kecermatan dalam mengukur capaian sesuai sasaran dan indikator yang telah ditetapkan, mengukur kewajaran dalam budget untuk pembiayaan implementasi kegiatan pembangunan, serta keterbukaan ketika menyelenggarakan evaluasi merupakan faktor penting dan perlu diperhatikan.

6) Tingkat komprehensifitas (*Comprehensiveness*)

Tingkat Komprehensif dari suatu proses evaluasi sangat bergantung kepada kesesuaian jumlah obyek yang diamati dan kesesuaian jumlah sampel responden.

7) Keefektifan (*Effectiveness*)

Efektivitas proses evaluasi yang berkualitas bergantung pada sejauh mana dampak dari proses tersebut menyebabkan perubahan dan perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*), termasuk identifikasi peluang perubahan dan ketersediaan informasi.

2.1.3.2. Definisi Program

Menurut Suharsimi Arikunto (2014) dalam bukunya *Evaluasi Pogram Pendidikan* ada dua pengertian untuk istilah “program”, yaitu pengertian secara khusus dan umum. Menurut pengertian umum “program” dapat diartikan sebagai sebuah “rencana”. Hal tersebut dikuatkan oleh Wirawan (2011) yang mengungkapkan program adalah kegiatan atau aktifitas yang direncanakan untuk melaksanakan kebijakan dan dilaksanakan untuk waktu yang tidak terbatas.

Lebih lanjut Arikunto menjelaskan program adalah suatu unit atau suatu kegiatan maka program merupakan sebuah sistem, yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan bukan hanya sekali namun berkesinambungan.

Kemudian ia menjabarkan penjelasannya sebagai berikut :

“Apabila “program” ini langsung dikaitkan dengan evaluasi program maka program didefinisikan sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari

suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan dan terjadi di dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang. Ada tiga pengertian penting dan perlu ditekankan dalam menentukan program, yaitu (1) realisasi atau implementasi suatu kebijakan; (2) terjadi dalam waktu yang lama, bukan kegiatan tunggal tetapi jamak dan berkesinambungan; (3) terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang.”

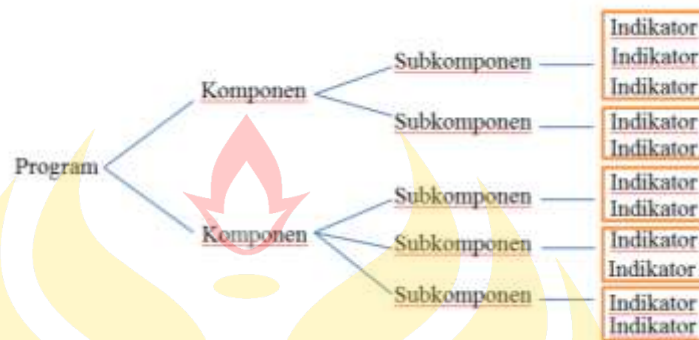
#### 2.1.3.2.1. Komponen, Subkomponen dan Indikator Program

Program adalah sistem, sedangkan sistem adalah suatu kesatuan dari beberapa bagian komponen yang saling terkait dan terikat sehingga mempengaruhi antara satu dengan yang lain. Setiap komponen saling saling berpengaruh untuk mencapai tujuan program yang sudah ditetapkan dalam sistem. Dengan begitu program terdiri dari komponen-komponen yang saling terkait dan saling menunjang dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Komponen program adalah bagian-bagian yang menunjukkan napas penting dari keterlaksanaan program. Mungkin orang lebih senang dengan menggunakan istilah “unsur” dan ada pula yang menggunakan istilah “faktor”. Banyaknya komponen untuk masing-masing program tidaklah sama, sangat tergantung dengan kompleksitas program yang bersangkutan (Arikunto, 2014:10).

Menurut konsep umum, di dalam sebuah sistem, subsistem yang ada saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Sistem itu sendiri berada di sebuah naungan yang lebih besar yang dikenal dengan istilah “suprasistem”. Dalam suprasistem, sistem-sistem yang ada dibawah

naungannya saling berkaitan dan bekerja sama menuju tujuan suprasistem yang dimaksud.



Gambar 2.6 Skema identifikasi komponen-indikator

### 2.1.3.3. Definisi Evaluasi Program

Evaluasi program adalah metode sistematis yang mengumpulkan, menganalisis, dan memakai informasi untuk menjawab pertanyaan dasar mengenai program (Wirawan, 2011:17). Berkaitan dengan program yang merupakan realisasi suatu kebijakan Arikunto (2014:30) menjelaskan bahwa evaluasi program adalah upaya untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan suatu program, atau dengan kata lain, untuk mengetahui implementasi suatu kegiatan. Sebuah program perlu dievaluasi untuk menentukan apakah layanan atau intervensinya telah mencapai tujuan yang ditetapkan.

Paulson dalam Djudju Sudjana (2006) mengartikan evaluasi program sebagai proses untuk memeriksa suatu program berdasarkan standar-standar nilai tertentu dengan tujuan membuat keputusan yang tepat. Dengan perkataan lain, evaluasi program berisikan kegiatan

pengujian terhadap fakta atau kenyataan untuk mendapatkan bahan pengambilan keputusan. Evaluasi program juga merupakan aktivitas untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau pencapaian tujuan suatu program yang diberikan sebagai kegiatan yang dilakukan berdasarkan perencanaan (Arikunto, 1999:291) dan aktivitas pengumpulan data yang tepat sebagai bahan bagi pembuat keputusan untuk menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau sudah dilaksanakan (Arikunto, 2008:29).

Evaluasi program adalah langkah awal dalam supervisi, yaitu mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian pembinaan yang tepat pula. Evaluasi program sangat penting dan bermanfaat terutama bagi pengambil keputusan. Alasannya adalah dengan masukan hasil evaluasi program itulah para pengambil keputusan akan menentukan tindak lanjut dari program yang sedang atau telah dilaksanakan (Mahmudi, 2011:115).

Aplikasi kriteria yang kuat untuk menentukan nilai program yang dievaluasi (keberhargaan atau manfaatnya) berdasarkan kriteria Alkin (dalam jurnal Mahmudi, 2011) Hasil penentuan keberhargaan atau manfaat program oleh satu evaluator dan oleh evaluator lain bisa jadi berbeda-beda lantaran mereka gagal mengidentifikasi dan mengklarifikasi alat (kriteria) untuk memutuskan keberhargaan atau manfaat program tersebut. Definisi ini menekankan penggunaan kriteria yang kuat.



Kriteria adalah tolok ukur atau standar yang digunakan untuk menilai keberhasilan program yang dievaluasi (Arikunto, 2008 : 30). Kriteria keberhasilan dalam evaluasi program dibuat dengan alasan untuk: (1) menambah kemantapan evaluator dalam melakukan evaluasi; (2) mempertanggungjawabkan hasil evaluasi dan memungkinkan orang lain mengkaji ulang; (3) membatasi unsur subjektivitas evaluator; (4) memungkinkan pelaksanaan evaluasi pada waktu yang berlainan; dan (5) mengarahkan evaluator yang jumlahnya lebih dari seorang (Ibid dalam Mahmudi, 2011).

Kriteria evaluasi disusun berdasarkan tujuh dasar atau sumber (Ibid dalam Mahmudi, 2011), diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Jika program yang dievaluasi merupakan implementasi dari suatu kebijakan, kriterianya berupa ketentuanketentuan yang telah ditetapkan berkenaan dengan kebijakan tersebut;
- 2) Kriteria evaluasi berupa pedoman atau petunjuk pelaksanaan (juklak) dari suatu program. Pembuatan petunjuk pelaksanaan ini mempertimbangkan prinsip, tujuan, sasaran, dan rambu-rambu pelaksanaan program;
- 3) Kriteria evaluasi disusun berdasarkan teori-teori ilmiah.
- 4) Kriteria evaluasi juga dapat dibuat dengan mengacu pada hasil-hasil penelitian yang telah dipublikasikan atau diseminarkan;

- 5) Kriteria merupakan *expert judgment*, yakni kriteria yang ditetapkan oleh ahli-ahli dibidang mereka;
- 6) Tim evaluator yang beranggotakan beberapa orang dapat pula menyusun kriteria evaluasi secara bersama-sama, sehingga kriteria itu merupakan kesepakatan tim.
- 7) Evaluator juga bisa membuat kriteria evaluasi sendiri dengan langkah-langkah perbaikan.

#### 2.1.3.4. Evaluasi Proses Sebagai Evaluasi Program

Evaluasi program dapat dikelompokkan menjadi evaluasi proses (*process evaluation*), evaluasi manfaat (*outcome evaluation*) dan evaluasi akibat (*impact evaluation*). Evaluasi proses meneliti dan menilai apakah intervensi atau layanan program telah dilaksanakan seperti yang direncanakan; dan apakah target populasi yang direncanakan telah dilayani. Evaluasi ini juga menilai mengenai strategi pelaksanaan program. Dalam penelitian “Pengembangan Sistem Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Kompetensi Teknis di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah”, jenis evaluasi yang akan dikembangkan adalah evaluasi proses pada suatu program Diklat.

Evaluasi proses dimulai ketika program mulai dilaksanakan. Faktor-faktor yang dinilai antara lain layanan dari program; pelaksanaan layanan; pemangku kepentingan yang dilayani; sumber-sumber yang dipergunakan; pelaksanaan program dibandingkan dengan yang

diharapkan dalam rencana; dan kinetja pelaksanaan program. Evaluasi jenis ini termasuk dalam evaluasi formatif yang berfungsi untuk mengukur kinerja program untuk mengontrol pelaksanaan program (Wirawan, 2011:21).

#### 2.1.3.5. Model-model Evaluasi Program

Model-model evaluasi sangatlah bervariasi, akan tetapi maksud dan tujuannya sama yaitu melakukan kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkenaan dengan objek yang dievaluasi. Selanjutnya informasi yang terkumpul dapat diberikan kepada pengambil keputusan agar dapat dengan tepat menentukan tindak lanjut tentang program yang sudah dievaluasi.

Menurut Kaufman dan Thomas yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009: 40 ), membedakan model evaluasi menjadi delapan, yaitu: (1) *Goal Oriented Evaluation Model*, dikembangkan oleh Tyler; (2) *Goal Free Evaluation Model*, dikembangkan oleh Scriven; (3) *Formatif Summatif Evaluation Model*, dikembangkan oleh Michael Scriven; (4) *Countenance Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stake; (5) *Responsive Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stake; (6) *CSE-UCLA Evaluation Model*, menekankan pada “kapan” evaluasi dilakukan; (7) *CIPP Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stufflebeam; dan (8) *Discrepancy Model*, dikembangkan oleh Provus.

#### 2.1.4. Model Evaluasi *Context, Input, Process, Product* (CIPP)

Model evaluasi CIPP mulai dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam (dalam Wirawan 2011). Stufflebeam mendefinisikan evaluasi sebagai proses melukiskan (*delineating*), memperoleh dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif-alternatif pengambilan keputusan. Stufflebeam menyatakan model evaluasi CIPP merupakan kerangka yang komperhensif untuk mengarahkan pelaksanaan evaluasi formatif dan sumatif terhadap objek program, proyek, personalia, produk, instansi, dan sistem. Model evaluasi ini dikonfigurasi untuk dipakai oleh evaluator internal yang dilakukan oleh organisasi evaluator, evaluasi diri yang dilakukan oleh tim proyek atau penyedia layanan individu yang dikontrak atau evaluator eksternal.

Model CIPP seperti yang diungkapkan oleh Madus dalam Mahmudi (2011:119) berpijak pada pandangan bahwa tujuan terpenting dari evaluasi program bukanlah membuktikan (*to prove*), melainkan meningkatkan (*to improve*). Karenanya, model ini juga dikategorikan dalam pendekatan evaluasi yang berorientasi pada peningkatan program (*improvement-oriented evaluation*) (Stufflebeam, 1986:118) atau bentuk evaluasi pengembangan (*evaluation for development*). Artinya, model CIPP diterapkan dalam rangka mendukung pengembangan organisasi dan membantu pemimpin dan staf organisasi tersebut mendapatkan dan menggunakan masukan secara sistematis supaya lebih mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan penting atau, minimal, bekerja

sebaik-baiknya dengan sumber daya yang ada (Madus, 1983:118). Slain itu model evaluasi CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem (Mugiri, 2013:8).

Model CIPP terdiri dari empat jenis evaluasi, yaitu : Evaluasi Konteks (*Context Evaluation*), Evaluasi Masukan (*Input Evaluation*), Evaluasi Proses (*Process Evaluation*), dan Evaluasi Produk (*Product Evaluation*). Penjabarannya sebagai berikut :

- 1) Evaluasi konteks. Menurut Daniel Stufflebeam evaluasi ini mengidentifikasi dan menilai kebutuhan-kebutuhan yang mendasari suatu program.
- 2) Evaluasi masukan. Evaluasi ini mengidentifikasikan dan peroblm, aset, dan peliang untuk membantu para pengambil keputusan mengidentifikasikan tujuan, prioritas, dan manfaat dari program, menilai pendekatan alternatif, rencana tindakan, rencana staf dan anggaran untuk feasibilitas dan potensi *cost effecyivenss* untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan yang ditargetkan.
- 3) Evaluasi proses. Evaluasi ini berupaya mengakses pelaksanaan dari rencana untuk membantu staf program melaksanakan aktivitas dan kemudian membantu kelompok pemakai yang lebih luas menilai program dan menginterpretasikan manfaat.
- 4) Evaluasi Produk. Evaluasi ini berupaya mengidentifikasi dan mengakses keluaran dan manfaat, baik yang direncanakan atau pun tidak direncanakan, baik jangka pendek ataupun jangka panjang.

Keduanya untuk membantu staf menjaga upaya guna memfokuskan capaian manfaat yang penting dan akhirnya untuk membantu kelompok-kelompok pemakai yang lebih luas untuk mengukur kesuksesan upaya dan mencapai kebutuhan-kebutuhan yang ditargetkan.

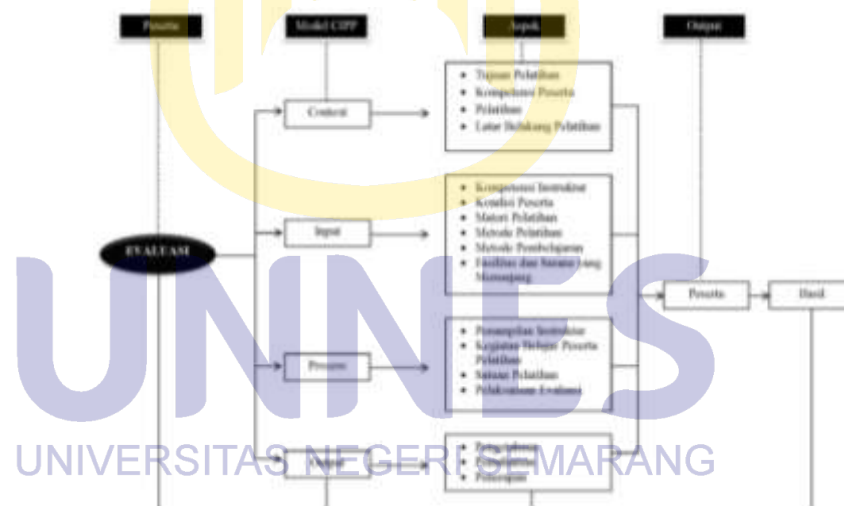
Tabel 2.1 Tujuan, metode dan kaitan pengambilan keputusan evaluasi program

No.	Aspek	Keterangan
1.	Context	<p>1) Tujuan Menentukan konteks organisasi, mengidentifikasi sasaran program &amp; menilai kebutuhan-kebutuhan mereka, mengidentifikasi peluang untuk memenuhi kebutuhan mereka, mendiagnosis masalah-masalah yang melatari kebutuhan itu, dan menilai apakah tujuan yang sudah ditetapkan cukup responsif terhadap kebutuhan-kebutuhan yang telah dinilai itu.</p> <p>2) Metode Analisis sistem, survai, analisis dokumen, hearing, wawancara, tes diagnostik, dan teknik Delphi.</p> <p>3) Kaitannya dengan pengambilan keputusan untuk mengubah prosesnya Untuk mengambil keputusan tentang pihak-pihak yang menjadi sasaran program, tentang tujuan program dalam hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan atau pemanfaatan peluang dan tentang tujuan dalam kaitannya dengan pemecahan masalah, misalnya untuk merencanakan perubahan serta memberikan dasar untuk menilai hasil program.</p>

No.	Aspek	Keterangan
2.	Input	<p>1) Tujuan Mengidentifikasi, menilai kemampuan sistem, alternatif strategi program, desain prosedur untuk menerapkan strategi, budget, dan jadwal program.</p> <p>2) Metode Menginventarisasi, menganalisis SDM dan sumber daya materi, strategi solusi, fisibilitas, keuangan, dan metode-metode lain seperti kajian pustaka, melihat langsung programnya, membentuk tim peninjau, memakai tes.</p> <p>3) Kaitannya dengan pengambilan keputusan untuk mengubah prosesnya Untuk memilih sumber pendukung, strategi solusi, desain prosedur, misalnya untuk melakukan perubahan-perubahan secara tertata, dan memberikan dasar untuk menilai pelaksanaan program.</p>
3.	Proses	<p>1) Tujuan Mengidentifikasi atau memprediksi kesalahan-kesalahan desain prosedur atau pelaksanaannya. Memberikan informasi untuk mengambil keputusan yang belum diprogramkan lalu mencatatnya, menilai peristiwa-peristiwa dan aktivitas-aktivitas prosedural yang sudah berlangsung.</p> <p>2) Metode (1) Memonitor potensi, hambatan prosedural dan mewaspadaai hambatan yang tak terduga, (2) mencari informasi khusus tentang keputusan yang telah diprogramkan. (3) Mendeskripsikan proses yang sebenarnya, dan berinteraksi dengan staf dan mengamati aktivitas mereka.</p> <p>3) Kaitannya dengan pengambilan keputusan untuk mengubah prosesnya Untuk melaksanakan, menyempurnakan desain dan prosedur program. Misalnya untuk mengawasi proses dan memberikan catatan tentang proses yang sebenarnya untuk menafsirkan hasil-hasil program.</p>

No.	Aspek	Keterangan
4.	Produk	<p>1) Tujuan Mengumpulkan deskripsi dan penilaian tentang hasil-hasil program; mengaitkan mereka dengan tujuan, konteks, input, dan proses, dan menafsirkan keberhargaan dan manfaat program.</p> <p>2) Metode (1) Menentukan dan mengukur kriteria hasil. (2) Mengumpulkan penilaian-penilaian terhadap hasil dari pihak-pihak yang terlibat dalam program. (3) Menganalisis secara kualitatif dan kuantitatif.</p> <p>3) Kaitannya dengan pengambilan keputusan untuk mengubah prosesnya Untuk memutuskan apakah akan melanjutkan, menghentikan, memodifikasi program, atau memfokuskan ulang pada perubahan &amp; memberikan catatan yang jelas tentang dampaknya (yang sesuai dengan maksud dan tujuan awal atau tidak, yang positif atau negatif).</p>

Jika diterapkan dalam evaluasi program Diklat adalah sebagai berikut :

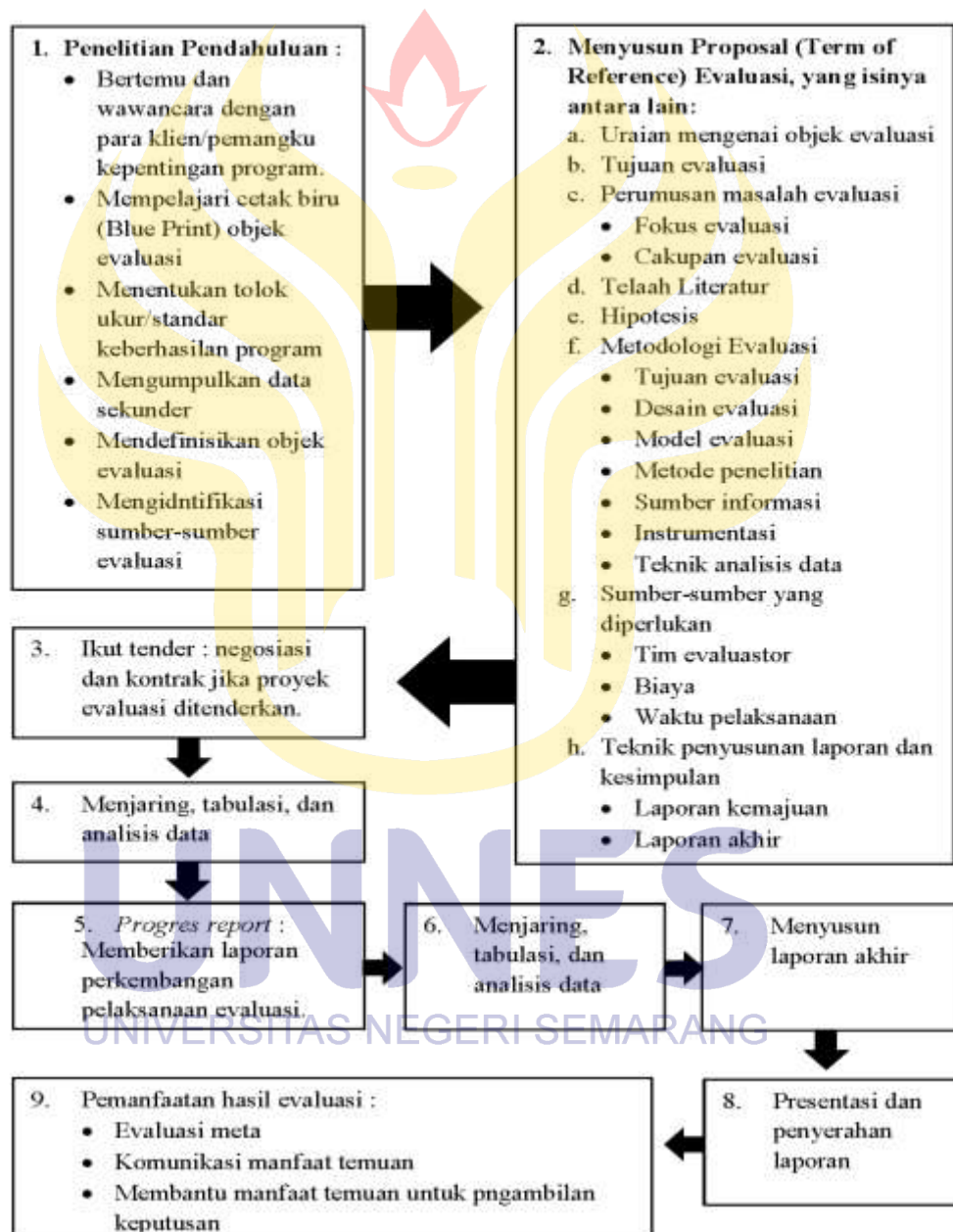


Gambar 2.7 Penerapan Evaluasi Program Diklat dengan model CIPP



### 2.1.5. Proses Evaluasi Program

Evaluasi program dilakukan melalui beberapa tahapan. Secara garis besar Wirawan (2011) menjelaskan ada 9 tahapan yang dapat dilakukan, berikut ini adalah gambarnya :



Gambar 2.8 Alur Proses Evaluasi Program

### 2.1.5.1. Penelitian Pendahuluan

Semua proses evaluasi – dan juga penelitian – dimulai dengan penelitian pendahuluan. Dalam penelitian pendahuluan evaluator datang ke altar program melakukan wawancara dengan manajer, pemimpin atau tim leader dan staf program, serta bertemu dengan para klien dan para pemangku kepentingan. Penelitian pendahuluan bertujuan untuk :

1) Menjaring data sekunder

Evaluator menjaring data sekunder yang berhubungan dengan program, mewawancarai pimpinan, dan staf program , meminta dan mempelajari cetak biru program serta mengumpulkan data sekunder yang diperlukan.

2) Mengidentifikasi Para Klien / Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

Evaluator mengidentifikasi para pemangku kepentingan atau stakeholder objek evaluasi. Para pemangku kepentingan yaitu individu atau kelompok anggota masyarakat yang :

- a. Mendapatkan layanan atau perlakuan/klien program;
- b. Memperoleh penghasilan dari program;
- c. Mensposori atau penyanggah dana program;
- d. Mensposori evaluasi program;
- e. Masyarakat yang terpengaruh oleh pelaksanaan program;
- f. Masyarakat yang dirugikan oleh pelaksanaan program;
- g. Masyarakat yang mempengaruhi pelaksanaan program;
- h. Mereka yang akan mempergunakan hasil evaluasi.

Dalam mengidentifikasi pemangku kepentingan, evaluator harus mengaitkan dengan cakupan fokus evaluasi. Selain itu, tim evaluator harus mengetahui persis jenis dan jumlah persis pemangku kepentingan dari suatu program atau proyek. Identifikasi jenis dan jumlah setiap pemangku kepentingan dilakukan dengan menggunakan tujuan program dan cakupan fokus evaluasi serta jumlah klien yang mendapat layanan program. Informasi mengenai para pemangku kepentingan diperlukan juga evaluator ketika akan menarik sample. Jika evaluator akan menggunakan instrumen *key informan* dan *focus group* juga diidentifikasi siapa saja yang akan menjadi anggotanya.

### 3) Pertemuan Pendahuluan dengan Klien/Pemangku Kepentingan

Tim evaluator mengadakan pertemuan dengan para pemangku kepentingan untuk menjaring informasi mengenai :

a. Siapa saja yang menghendaki diadakannya evaluasi dan siapa yang menolak dilakukannya evaluasi. Berapa banyak yang menginginkan evaluasi dan berapa banyak yang menolak.

b. Desain evaluasi. Sering *evalui* – orang yang kebijakan, program atau proyeknya akan dievaluasi- tidak memahami model dan metode penelitian yang akan digunakan dalam evaluasi. Oleh karena itu, evaluator harus menjelaskan berbagai alternatif pada *evalui*, berbagai model dan metode dan secara bersama-sama memilih model dan metode yang cocok dengan objek evaluasi.

- c. Sumber-sumber informasi yang dapat digunakan.
  - d. Hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi evaluasi.
  - e. Waktu pelaksanaan evaluasi. Kapan akan dilakukan evaluasi dan waktunya berapa lama.
  - f. Sumber-sumber yang tersedia untuk evaluasi.
- 4) Asesmen Evaluabilitas (*go, no go assessment*)
- Diskusi dengan para pemangku kepentingan untuk mengumpulkan informasi mengenai kemungkinan untuk melakukan evaluasi. Informasi yang dikumpulkan antara lain mengenai :
- a. Proses evaluasi yang mungkin dilakukan;
  - b. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan evaluasi;
  - c. Sumber-sumber informasi yang dapat digunakan;
  - d. Hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi dalam melaksanakan evaluasi;
  - e. Tolok ukur keberhasilan objek evaluasi;
  - f. Bidang ilmu, keterampilan dan tenaga evaluator yang diperlukan;
- Berdasarkan asesmen evaluabilitas ada dua pilihan keputusan, yaitu evaluasi yang dilakukan (*go* atau lakukan) atau evaluasi tidak dapat dilakukan (*no go* atau jangan lakukan). Jika hasil penelitian pendahuluan hasilnya positif dan evaluasi dapat dilakukan, maka keputusannya adalah *go* untuk melakukan evaluasi. Jika hasilnya negatif dan evaluasi akan menghadapi kendala besar sehingga tidak

mungkin diselesaikan, maka keputusan adalah no go – tidak melakukan evaluasi.

5) Mengidentifikasi Jenis Data/Informasi yang Diperlukan

Penelitian pendahuluan mengidentifikasi jenis data/informasi yang diperlukan. Di samping itu, perlu diteliti hambatan dan kendala dalam menjangkau data. Misalnya, jika objek evaluasi adalah program pengembangan sumber daya manusia, maka informasi yang diperlukan adalah :

- a. Data keras;
- b. Data lunak;
- c. Kepuasan partisipan mengenai penyelenggaraan pelatihan;
- d. Aplikasi pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pelatihan di tempat kerja.

6) Sumber Informasi yang Diperlukan

Dalam penelitian pendahuluan juga diidentifikasi sumber-sumber informasi yang diperlukan. Sumber informasi dapat berupa sumber primer yaitu sumber yang langsung menguasai atau mengetahui atau pelaku aktifitas tertentu, atau dapat juga sumber sekunder diluar pelaku (pelaksana) namun mengetahui pelaksanaan program yang dilaksanakan.

Sumber-sumber perlu diidentifikasi sebelum evaluator menyusun proposal. Seringkali sumber yang tidak diidentifikasi semenjak dini dapat menggagalkan evaluasi.

### 7) Mempelajari Cetak Biru Objek Evaluasi

Evaluator mempelajari cetak biru (blue print) atau rencana dan kebijakan, program, proyek, atau material, yang akan dievaluasi.

Sejumlah butir yang dipelajari antara lain :

- a. Filosofi objek evaluasi;
- b. Sejarah dari rencana sampai dilaksanakannya objek evaluasi;
- c. Objektif/tujuan atau rencana sampai dilaksanakannya objek evaluasi;
- d. Layanan, perlakuan atau intervensi sosial dari program;
- e. Pemimpin atau staf pelaksana;
- f. Sumber-sumber yang tersedia;
- g. Rencana pelaksanaan.

### 8) Melakukan Telaah Literatur

Evaluator perlu mempelajari literatur terutama jika evaluator belum mempunyai pengalaman yang cukup. Literatur yang perlu dipelajari adalah :

- (a) Variabel-variabel yang berkaitan dengan objek evaluasi.
- (b) Teori-teori mengenai evaluasi.
- (c) Hasil-hasil evaluasi mengenai program sejenis (jika ada).
- (d) Undang-undang, peraturan dan standar yang berkaitan dengan objek evaluasi.

#### 2.1.5.2. Proposal Evaluasi

Jika hasil asesmen evaluabilitas hasilnya *go*, maka evaluasi harus dilakukan. Langkah selanjutnya tim evaluator menyusun proposal atau kerangka acuan atau *Term Of Reference* (TOR) evaluasi. Isi dari proposal evaluasi antara lain :

##### 1) Objek evaluasi

Bagian ini menguraikan antara lain:

- a) Nama objek evaluasi : kebijakan, program, proyek atau material yang akan dievaluasi;
- b) Identifikasi objek evaluasi : nomor, waktu pelaksanaan objek evaluasi.
- c) Tujuan objek evaluasi;
- d) Aktifitas objek evaluasi;
- e) Lembaga yang merancang dan melaksanakan evaluasi;
- f) Anggaran dan yang membiayai objek evaluasi;
- g) Pimpinan dan staf pelaksana.

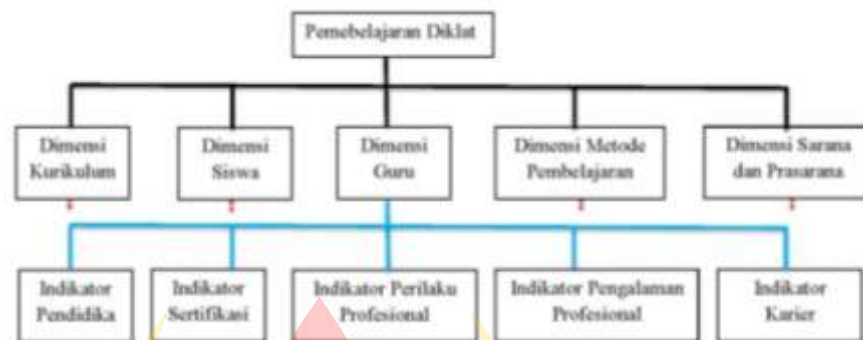
##### 2) Tujuan evaluasi

Tujuan evaluasi tergantung pada kesepakatan antara evaluator dengan penyandang dana atau yang memberi perintah kerja. Tujuan tersebut antara lain dapat berupa mengukur nilai dan manfaat dari objek evaluasi:

- a) Pelaksanaan objek evaluasi;
  - b) Layanan yang dilakukan objek evaluasi;
  - c) Manfaat layanan objek evaluasi
  - d) Pengaruh dari objek evaluasi terhadap masyarakat yang dilayani;
  - e) Apakah objek memenuhi standar atau undang-undang;
  - f) Apakah sumber-sumber sudah digunakan sesuai rencana;
  - g) Mengukur *cost benefit* program;
  - h) Mengukur *cost effectiveness* program.
- 3) Perumusan Masalah Evaluasi

Suatu kebijakan, program, dan proyek terdiri dari berbagai komponen. Jika diterapkan pada Diklat Kompetensi Teknis, program tersebut memiliki banyak komponen. Jika pembelajaran dalam Diklat akan dievaluasi, maka harus ditentukan terlebih dahulu fokus dari evaluasi yang merupakan pernyataan mengenai arah atau sasaran umum dari evaluasi. Fokus evaluasi kemudian dirincikan menjadi cakupan evaluasi yang berisi rincian dari dimensi-dimensi fokus evaluasi. Jika fokus evaluasi pembelajaran Diklat, maka cakupannya adalah kelima dimensi pembelajaran Diklat.





Gambar 2.9 Dimensi Pembelajaran Diklat

#### 4) Telaah Literatur

Seperti jenis penelitian lainnya, evaluasi juga memerlukan telaah literatur untuk mengidentifikasi teori-teori sebagai dasar menganalisis variabel-variabel yang akan diukur.

#### 5) Hipotesis

Para evaluator masih berbeda pendapat mengenai perlunya hipotesis dalam evaluasi. Sejumlah evaluator berpendapat evaluasi tidak memerlukan hipotesis. Menurut mereka suatu program memiliki tujuan yang mengarah apa yang harus diteliti (Richard L. Miller & Jeane Butlr, 2008). Tujuan tersebut menggantikan hipotesis. Peneliti lainnya berpendapat hipotesis diperlukan terutama dalam penelitian kuantitatif dan penelitian eksperimen. Dalam penelitian Donald Campbell (1969) dan Edward Suchman (1976) menyatakan untuk mengukur program, perlu digunakan metode eksperimen. Hipotesis merupakan faktor penting dalam eksperimen.

## 6) Metodologi Evaluasi

Proposal evaluasi harus menguraikan metodologi yang akan digunakan dalam evaluasi. Salah satu hal yang perlu dikemukakan dalam proposal evaluasi adalah desain evaluasi yang terdiri dari model evaluasi dan metode penelitian yang digunakan dalam evaluasi.

## 7) Sumber Informasi

Evaluasi sering harus dilakukan dalam waktu yang singkat atau ketat waktu. Oleh karena itu dalam proposal evaluasi sudah diidentifikasi semua hal yang berkaitan dengan evaluasi. Salah satunya adalah sumber informasi yang diperlukan untuk menjangkau informasi. Sumber informasi antara lain :

- (a) Populasi dan sample anggota masyarakat yang dilayani atau pemangku kepentingan yang berhubungan dengan objek evaluasi.
- (b) Siapa yang harus menjadi responden kuesioner yang akan diedarkan.
- (c) Jenis dan jumlah pakar (konoser) yang diperlukan.
- (d) Pemimpin dan staf pelaksana kebijakan, program atau proyek,
- (e) Siapa yang harus diwawancarai.
- (f) Apa yang harus diobservasi.
- (g) Informan kunci (*key informant*) yang akan digunakan.
- (h) Kelompok fokus yang akan digunakan.

(i) Jenis dokumentasi yang diperlukan dalam evaluasi dan di mana dokumen tersebut berada.

8) Instrumentasi

Instrumen yang dipergunakan untuk menjaring data atau informasi dalam evaluasi beragam. Mengenai instrumen yang dipergunakan dalam evaluasi.

9) Analisis Data

Data yang sudah terjaring menggunakan instrumen kemudian memasuki tahapan selanjutnya yaitu tabulasi data, dilanjutkan dengan analisis data sehingga nantinya dapat ditarik kesimpulan tentang hasil program yang sedang dievaluasi.

2.1.5.3. Sumber-sumber Evaluasi

Proposal evaluasi berisi juga prediksi sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan evaluasi. Sumber-sumber tersebut antara lain :

1) Tenaga

Untuk melaksanakan evaluasi diperlukan tenaga evaluator dengan jumlah dan kualitas tertentu. Jenis tenaga yang diperlukan antara lain :

(a) Jumlah dan kualitas evaluator profesional

(b) Pakar dalam bidang tertentu yang diperlukan untuk mengevaluasi

khusus bidang tertentu : antropologi, sosiologi, pakar manajemen, ekonomi, pakar pendidikan, dan lain-lain.

(c) Asisten evaluator yang diperlukan khusus untuk menjaring dan mengentridata.

## 2) Organisasi Tim Evaluator

Untuk mengevaluasi suatu program yang aktivitasnya beragam dan daerah operasinya memerlukan sejumlah tim evaluator yang dipimpin oleh seorang pimpinan tim atau tim kader. Organisasi tim evaluator terdiri dari sejumlah tim teknis yang melaksanakan evaluasi dan tim administrasi yang memberikan dukungan administrasi.

## 3) Anggaran

Perencanaan dan pelaksanaan evaluasi memerlukan anggaran atau biaya yang mencukupi. Anggaran evaluasi perlu dirncanakan sesuai dengan rincian aktivitas evaluasi yang akan dilaksanakan. Ada sejumlah faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun anggaran evaluasi. Faktor-faktor tersebut menentukan jumlah anggaran evaluasi.

### **2.1.6. Pendidikan dan Pelatihan Kompetensi Teknis**

#### 2.1.6.1. Diklat Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, menyatakan sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Guna menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan

mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui Diklat Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan PNS secara menyeluruh.

Diklat yang dimaksud Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi;

- 1) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- 2) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- 3) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Jenis Diklat sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101

Tahun 2000, adalah :

- (1) Diklat Prajabatan, dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil, disamping pengetahuan dasar tentang

sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat;

- (2) Diklat Dalam Jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Diklat Dalam Jabatan terdiri dari :

- (1) Diklat Kepemimpinan, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural;
- (2) Diklat Kompetensi Fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing;
- (3) Diklat Kompetensi Teknis, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas Pegawai Negeri Sipil.

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

#### 2.1.6.2. Komponen Diklat Pegawai Negeri Sipil

Komponen Diklat PNS Merujuk pada Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 :

### 1) Peserta Diklat

Peserta Diklat Prajabatan adalah semua CPNS. Peserta Diklat Pimpinan adalah PNS yang telah menduduki jabatan struktural. Peserta Diklat Kompetensi Fungsional adalah PNS yang telah atau akan menduduki jabatan struktural tertentu. Dan peserta Diklat Kompetensi Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

### 2) Kurikulum dan Metode Diklat

Kurikulum Diklat mengacu pada standar kompetensi jabatan. Penyusunan dan pengembangan kurikulum Diklat dilakukan dengan melibatkan pengguna lulusan, penyelenggara Diklat, peserta dan alumni Diklat, serta unsur ahli lain. Kurikulum Diklat Prajabatan dan Diklatpim ditetapkan oleh Instansi Pembina. Kurikulum Diklat Kompetensi Fungsional ditetapkan oleh Instansi Pembina Jabatan Fungsional. Kurikulum Diklat Kompetensi Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Metode Diklat disusun sesuai dengan tujuan dan program Diklat bagi orang dewasa.

### 3) Tenaga Kediklatan

Tenaga kediklatan terdiri dari : (1) widyaiswara; (2) pengelola lembaga Diklat pemerintah; dan (3) tenaga kediklatan lainnya.

#### 4) Sarana dan Prasarana

Sarana dan Prasarana Diklat ditetapkan sesuai dengan jenis Diklat dan jumlah peserta diklat. Instansi Pembina menetapkan standar kelengkapan sarana dan prasarana Diklat.

#### 5) Penyelenggaraan Diklat

Diklat dapat diselenggarakan secara klasikal dan/atau non klasikal. Penyelenggaraan diklat secara klasikal dilakukan dengan tatap muka. Penyelenggaraan diklat secara non klasikal dapat dilakukan dengan pelatihan di alam bebas, pelatihan di tempat kerja, dan pelatihan dengan sistem jarak jauh.

Diklat Prajabatan dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi. Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat II dilaksanakan oleh Lembaga diklat Pemerintah yang terakreditasi. Diklatpim Tingkat I dilaksanakan oleh Instansi Pembina. Diklat Kompetensi Teknis dan Diklat Kompetensi Fungsional dilaksanakan oleh lembaga Diklat yang terakreditasi.

#### 6) Pembiayaan Diklat

Pembiayaan Diklat dibebankan pada anggaran instansi masing-masing.

#### 7) Pengendalian Diklat

Instansi Pengendali bertugas melakukan : (1) pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan; (2) pengawasan standar



kompetensi jabatan; dan (3) pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat.

#### 2.1.6.3. Diklat Kompetensi Teknis

Diklat kompetensi teknis dilaksanakan untuk tercapainya persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat Kompetensi Teknis sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 12 ayat 1 (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000) dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang Diklat Kompetensi Teknis sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 dan ayat 2 ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2011 adalah peraturan yang mengatur tentang pola penjenjangan pada Diklat Kompetensi Teknis.

Selanjutnya, dalam hubungan dengan kurikulum dan metode Diklat, Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam peraturan pemerintah Nomor 101 tentang Diklat menyusun metode sesuai dengan tujuan dari program Diklat, yaitu :

- (1) Kurikulum Diklat mengacu pada standar kompetensi jabatan;
- (2) Penyusunan dan pengembangan kurikulum Diklat dilaksanakan dengan melibatkan pengguna lulusan, penyelenggara Diklat, peserta, dan alumni Diklat, serta unsur ahli lainnya;
- (3) Kurikulum Diklat Kompetensi Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan

Ketentuan penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis tercantum dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis.

1) Tujuan Diklat Kompetensi Teknis

Diklat Kompetensi Teknis diselenggarakan dengan tujuan untuk :

- (1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku untuk dapat melaksanakan tugas teknis secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kompetensi teknis jabatannya;
- (2) Memantapkan sikap, perilaku dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

2) Pembinaan Diklat Kompetensi Teknis

Pembinaan Diklat Kompetensi Teknis dilaksanakan oleh instansi teknis dan berkoordinasi dengan instansi pembina. Pembinaan Diklat Kompetensi Teknis oleh instansi teknis dilakukan melalui penyusunan pedoman Diklat, standarisasi dan pengembangan kurikulum Diklat, pengembangan modul atau bahan ajar, bimbingan penyelenggaraan Diklat serta evaluasi penyelenggaraan Diklat.

Pembinaan Diklat Kompetensi Teknis oleh instansi pembina dilakukan melalui:

- (1) Bimbingan dalam penyusunan pedoman Diklat Kompetensi Teknis;

- (2) Bimbingan dalam standarisasi dan pengembangan kurikulum Diklat Kompetensi Teknis;
- (3) Bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis;
- (4) Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah dan Swasta dalam menyelenggarakan Diklat Kompetensi Teknis;
- (5) Pengembangan sistem informasi Diklat Kompetensi Teknis;
- (6) Pengawasan terhadap program penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis;
- (7) Pemberian bantuan teknis melalui perkonsultasian serta evaluasi Diklat Kompetensi Teknis.

### 3) Identifikasi Kebutuhan Diklat Kompetensi Teknis

Setiap instansi pemerintah menyusun rencana kebutuhan Diklat Kompetensi Teknis berdasarkan rencana pengembangan pegawai sesuai dengan sasaran bidang tugas masing-masing. Rencana kebutuhan Diklat Kompetensi Teknis disampaikan kepada Instansi Teknis dan Instansi Pembina. Instansi Pembina Diklat PNS melakukan evaluasi atas program dan penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis, serta memberikan bantuan perkonsultasian dalam hal pemenuhan persyaratan penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis pada instansi yang bersangkutan.

#### 4) Jenis dan Jenjang Diklat Kompetensi Teknis

Jenis Diklat Kompetensi Teknis terdiri atas Diklat Kompetensi Teknis Substantif dan Diklat Kompetensi Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen.

a) Diklat Kompetensi Teknis Substantif adalah Diklat yang diselenggarakan untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang bersifat substantif dalam rangka pencapaian kompetensi PNS yang terkait dengan pekerjaan (PNS) yang bersangkutan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional.

b) Diklat Kompetensi Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen adalah diklat yang diselenggarakan untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan yang bersifat Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen dalam rangka pencapaian kompetensi PNS yang terkait dengan pekerjaan PNS yang bersangkutan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional.

#### 5) Komponen Diklat Kompetensi Teknis

##### (1) Peserta Diklat Kompetensi Teknis

Peserta Diklat Kompetensi Teknis adalah PNS yang dipersiapkan dalam rangka memenuhi persyaratan kompetensi untuk memantapkan tugas-tugas pekerjaan teknis yang terkait dengan pekerjaan PNS yang bersangkutan, sehingga mampu

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Diklat Kompetensi Teknis dapat diikuti oleh Pejabat Struktural maupun Pejabat Fungsional sesuai jabatan masing-masing untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, maupun untuk memenuhi persyaratan mengikuti Diklat kepemimpinan dan fungsional yang lebih tinggi. Peserta Diklat Kompetensi Teknis bersifat selektif dan merupakan penugasan dengan memperhatikan pengembangan karier PNS yang bersangkutan. Peserta Diklat Kompetensi Teknis ditetapkan oleh masing-masing instansi atau unit kerja, dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

(2) Kurikulum Diklat Kompetensi Teknis

Kurikulum Diklat Kompetensi Teknis mengacu pada standar kompetensi teknis yang dibutuhkan dan disiapkan oleh instansi yang bersangkutan dengan memperhatikan perkembangan pelaksanaan tugas dan fungsi instansi/unit kerja. Materi dalam kurikulum Diklat Kompetensi Teknis yang berkaitan dengan Diklat Substantif disusun oleh Instansi Teknis, sedangkan materi yang berkaitan dengan administrasi dan manajemen ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara. Penyusunan dan pengembangan kurikulum Diklat Kompetensi Teknis harus berpegang kepada kompetensi jabatan, maupun kompetensi

yang dibutuhkan terhadap pekerjaan teknis yang menjadi tanggung jawab PNS yang bersangkutan.

Kurikulum Diklat Kompetensi Teknis Substantif menekankan pada penguasaan pengetahuan dan atau keterampilan teknis yang berhubungan langsung dengan tugas pokok instansi baik yang berkaitan pekerjaan teknis substantif, maupun yang berkaitan pemenuhan persyaratan Diklat Kepemimpinan dan Diklat Kompetensi Fungsional. Kurikulum Diklat Kompetensi Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen menekankan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan yang bersifat Teknis Umum/Administrasi dan Manajemen, maupun yang berkaitan pemenuhan persyaratan Diklat Kepemimpinan dan Diklat Kompetensi Fungsional. Kurikulum Diklat Kompetensi Teknis Substantif disusun oleh Instansi Teknis masing-masing bersama Instansi Teknis setelah dikoordinasikan kepada Pembina Diklat PNS. Kurikulum Diklat Kompetensi Teknis Umum/Administrasi disusun oleh Instansi Pembina. Susunan kurikulum dalam setiap program Diklat Kompetensi Teknis memuat materi-materi yang berhubungan langsung dengan bidang tugas dan/atau keterampilan teknis substantif, atau administratif serta bersifat aplikatif baik untuk memenuhi tuntutan pekerjaan teknis substantif dan pekerjaan teknis administratif.

### (3) Metode Pembelajaran Diklat Kompetensi Teknis

Pendekatan dalam pembelajaran Diklat Kompetensi Teknis disusun sesuai dengan tujuan dan sasaran Diklat bagi orang dewasa (*andragogi*) dengan berorientasi kepada azas manfaat dalam pelaksanaan tugas substantif maupun tugas administratif instansi/unit kerja yang bersangkutan. Metode dalam pembelajaran Diklat Kompetensi Teknis sesuai dengan tujuan dan sasaran Diklat Kompetensi Teknis yang bersangkutan untuk dapat memperlancar pelaksanaan tugas-tugas instansi yang bersangkutan.

### (4) Widyaiswara Diklat Kompetensi Teknis

Setiap instansi yang menyelenggarakan Diklat Kompetensi Teknis wajib mendayagunakan seoptimal mungkin Widyaiswara di lingkungan instansi yang bersangkutan dengan memperhatikan kompetensi widyaiswara yang bersangkutan.

Instansi penyelenggara Diklat Kompetensi Teknis dapat pula mendayagunakan widyaiswara dari instansi lain, atau tenaga kediklatan lainnya yang sesuai dengan kompetensi atau keahlian yang dibutuhkan Diklat Kompetensi Teknis dengan

memperhatikan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Instansi Pembina.

(5) Sarana Diklat Kompetensi Teknis

Sarana Diklat Kompetensi Teknis disiapkan sesuai dengan tujuan, sasaran program dan materi Diklat Kompetensi Teknis yang bersangkutan. Jenis dan jumlah sarana Diklat Kompetensi Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Instansi penyelenggara Diklat Kompetensi Teknis dapat pula mendayagunakan sarana Diklat instansi pemerintah lainnya dengan mengikuti Standar Kelengkapan Sarana Diklat yang ditetapkan oleh Instansi Pembina Diklat PNS. Instansi/unit kerja instansi teknis yang belum memiliki sarana Diklat Kompetensi Teknis dapat bekerja sama dengan lembaga Diklat Kompetensi Teknis yang memiliki sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar.

(6) Prasarana Diklat Kompetensi Teknis

Prasarana Diklat Kompetensi Teknis disiapkan sesuai dengan tujuan, sasaran program dan materi Diklat Kompetensi Teknis yang bersangkutan. Jenis dan jumlah prasarana Diklat Kompetensi Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Instansi penyelenggara Diklat Kompetensi Teknis dapat pula mendayagunakan prasarana Diklat instansi pemerintah lainnya dengan mengikuti Standar Kelengkapan Prasarana Diklat yang ditetapkan oleh Instansi Pembina Diklat PNS. Instansi/unit kerja instansi teknis yang belum memiliki



sarana dan prasarana Diklat Teknis dapat bekerja sama dengan lembaga Diklat Kompetensi Teknis yang memiliki prasarana yang sesuai dengan standar.

(7) Penyelenggara Diklat Kompetensi Teknis

Program Diklat Kompetensi Teknis dilaksanakan oleh Lembaga Diklat yang terakreditasi. Lembaga yang memiliki kewenangan mengakreditasi lembaga Diklat adalah Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembinaan Diklat PNS. Penyiapan Program Diklat Kompetensi Teknis diselenggarakan berdasarkan rencana kebutuhan nyata dalam rangka peningkatan kinerja instansi/unit kerja instansi yang bersangkutan baik dibidang teknis substantif maupun bidang teknis administratif. Program Diklat Kompetensi Teknis dapat diselenggarakan secara klasikal atau nonklasikal :

a) Program Diklat secara klasikal dapat dilakukan dengan tatap muka di dalam kelas apabila memenuhi persyaratan jumlah peserta dengan diselenggarakan oleh lembaga Diklat Kompetensi Teknis yang telah terakreditasi.

b) Program Diklat secara nonklasikal dapat dilakukan dengan pelatihan di alam bebas, pelatihan ditempat kerja, dan pelatihan dengan sistem jarak jauh yang tidak membantuk kelas, hal ini dapat dilakukan apabila jumlah peserta Diklat Kompetensi Teknis tidak memenuhi persyaratan dengan

memperhatikan kompetensi dan azas manfaat, baik yang berkaitan dengan tugas substantif maupun tugas administratif pada instansi/unit kerja instansi yang bersangkutan.

Program Diklat Kompetensi Teknis Substantif diselenggarakan oleh masing-masing instansi atau bekerja sama dengan instansi pemerintah lainnya, Perguruan Tinggi, lembaga-lembaga Pendidikan, baik pemerintah maupun swasta didalam negeri maupun diluar negeri dengan memperhatikan kompetensi dan azas manfaat pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi/unit kerja instansi yang bersangkutan. Program Diklat Kompetensi Teknis administratif diselenggarakan oleh masing-masing instansi atau bekerja sama dengan instansi pemerintah lainnya, Perguruan Tinggi, lembaga-lembaga Pendidikan, baik pemerintah maupun swasta didalam negeri maupun diluar negeri dengan memperhatikan kompetensi dan azas manfaat dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi/unit kerja instansi yang bersangkutan.

#### 8) Surat Tanda Tamat Pendidikan Dan Pelatihan (STTPP)

Kepada peserta yang telah lulus Diklat Kompetensi Teknis diberikan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Teknis. Penandatanganan STTPP Diklat Kompetensi Teknis dilakukan oleh Pejabat Instansi Teknis masing-masing dan Kepala Lembaga

Diklat terakreditasi. Bagi peserta Diklat yang tidak lulus ujian akan diberikan surat keterangan telah mengikuti Diklat.

9) Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan Diklat Kompetensi Teknis

Setiap Instansi/unit Pengelola Diklat Kompetensi Teknis melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap program dan alumni, selanjutnya melaporkan kepada Instansi Pembina Teknis dan/atau Instansi Pembina Diklat PNS. Instansi Pembina teknis berkewajiban untuk melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap program dan alumni Diklat Kompetensi Teknis yang telah dilaksanakan oleh Instansi/Unit Kerja Pengelola Diklat Kompetensi Teknis. Hasil Pemantauan dan evaluasi oleh Instansi Pembina Teknis selanjutnya dilaporkan kepada instansi Pembina Diklat PNS. Secara berkala bagi lulusan/alumni perlu dilakukan evaluasi purna Diklat guna mengetahui kemanfaatan/keefektifannya bagi masing-masing instansi. Instansi Pembina Diklat Kompetensi Teknis berkewajiban membantuk dan membina ikatan alumni Diklat Kompetensi Teknis.

**2.1.7. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Tengah**

Dalam Peraturan Pemerintah Daerah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah telah ditetapkan BPSDMD Provinsi Jawa Tengah berperan sebagai Badan yang melaksanakan fungsi penunjang pengembangan SDM di wilayah Provinsi Jawa Tengah. Tugas

pokok dan fungsi dari BPSDMD Provinsi Jawa Tengah diperjelas dengan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 84 Tahun 2016 yang menjelaskan bahwa kedudukan BPSDMD Provinsi Jawa Tengah merupakan fungsi penunjang urusan pemerintahan dalam bidang pengelolaan sumber daya ASN yang menjadi kewenangan Daerah.

#### 2.1.7.1. Sejarah BPSDM Daerah Provinsi Jawa Tengah

Dalam perjalanan sejarah berdirinya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah mengalami pertumbuhan serta dekade perkembangan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

- 1) Diawali pada tahun 1972 berdiri PELATIP (Pelatihan Pegawai) di bawah koordinasi Biro Kepegawaian Setda. Propinsi Jawa Tengah. Bertempat di Kamar 14 Kantor Setda. Propinsi Dati I Jawa Tengah Jl. Menteri Supeno No. 1 Semarang. Dipimpin oleh seorang Kepala.
- 2) Pada tahun 1974 berubah menjadi PUSDIKLAT PROPINSI DATI I JAWA TENGAH. Bertempat di Kamar 14 Kantor Setda. Propinsi Propinsi Dati I Jawa Tengah Jl. Menteri Supeno No. 1 Semarang Dipimpin oleh seorang Direktur.
- 3) Tahun 1982 PUSDIKLAT PROPINSI DATI I JAWA TENGAH berpindah ke Jl. Imam Bonjol No. 42 Semarang (disamping Hotel Bali).
- 4) Selanjutnya pada tahun 1985 PUSDIKLAT PROPINSI DATI I JAWA TENGAH pindah ke Jl. Jajah Mada No. 112 Semarang.

- 5) Sejak tanggal 28 Mei 1988 Instansi PUSDIKLAT PROPINSI DATI I JAWA TENGAH bertempat di Jl. Setiabudi No. 201 A Srandol Semarang. Dipimpin oleh seorang Kepala DIKLAT.
- 6) Pada tahun 1993 PUSDIKLAT PROPINSI DATI I JAWA TENGAH pada lokasi yang sama berpindah tempat ke gedung ex. APDN Jl. Setiabudi 201 A Semarang.
- 7) Berdasarkan atas Pemberlakuan Otonomi Daerah tahun 1999, Sebutan Instansi disesuaikan dan berubah menjadi DIKLAT PROPINSI JAWA TENGAH.
- 8) Pada tahun 2001, Instansi ini berubah menjadi BADAN DIKLAT PROPINSI JAWA TENGAH dan dipimpin oleh Kepala Badan (Eselon IIa).
- 9) Pada tahun 2008, dengan terbitnya Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 7 Tahun 2008, Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah mengalami perubahan SOTK, Instansi ini sedikit ada perubahan nama menjadi BADAN DIKLAT PROVINSI JAWA TENGAH yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan (Eselon IIa).
- 10) Pada tahun 2017, dengan terbitnya Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 9 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Jawa Tengah, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah mengalami perubahan nomenklatur menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah

Provinsi Jawa Tengah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan (Eselon IIa).

#### 2.1.7.2. Dasar Hukum dan Perundang-undangan

- (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1950 tentang Pembentukan Provinsi Jawa Tengah (Himpunan Peraturan-Peraturan Negara Tahun 1950 halaman 68-92);
- (2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 53, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4389);
- (3) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
- (4) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia

- Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
- (5) Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan Dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor Nomor 4593);
- (6) Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antar Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, Dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran negara Republik Indonesia Nomor 4737);
- (7) Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
- (8) Peraturan Presiden Nomor 1 Tahun 2007 tentang Pengesahan, Pengundangan dan Penyebarluasan Peraturan Perundang-Undangan;
- (9) Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 4 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Yang Menjadi Kewenangan Pemerintahan Daerah Provinsi Jawa Tengah (Lembaran Daerah

- Provinsi Jawa Tengah Tahun 2008 Nomor 4 Seri E Nomor 4, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 8);
- (10) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah;
- (11) Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Jawa Tengah;
- (12) Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 84 Tahun 2016 tentang Struktur dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah

#### 2.1.7.3. Visi dan Misi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah

Visi dan misi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut :

- a) Visi
- Menjadi Pusat Unggulan Diklat Aparatur Sipil Negara Bertaraf Nasional
- b) Misi
- (1) Mewujudkan Diklat yang berorientasi pada kebutuhan Aparatur Sipil Negara;
- (2) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan teknis, pembinaan, pengkoordinasian penyelenggaraan tugas secara terpadu, pelayanan administrasi dan pelaksanaan di bidang program, keuangan, umum dan kepegawaian;



- (3) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan teknis, pembinaan, fasilitasi dan pelaksanaan di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara dan diklat lainnya;
- (4) Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan teknis, pembinaan, memfasilitasi dan pelaksanaan di bidang pengembangan dan pengendalian mutu Diklat;
- (5) Melaksanakan peningkatan manajemen sumber daya manusia Badan Diklat;  
Mengalokasikan anggaran Diklat yang memadai dan mengelolanya secara akuntabel

#### 2.1.7.4. Tugas Pokok dan Fungsi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah

##### 1) Kedudukan

Badan merupakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang Pengelolaan Sumber Daya Manusia ASN yang menjadi kewenangan Daerah Badan dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Badan.

##### 2) Tugas

BPSDMD Provinsi Jawa Tengah mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia ASN yang menjadi

kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah.

### 3) Fungsi

BPSDMD Provinsi Jawa Tengah melaksanakan fungsi:

- a) Penyusunan kebijakan teknis pengembangan sumber daya manusia ASN;
- b) Pelaksanaan tugas dukungan teknis pengembangan sumber daya manusia ASN;
- c) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis pengembangan sumber daya manusia ASN;
- d) Pelaksanaan dan pembinaan administrasi dan kesekretariatan kepada seluruh unit kerja di lingkungan Badan; dan
- e) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur, sesuai tugas dan fungsinya.

#### 2.1.7.5. Struktur Organisasi

Susunan organisasi BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, terdiri atas : (1) Kepala Badan; (2) Sekretariat; (3) Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Penjaminan Mutu; (4) Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis; (5) Bidang Kompetensi Jabatan Fungsional; (6) Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial; dan (7) Kelompok Jabaran Fungsional.

Kepala badang memiliki tugas memimpin pelaksanaan tugas dan fungsi Badan. Sekretariat memiliki tugas menyiapkan perumusan dan

kebijakan teknis, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, pelaporan pembinaan dan dukungan administrasi kepada seluruh lingkup organisasi di lingkungan Badan .

Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Penjaminan Mutu berada di bawah tanggung jawab Kepala Badan memiliki 3 tugas utama, yaitu: (1) menyusun kebijakan teknis, mengkoordinasi dan pelaksanaan tugas, pembinaan teknis, pemantuan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Sertifikasi Kompetensi; (2) Pengembangan Perangkat Pembelajaran dan Tenaga Pengembangan Kompetensi; dan (3) Pengendalian Mutu dan Kerjasama.

Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis memiliki tugas penyusunan kebijakan teknis, pengkoordinasian dan pelaksanaan tugas, pembinaan teknis, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis Umum, Pengembangan Kompetensi Teknis Inti dan Pengembangan Kompetensi Teknis Pilihan.

Bidang Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional mengemban tugas menyusun kebijakan teknis , pengkoordinasian dan pelaksanaan tugas, pembinaan teknis, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Pelatihan Pembentukan Jabatan Fungsional , Pelatihan Penjurangan Jabatan Fungsional dan Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional.

Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial BPSDMD yang bertugas menyusun kebijakan teknis, pengoordinasian dan pelaksanaan tugas, pembinaan teknis, pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Pengembangan Kompetensi Pimpinan Perangkat Daerah, Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrator dan Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Jabatan Pengawasan dan Pelatihan Prajabatan.

#### **2.1.8. Efektivitas**

Efektivitas yang disebut juga dengan efektif, apabila tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditemukan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan pendapat soewarno yang mengatakan bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Caster I. Bernard, efektivitas adalah tercapainya sasaran yang telah disepakati bersama (Bernard, 1992:207).

Menurut Cambel J.P, Pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol adalah :

- 1) Keberhasilan program;
- 2) Keberhasilan sasaran;
- 3) Kepuasan terhadap program;
- 4) Tingkat input dan output;

5) Pencapaian tujuan menyeluruh (Cambel, 1989:121).

Sehingga efektivitas program dapat dijalankan dengan kemampuan operasional dalam melaksanakan program-program kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, secara komprehensif, efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat kemampuan suatu lembaga atau organisasi untuk dapat melaksanakan semua tugas-tugas pokoknya atau untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Cambel, 1989:47). Sementara itu, menurut Richard M. Steers, efektivitas merupakan suatu tingkatan kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan seluruh tugas-tugas pokoknya atau pencapaian sarannya.

Untuk menguji efektifitas dalam penelitian kuantitatif diskriptif dilakukan pengelolaan data hasil skor capaian responden yang didasarkan hasil dari masing-masing item pertanyaan untuk setiap indikator dengan formulasi rumus persentase yang dikemukakan oleh Purwanto (1991 : 113) sebagai berikut :

$$P_r = \frac{F}{N} \times 100 \%$$

Dengan :

$P_r$  = Persentase capaian responden

F = Jumlah jawaban responden

N = Jumlah responden

100 % = Jumlah tetap

Pemahaman terhadap rumus di atas sebagai berikut :

- a. Pr adalah persentase capaian responden untuk setiap alternatif jawaban
- b. F adalah jawaban responden
- c. N adalah jumlah responden.

Selanjutnya diakumulasikan untuk menentukan skor bagi setiap sub indikator, kemudian skor setiap sub indikator diakumulasikan lagi untuk mendapatkan skor setiap indikator penelitian. Skor setiap indikator diakumulasikan lagi untuk menentukan total variabel yang diteliti atau untuk menjawab permasalahan penelitian. Menentukan skor setiap sub indikator dengan memakai formulasi rumus persentase yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010 : 117) sebagai berikut :

$$P_r = \frac{SC}{SI} \times 100 \%$$

Dengan :

Pr = Persentase capaian

SC = Jumlah skor capaian

SI = Jumlah Skor ideal

100 % = Jumlah tetap

Pemahaman terhadap rumus di atas sebagai berikut :

- a. Pr adalah persentase capaian skor sub indikator
- b. SC adalah Jumlah skor yang ada pada tiap butir soal
- c. SI adalah Jumlah responden yang dikalikan dengan jumlah tertinggi pada alternatif jawaban.

Mengkonfirmasi persentase (%) skor capaian responden dengan kriteria/standar keberhasilan. Setelah jawaban dianalisis melalui rumus di atas, selanjutnya dicocokkan atau sesuaikan dengan kriteria yang diadaptasi dari Sugiyono (2010 : 107), seperti pada tabel 1 berikut :

Tabel 2.2 Status jawaban responden

Nomor	Rentang Status Skor	Kriteria
1	81% – 100%	Sangat Efektif
2	61% – 80%	Efektif
3	41% – 60%	Cukup Efektif
4	21% – 40%	Tidak Efektif
5	0% – 20%	Sangat Tidak Efektif

## 2.2. Penelitian yang Relevan

Penelitian ini akan mengembangkan sebuah sistem evaluasi program pada Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Penelitian *Research and Development* ini menggunakan langkah-langkah pengembangan yang dikembangkan oleh Sugiyono dan akan menggunakan model evaluasi CIPP dalam pengembangan produknya. Berdasarkan eksplorasi peneliti, ditemukan beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya :

- 1) Penelitian berjudul “Pengembangan Instrumen Evaluasi CIPP Pada Program Pembelajaran Tahfiz Al-Qur’an di Pondok Pesantren” oleh Mulyasroh dan Sutrisno dari UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian tersebut bertujuan untuk : (1) menghasilkan model pengembangan evaluasi program pembelajar’an tahfiz al-Quran diberi

nama Coni P2, (2) menghasilkan teknik pelaksanaan evaluasi program pembelajaran tahfiz Al-Qur'an, dan (3) menghasilkan struktur komponen dan indikator model evaluasi. Model evaluasi CIPP sama dengan yang digunakan oleh peneliti namun langkah-langkah pengembangannya memang berbeda dengan yang peneliti lakukan, selain itu pada sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis menggunakan standar dan peraturan dan perundang-undangan.

- 2) Penelitian berjudul "Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Tulung (2014). Dalam penelitian tersebut peneliti menggunakan model evaluasi CIPP, objek evaluasi adalah program Diklat Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Menado. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penyelenggaraan program Diklat Pimpinan Tingkat IV di lembaga tersebut.
- 3) Penelitian berjudul "Instrumen Evaluasi Program Dana BOS Model CIPP" oleh Mugiri (2013). Penelitian ini mengembangkan sebuah instrumen evaluasi program dana BOS dengan menggunakan model evaluasi CIPP. Pengembangan instrumen pada penelitian ini sama dengan pengembangan instrumen yang dilakukan oleh peneliti, namun berbeda objek evaluasi.
- 4) Penelitian berjudul "Evaluasi Program Pembinaan Sepakbola Klub Persigo di Provinsi Gorontalo" oleh Fataha (2013). Penelitian ini sama-sama menggunakan model evaluasi CIPP namun berbeda objek



evaluasi. Penelitian ini hanya berfokus pada evaluasi saja bukan merambah pada pengembangan sistem evaluasinya.

- 5) Penelitian berjudul “Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Team Teaching di SMK” oleh Mustikan (2014). Penelitian ini mengembangkan sebuah instrumen untuk mengukur kinerja tim pengejar di SMK beserta kelengkapan dokumennya. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan produk yang dikembangkan oleh peneliti yakni sama-sama memiliki produk dokumen pendukung. Selain itu produk sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis yang dikembangkan oleh peneliti juga mencakup komponen penilaian kinerja. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Indria Mustika hanya berbicara seputar instrumen evaluasi saja, dan memiliki objek serta metode pengembangan produk yang berbeda dengan apa yang dilakukan oleh peneliti.
- 6) Penelitian berjudul “*The Development of Evaluation Program Model Guidance and Counseling Service Based on Cse-Ucla of Juniro High School in Kudus*” oleh Slamet (2014). Penelitian pengembangan tersebut bertujuan untuk menghasilkan instrumen dengan cara uji coba dalam bentuk model dan instrumen, berdasarkan pertimbangan pakar dan penilaian dari praktisi/pengguna yang dilakukan melalui FGD dapat menggambarkan keterpenuhan validitas konstruk, tingkat reliabilitas, dan kriteria fit model yang pengukurannya dapat disimpulkan telah memenuhi syarat sebagai salah satu model dan instrumen yang dapat

digunakan dalam evaluasi program bimbingan dan konseling SMP Kab. Kudus sehingga dapat menjadi acuan dalam guru bimbingan dan konseling/ konselor sekolah dalam meningkatkan keefektifan kinerjanya. Pada penelitian Pengembangan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis instrumen evaluasi dikembangkan dengan patokan standar primer dari Undang-undang dan Peraturan yang menyangkut idealisme penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis.

- 7) Penelitian berjudul “Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Guru Produktif Teknik Kendaraan Ringan” oleh Utomo (2015). Penelitian ini menggunakan model pengembangan Borg & Gall. Penyusunan instrumen penilaian menggunakan standar dari para pakar, sedangkan dalam Pengembangan Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis patokan standar primer dari Undang-undang dan Peraturan yang menyangkut idealisme penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis
- 8) Penelitian berjudul “Evaluasi Pelaksanaan Program *Professional Development for Education Personnel* (PRODEP) Supervisi Akademik Berbasis CIPP di Kabupaten Timor Tengah Utara” oleh Thaal (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan program supervisi akademik di Kabupaten Timor Tengah Utara dengan menggunakan model evaluasi CIPP. Model dan jenis evaluasi sama dengan sistem evaluasi yang sedang dikembangkan oleh peneliti namun objek evaluasi berbeda.

- 9) Penelitian berjudul “*Evaluation of the Center of Sports Education and Training for Students (CSETS) Programs in South Sulawesi, West Sumatera, and Central Java*” oleh Yunus (2017). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pusat diklat olahraga untuk pelajar di ketiga daerah tersebut. Evaluasi ini menggunakan metode evaluasi CIPP, sama dengan metode evaluasi yang digunakan oleh peneliti dalam pengembangan produk Sistem Evaluasi Program Diklat Kompetensi Teknis, namun berbeda objek evaluasi. Selain itu penelitian ini tidak mengembangkan sistem evaluasi secara khusus.
- 10) Penelitian berjudul “Evaluasi Program Pendidikan Sistem Ganda Berdasarkan *Stake Countenance Model*” oleh Sundoyo (2012). Penelitian ini adalah penelitian evaluasi program sama dengan jenis evaluasi yang dikembangkan sistemnya oleh peneliti. Penelitian ini memiliki objek penelitian yang berbeda dengan objek sistem evaluasi yang peneliti kembangkan.

### 2.3. Kerangka Berpikir



Gambar 2.11 Kerangka Berpikir

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **5.1. Simpulan**

Bersadarkan rumusan masalah dan manfaat teoritik dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis yang dirancang oleh peneliti mampu dikembangkan dengan mengadopsi permasalahan, potensi, dan kebutuhan dari lembaga tersebut. Hal tersebut dapat mendorong terciptanya produk yang sesuai terhadap lingkungan dan kondisi lembaga.
- 2) Untuk memperjelas gambaran sistem evaluasi yang sudah dirancang oleh peneliti penyusunan Kelengkapan dokumen evaluasi dan produk penunjang pelaksanaan evaluasi berupa video panduan penggunaan CAT memang sangat dibutuhkan. Melalui dokumen evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis yang berwujud Juklak peneliti mampu menggambarkan sistem pelaksanaan evaluasi program dan penggunaan dokumen-dokumen di dalamnya secara teknis. Video panduan penggunaan CAT dapat menjadi media perantara untuk menyampaikan materi penggunaan CAT secara cepat dan efektif untuk peserta Diklat Kompetensi Teknis.
- 3) Sistem evaluasi, dokumen, dan produk penunjang sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis masuk dalam kategori **sangat**

**layak** dengan indeks mencapai 100% setelah melalui dua kali uji kelayakan dengan ahli evaluasi.

- 4) Keefektifan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis dari sudut pandang peserta Diklat Kompetensi Teknis mencapai 96,75% (**sangat efektif**) dengan rincian aspek evaluasi 98,02% (**sangat efektif**), aspek instrumen evaluasi 97,14% (**sangat efektif**), dan aspek video panduan evaluasi penggunaan CAT 95,09% (**sangat efektif**). Keefektifan sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis dari sudut pandang para penyelenggara dan pelaksana evaluasi mencapai 100% (**sangat efektif**) dengan rincian aspek sistem evaluasi program 100% (**sangat efektif**), aspek evaluasi program 100% (**sangat efektif**), aspek pedoman evaluasi program 100% (**sangat efektif**), aspek instrumen evaluasi 100% (**sangat efektif**) dan aspek video panduan penggunaan CAT 100% (**sangat efektif**). Perolehan nilai sempurna dapat terjadi karena para responden merasa semua aspek yang dibutuhkan dalam pelaksanaan sistem evaluasi program Diklat kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah dapat terpenuhi dengan lengkap.

## 5.2. Saran

Untuk meningkatkan kualitas evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah maka pihak Bidang Sertifikasi dan Penjaminan Mutu khususnya Sub Bidang Pengendalian Mutu dan Kerjasama perlu memperkuat komitmen terhadap penyelenggaraan evaluasi program Diklat tersebut melalui :

- 1) Pengkolaborasian sistem evaluasi Diklat Kompetensi Teknis yang dibangun oleh peneliti dengan komponen evaluasi Diklat Kompetensi yang sudah ada.
- 2) Pemberian jadwal tersendiri pada setiap penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis khusus untuk pelaksanaan evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis.
- 3) Perlu adanya koordinasi ulang antara pihak Bidang Sertifikasi dan Penjaminan Mutu dengan Bidang Penyelenggara Diklat Kompetensi Teknis agar hasil penghitungan dari evaluasi dapat ditindaklanjuti dengan baik oleh pihak yang bersangkutan.
- 4) Perlu adanya sosialisasi tentang sistem evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis dengan pihak penyelenggara agar sistem evaluasi yang berjalan dapat diketahui secara jelas dan terbuka oleh pihak yang dievaluasi kinerjanya.
- 5) Penggunaan CAT untuk evaluasi program Diklat Kompetensi Teknis sebaiknya terus berlanjut. Karena CAT lebih ekonomis, mudah dalam penginputan data oleh peserta dan tentunya tim evaluasi juga lebih mudah untuk mengolah datanng.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.W. Wijaya, 1970, *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta: CV Rajawali Pers.
- Amri, A. dan Suwondo. 2009. *Pengembangan Sumber daya Aparatur Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja: (Studi di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa)* Development of Aparature Resources in Improving Performances (A Study in the Office of Regional Secretary, Sumbawa Regency). PPSUB.
- Anderson, Scarvia B., et.al. Associate. 1975. *encyclopedia on evaluation*. Clifornia: Jossey : bass, Inc. Publiser.
- Arikunto, Suharsini & Safruddin, Cepi. 2008. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ariyani, Eka Septi. 2015. *Penerapan Sistem Manajemen Mutu Iso 9001:2008 Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Layanan SD IT Bias Assalam Kota Tegal*. Semarang : Journal of Elementary Education Universitas Negeri Semarang. Vol. 4, No. 1 : 8.
- Bambang, Warsita. 2013. *Teknologi Pembelajaran dan Landasan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rienika Cipta.
- Bernard, I, Chasterr. 1992. *Organisasi dan Manajemen Struktur, Perilaku dan Proses*. Gramedia: Jakarta.
- Bloom, Benjamin S. 1956. *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*. London: David McKay Company, Inc.
- Cambel, J. P. 1989. *Riset Dalam Keefektifan Organisasi*, terjemahan Sahat Simamora. Erlangga: Jakarta.
- Campbell, D & Stanley J. 1966. *Experimental and quasi experimental design for research*. Chicago, IL : Rand McNally.
- Ellul, Jaques. 1967. *The Technological Society* (Terjemahan dari Bahasa Prancis). New York : Alfred A. Knopf.
- Fataha, I., Tandiyo, R., dan Soegiyanto. 2013. *Evaluasi Program Pembinaan Sepakbola Klub Persigo di Provinsi Gorontalo*. Semarang : Journal of Educational Research and Evaluation, Universitas Negeri Semarang. Vol. 2, No. 1 : 55-62.



- Gall, M.D., Gall, J.P & Borg, W.R. 2003. Education Research. Boston : Pearson Education, Inc.
- Harjali. 2000. Teknologi Pendidikan. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Haryono. 2017. Terapan Teknologi Pendidikan dalam Praksis Kurikulum 2013: Optimalisasi Peran Jabatan Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran1. Semarang : Journal Online Educational Technology Frans Haryono Universitas Negeri Semarang. Diambil dari <http://blog.unnes.ac.id/fransharyono/> pada tanggal 10 Agustus 2017.
- Haryono. 2017. Variabel dan Instrumen Penelitian. Semarang : Journal Online Educational Technology Frans Haryono Universitas Negeri Semarang. Diambil dari <http://blog.unnes.ac.id/fransharyono/> pada tanggal 10 Agustus 2017.
- Herlida,S,. Sholeh, H.,dan Irwan Djumena. 2017. Manajemen Pelatihan Hantaran dalam Meningkatkan Kecakapan Hidup Warga Belajar di Lembaga Kursus dan Pelatihan. Semarang : Journal of Nonformal Education and Community Empowerment. Vol. 1, No. 1 : 1-9.
- Herwina, Wiwin. 2017. Evaluasi Penyelenggaraan Pembinaan Pelatihan Keterampilan di Lembaga Kursus dan Pelatihan Yuwita Tasikmalaya. Semarang : Journal of Nonformal Education and Community Empowerment. Vol. 1, No. 1 : 75-86.
- Hornby, Albert Sidney. 2015. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. New York : Oxford University Press.
- Istiqomah, Nurul dan Fakhruddin, Utsman. 2017. Evaluasi Mutu Layanan Pendidikan Kesetaraan pada PKBM Citra Ilmu di Semarang. Semarang : Journal of Nonformal Education. Vol. 3, No. 2 : 149 – 157 .
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2014. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019 : Buku I. Pemerintah RI.
- Kusmanto, Agung,S,. Yuwono,D., dan Sugiyo. 2014. *The Development of Evaluation Program Model Guidance and Counseling Service Based on Cse-Ucla of Juniro High School in Kudus*. Semarang : Journal of Educational Research and Evaluation, Universitas Negeri Semarang. Vol. 2, No. 1 : 1-6.
- LAN Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kompetensi Teknis.
- LAN RI. 2016. Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi ASN. Jakarta : LAN RI.

- Latifah, Nurul, Joko Widodo dan Yuli Utanto. 2017. Manajemen Kegiatan Ekstrakurikuler Bahasa Inggris di SMK Negeri 7 Semarang ; Educational Management Universitas Negeri Semarang. Vol. 6, No.1 : 63-70.
- Madaus, George F., 1983. Michael S. Scriven, dan Daniel L. Stufflebeam. *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Mahmudi, Ihwan. 2011. CIPP: Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan. Universitas Negeri Jakarta.
- Miarso, Yusuf, H., 2007. Menyemai Benih Teknologi Pendidikan. Jakarta: Prenada Media Group.
- Miller, Richard, L & Butler, Jeanne. 2008. Using an adversary hearing to evaluate the effectiveness of military program. *The qualitative report* 13(1): 12-25.
- Moekijat & Prasajo. 2011. Pengantar Sistem Informasi Manajemen. Bandung: CV. Remadja Karya.
- Mugiri dan Wahy, L. 2013. Instrumen Evaluasi Program Dana BOS Model CIPP. Semarang : *Journal of Educational Research and Evaluation*, Universitas Negeri Semarang. Vol. 2, No. 1 : 7-11.
- Mustakini dan Jogiyanto, H., 2009. Sistem Informasi Teknologi. Yogyakarta : Andi Offset.
- Mustika, Indria.2014. Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Team Teaching Di SMK. Semarang : *Journal Educational Management Universitas Negeri Semarang* , Vol. 3, No.2 :134.
- Nasution. 2012. Teknologi Pendidikan. Jakarta : Bumi Aksara.
- Notoatmodjo Soekidjo. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- O'Brien dan Marakas. 2009. Management Information System. Boston (UK) : McGraw-Hill
- Owen, John, M. 1993. Program Evaluasi: *Forms and Approaches*. St. Leonards: Allen & Unwin Pty Ltd.
- P. Joko Subagyo. 2006. Metode Penelitian: Dalam Teori dan Praktek. Jakarta : Rineke Cipta.
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 83 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah.

- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 84 Tahun 2016 dan Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah (saat ini bernama BPSDMD Provinsi Jawa Tengah) tentang teknis penjaminan mutu.
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 5 Tahun 2012 tentang Sistem Standarisasi Kompetensi Kerja Nasional.
- Peraturan Pemerintah Daerah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Prawiradilaga & Dewi . S. 2012. Wawasan Teknologi Pendidikan. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Prince, Janus. 1972. The Study Of Organizational Effectivennes, The Sosiology Quarterly.
- Putra, Nusa. 2011. Research & Development : Penelitian Pengembangan : Suatu Pengantar. Depok : Rajagrafindo Persada
- Richard L. Daft. 2002. Manajemen (Edisi K-2 Jilid 1) . Erlangga:Jakarta
- Ricky W Griffin. 2004. Manajemen. Jakarta : Gramedia
- Ruseffendi. 2005. Dasar-dasar Penelitian Pendidikan & Bidang Non-Eksat Lainnya. Bandung : Tarsito.
- Sallis, Edward. 2012. Total Quality Management in Education : Manajemen Mutu Pendidikan. Jogjakarta : IRCiSoD.
- Santoso & Tjiptono . 2002. Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik. Jakarta : Elexmedia Computindo.
- Schramm, W. 1977. Big Media Litle Media. London : Sage Public-Baverly Hills.
- Seels, Barbara B., & Rita C. Richey. 1994. Intructional Technology: The Definition and Domains of the Field( Edisi Terjemahan oleh Dewi S. Prawiradilaga, Raphael Rahardjo, Yusufhadi Miarso). Jakarta: Unit Percetakan Universitas Negeri Jakarta
- Sekaran, U. 2006. Metode Riset Bisnis. Jakarta : Salemba Empat
- Steers, M, Richards. 1985. Efektivitas Organisasi.Erlangga:Jakarta.

- Stufflebeam, Daniel L., dan Anthony J. Shinkfield. 1986. *Systematic Evaluation: A Self-Instructional Guide to Theory and Practice*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Subkhan, Edi. 2013. *Pengantar Teknologi Pendidikan: Perspektif Paradigmatik dan Multidimensional*. Yogyakarta: Deepublish.
- Suchman, Edward A. 1967. *Evaluative research: Principle and practice in public service and social action program*. New York, Russel Sage Foundation.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, dimensi pengukuran, dan implementasi organisasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sudjana, Djudju, 2006. *Evaluasi Program Luar Sekolah*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Sudjana, Nana. 2005. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Jakarta : Sinar Baru Algensindo
- Sugiyono, 2009, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabet.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- .....2010. *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2003. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan* . Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sundoyo, Harto, Totok Sumaryanto, dan Dwijanto. 2012. *Evaluasi Program Pendidikan Sistem Ganda Berdasarkan Stake Countenance Model*. Semarang : Innovative Journal of Curriculum and Educational Technology, Universitas Negeri Semarang. Vol. 3, No. 2 :69-73.
- Sutabri, Tata. 2012. *Konsep Dasar Informasi*. Yogyakarta : Andi.
- Tahaal, Phius, Titi Prihatin dan Tri Suminar. 2016. *Evaluasi Pelaksanaan Program Professional Development for Education Personnel (PRODEP) Supervisi Akademik Berbasis CIPP Di Kabupaten Timor Tengah Utara*. Semarang : Educational Management , Universitas Negeri Semarang. Vol. 3, No. 2 :64-73.

Tulung, Jeane, M. 2014. Evaluasi Program Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Balai Diklat Keagamaan Manado. *Journal Acta Diurna* Vol III. No 3 Tahun 2014

Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Hak Otonomi Daerah.

Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, tentang Pemerintah Daerah.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Utomo, Agus Budi, Samsudi dan Djuniadi. 2015. Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Guru Produktif Teknik Kendaraan Ringan. Semarang : *Journal of Educational Research and Evaluation*, Universitas Negeri Semarang. Vol. 2, No. 1 : 72-81.

Widodo, Setyo,T,. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Sekolah (Studi Kasus pada Sekolah *Regrouping* di SDN Petompon 02). Semarang : *Journal Educational Management* Universitas Negeri Semarang , Vol. 3, No.2:175.

Wirawan. 2011. Evaluasi : Teori, model, standar, aplikasi, dan profesi. Jakarta : Rajawali Pers.

Yunus, Muhammad, Soegiyanto dan Hari, S. 2017. *Evaluation of the Center of Sports Education and Training for Students (CSETS) Programs in South Sulawesi, West Sumatera, and Central Java*. Semarang : *The Journal of Educational Development*, Universitas Negeri Semarang. Vol. 3, No. 2 :145-152.