



## MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN CALON KEPALA MADRASAH DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN

Yayat Ruhiyat

Program Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Correspondence: E-mail: [yayat@gmail.com](mailto:yayat@gmail.com)

### ABSTRACTS

The purpose of this study, focused on the planning, implementation, evaluation, supporting and inhibiting factors as well as the impact of the education and training of madrasah head candidates at the Bandung Religious Training Center. This study uses a qualitative approach with descriptive methods. As for conducting data collection, the writer uses observation, interview and documentation techniques. The data sources consisted of: Head of the Bandung Religious Technical Staff Training Center and a number of prospective Madrasah heads as training participants, Head of the Bandung Religious Education Training Center and TU Head of the Bandung Religious Technical Staff Training Center. The data analysis technique is through data reduction, data display, drawing conclusions, and testing the validity of the data with triangulation. The results of this study indicate: that the implementation of the Management of Education and Training of Madrasah Head Candidates at the West Java Provincial Training Center for Religion is already well implemented although not completely perfect.

**Keyword:** Education and Training Management, Prospective Head of Madrasah School, Religious Education and Training Center.

### ARTICLE INFO

**Article History:**

*Submitted/Received 20 Oct 2019*

*First Revised 19 Nov 2019*

*Accepted 09 Mar 2020*

*First Available online 13 Apr 2020*

*Publication Date 01 Oct 2020*

## 1. PENDAHULUAN

Di era industri 4.0 sekarang ini, berbagai bangsa di dunia telah mengembangkan *Knowledge-Based Economy* (KBE) (Amirudin, 2019), yang mensyaratkan dukungan manusia berkualitas. Karena itu, pendidikan mutlak diperlukan guna menopang pengembangan ekonomi berbasis pengetahuan atau *Education for the knowledge economy* (EKE). Dalam konteks ini, lembaga pendidikan harus pula berfungsi sebagai pusat penelitian dan pengembangan, yang menghasilkan produk-produk riset unggulan yang mendukung KBE (Alhamuddin, 2016).

Ketersediaan manusia bermutu yang menguasai iptek sangat menentukan kemampuan bangsa dalam memasuki kompetensi global dan ekonomi pasar bebas, yang menuntut daya saing tinggi. Dengan demikian, pendidikan diharapkan dapat mengantarkan bangsa Indonesia meraih keunggulan dalam persaingan global. Namun pada realitasnya berdasarkan daftar kualitas pendidikan negara anggota Organisasi Kerja sama Ekonomi Pembangunan (OECD) yang dirilis hari Rabu 13 Mei 2015 oleh BCC dan Financial Times.

Hasil yang dirilis tersebut menerbitkan perolehan peringkat-peringkat tertinggi sekolah-sekolah global. Bahwa dari 76 negara, Indonesia menempati posisi ke 69 atau urutan ke 8 paling bawah, sedangkan Singapura yang menjadi salah satu negara Asia yang mampu menempati posisi lima teratas. Ketika banyak negara Asia menjulang di daftar buatan OECD, peringkat Indonesia justru jatuh di urutan 69, hanya unggul 7 peringkat dari Ghana yang ada dibawah. Dibandingkan Thailand yang berada di posisi 47, dan Malaysia berada di urutan 52 yang sama-sama berada dalam kawasan negara Asia. Bangsa Indonesia seharusnya mampu belajar dari negara Asia lainnya.

Era globalisasi 4.0 yang penuh dengan tantangan ini, nampaknya pendidikan semakin berat dengan adanya tuntutan masyarakat modern yang semakin kompleks. Para manajer atau dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi (Munasiroh, 2018). Agar tidak semakin tertinggal, terpuruk dan tergerus oleh zaman, lembaga pendidikan harus mulai mempersiapkan dengan visi dan misi untuk mencetak generasi bangsa yang cerdas dan memiliki akhlaqul karimah. Keberadaan lembaga pendidikan untuk anak sangat dibutuhkan sebagai sarana bagi masyarakat dalam membantu mempersiapkan anak-anak menjadi individu yang berilmu, beramal dan bertaqwa.

Oleh karena itu, Pendidikan juga harus mampu menumbuhkan jiwa patriotis dan rasa kesetiakawanan sosial. Atas dasar itulah, peran serta pemerintah dan lembaga-lembaga pendidikan dalam melaksanakan perintah undang-undang adalah menyusun rencana dan strategi dalam mengembangkan pendidikan yang lebih baik. Dikutip dari Disertasi yang berjudul *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islamic Boarding School Malang* oleh Rahman (2019); Dalam sebuah manajemen lembaga pendidikan, peran kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi hal yang paling penting karena akan terjadi proses mempengaruhi pikiran, perasaan, mengarahkan tingkah laku orang lain, sehingga terjadi sebuah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Peran itu sendiri adalah aktivitas yang diperankan oleh seseorang dalam organisasi yang juga dapat diartikan sebagai kedudukan seseorang dalam organisasi. Terkait dengan manajemen, dikutip dari Ambarwati dan Husna (2016) menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu studi dan praktek yang dikaitkan atau diarahkan dalam operasional organisasi pendidikan. Organisasi pendidikan membutuhkan suatu bentuk pengaturan kegiatan. Pengaturan kegiatan tersebut mengarah pada suatu sistem yang sistematis.

Pengaturan kegiatan yang sistematis itu akan dijadikan sebagai patokan dalam pelaksanaan kegiatan operasional yang terwujud dalam suatu manajemen pendidikan. Dikutip dari Disertasi yang berjudul *Manajemen Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda Majenang Kabupaten Cilacap* oleh [Mahfud, 2018](#); Manajemen pendidikan adalah keseluruhan proses penyelenggaraan dalam usaha kerja sama dua orang atau lebih atau usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber (non material maupun material) secara efektif, efisien dan rasional untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan".

Dari pernyataan tersebut selain kerjasama, sekelompok orang, dan tujuan ditambahkan sumber daya organisasi, baik personil maupun material. Jadi peran Kepala sekolah merupakan pertanggung jawaban atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Berdasarkan penjelasan diatas kepala sekolah berkewajiban untuk selalu membina dalam arti berusaha untuk meningkatkan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan untuk menjadi lebih baik serta menyampaikan amanah kepada yang bersangkutan. Seperti halnya dijelaskan dalam Q.S An-Nissa 58, yang berbunyi:

*"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat".*

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku ([Estrada et al., 2019](#)). Dikutip dari Disertasi [Sari \(2020\)](#) yang berjudul *Kepala Sekolah sebagai Leader di SMA*; Kepala sekolah memiliki kedudukan tertinggi yaitu sebagai leader (pemimpin) dimana membawahi dan mengayomi semua sumber daya manusia di sekolah. Dalam peran ini kepala sekolah adalah penanggungjawab terhadap pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan di sekolah yang dilakukan oleh seluruh unsur warga sekolah. Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat di nilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan peran pokok kepala sekolah yaitu meliputi: *Educator, manajer, administrator, supervisor, leader, Inovator, motivator* ([De Keizer dan Pringgabayu, 2018](#)).

Sedangkan berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan pada pelaksanaan diklat kepemimpinan calon kepala sekolah di Balai Pendidikan dan Pelatihan Bandung, masih terdapat berbagai permasalahan yang perlu mendapat perhatian diantaranya: (1) Penyiapan program kurang sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang diperlukan oleh calon kepala sekolah, termasuk kurikulum yang digunakan berpedoman pada buku petunjuk pelaksanaan diklat calon kepala sekolah/madrasah yang diterbitkan tahun 2011, sehingga tidak relevan lagi dengan kebutuhan untuk memenuhi kompetensi calon kepala sekolah (2) Pelaksanaan: proses pembelajaran tidak semuanya dapat berjalan dengan baik, karena adanya beberapa sarana prasarana pembelajaran kurang mendukung, seperti kebutuhan simulasi pembelajaran belum terstandar. (3) evaluasi belum terlaksana secara spesifik.

Salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan seorang kepala sekolah diukur dari mutu pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya ([Fitrah, 2017](#)), maka Kepala sekolah yang berhasil, yaitu kepala sekolah yang berhasil mencapai tujuan sekolah, serta tujuan dari para individu yang ada didalam lingkungan sekolah, harus memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan kerjasama antara individu. Untuk membantu tugas kepala sekolah

dalam menjalankan tugasnya mengorganisasi sekolah secara tepat diperlukan suatu kemampuan melakukan analisis terhadap kehidupan informal sekolah dan iklim atau suasana organisasi sekolah.

Kemampuan melakukan analisis bagi kepala sekolah perlu dilatih sebelum para kepala sekolah tersebut menjalankan tugas sebagai kepala sekolah (Ndapaloka et al., 2016). Hal ini seperti diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Permendiknas ini memuat tentang sistem penyiapan calon kepala sekolah/madrasah, proses pengangkatan kepala sekolah/madrasah, masa tugas, Pengembangan Keprofesian berkelanjutan (PKB), penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, mutasi dan pemberhentian tugas guru sebagai kepala sekolah/madrasah.

Kepala sekolah/madrasah memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan (Dacholfany, 2017). Kepala sekolah/madrasah juga memiliki peran penting dalam upaya membentuk insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif melalui kesungguhan dan kreativitasnya dalam mengelola sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagai konsekuensinya, kepala sekolah/madrasah harus merupakan orang-orang yang terpilih dari sisi kualifikasi maupun kompetensinya sebagaimana yang dimaksud oleh Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

Berpijak pada kondisi di atas, Pemerintah melalui Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 telah mengatur pola seleksi calon kepala sekolah melalui proses rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah. Sebagai proses pemberian pengalaman teoretik dan praktik kepada calon kepala sekolah/madrasah yang telah lulus tahap rekrutmen, Pasal 7 ayat (2) Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 telah mengatur porsi waktu untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan, yakni tatap muka selama minimal 100 jam, dan praktik pengalaman lapangan dalam kurun waktu minimal selama 3 bulan. Selanjutnya, ayat (5) menyatakan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan diakhiri dengan penilaian untuk mengetahui pencapaian kompetensi calon kepala sekolah/madrasah.

Program Penguatan Kemampuan Kepala dan Pengawas Sekolah merupakan salah satu program strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk percepatan peningkatan mutu pendidikan di tanah air. Hal ini didasari banyaknya hasil kajian baik dari luar maupun dalam negeri yang mendukung bahwa kualitas sekolah sangat erat kaitannya dengan kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Hampir tidak ada sekolah bermutu tanpa kepala sekolah yang bermutu, dan didukung oleh pengawas yang bermutu (Erwin, 2016). Dengan demikian, apabila ingin meningkatkan mutu sekolah, dimulai dengan pembenahan kepala sekolah dan pengawas sekolah dilanjutkan pembenahan guru.

*Training Needs Analysis* (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu langkah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan sebelum suatu pelatihan berjalan dan merupakan bagian terpadu dalam desain pelatihan dengan output berupa deskripsi tentang materi, sasaran umum dan khusus, alokasi waktu, dan metode pembelajaran yang akan diterapkan dalam pelatihan. Hal ini dimaksudkan agar agar pelatihan bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi peserta pelatihan dan mendukung strategi perusahaan.

Berdasarkan hasil TNA ini akan diketahui pelatihan yang sesuai bagi suatu organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Ada 5 tahapan perencanaan pelatihan untuk mencapai tujuan pelatihan (Herlinda et al., 2017), meliputi (1) *Training need assessment* dilakukan dengan pengkajian tentang kinerja karyawan antara standar yang diharapkan dengan keadaan sekarang; (2) *Training objective* dilakukan dengan pengkajian kesenjangan yang

terjadi untuk menurumkan tujuan pelatihan; (3) *Traininng Design* dilakukan dengan menjabarkan kompetensi yang ingin dicapai dalam kegiatan operasional yang terukur, dan menghasilkan kurikulum dan rancangan alur proses pelaksanaan pelatihan; (4) *Training Implementation* dilakukan melalui pelaksanaan pelatihan sesuai dengan rancangan kurikulum dan alur proses pelaksanaan pelatihan; dan (5) *Training evaluation* merupakan kegiatan penilaian terhadap pelaksanaan program pelatihan yang telah dilaksanakan untuk mengukur keberhasilan tujuan pelatihan.

Dengan melihat permasalahan terkait dengan peran calon kepala sekolah yang begitu penting tersebut dan teori yang dikutip dari Herlinda yang ada lima langkah tersebut, dapat dijadikan acuan untuk diimplementasikan di berbagai balai Diklat khususnya Balai Diklat Keagamaan Bandung dalam mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang muncul. Karena tujuan dari *Training Needs Assesment* (TNA) untuk mengetahui apakah terdapat adanya kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki baik itu yang terkait dengan *knowledge skill* atau *attitude* dengan kinerja yang ditampilkan.

Sehingga bisa diketahui bahwa kalau terkait dengan masalah tersebut maka peran pelatihan yang berperan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan penelusuran penelitian tentang manajemen pelatihan Kepala Sekolah/Madrasah belum banyak dilakukan, sehingga penting untuk menelaah lebih jauh tentang bagaimana implementasi manajemen pelatihan tersebut, khususnya kajian lebih mendalam tentang pengelolaan pendidikan dan pelatihan di Balai Diklat Keagamaan.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Adapun dalam melakukan pengumpulan data, penulis menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Sumber datanya terdiri dari Kepala Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Bandung serta beberapa calon kepala Madrasah sebagai peserta diklat, Kepala TU Balai Diklat Keagamaan Bandung dan TU Kepala Balai Diklat Pegawai Teknis Keagamaan Bandung. Sumber data dalam sebuah penelitian adalah subjek darimana data tersebut diperoleh. Adapun teknik analisis datanya melalui reduksi data, display data, penarikan kesimpulan, dan uji keabsahan datanya dengan triangulasi. Aspek-aspek yang ditelaah adalah:

- a. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan calon kepala Madrasah,
- b. Tujuan pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah
- c. Perencanaan pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah
- d. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah
- e. Evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Pengkajian Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung**

Pengkajian kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung, adalah proses yang berkelanjutan dalam pengumpulan data untuk menentukan apa kebutuhan pelatihan yang ada, sehingga pelatihan dapat dikembangkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Melakukan analisis kebutuhan merupakan dasar keberhasilan program pelatihan. Langkah paling utama dan pertama dalam Pendidikan dan Pelatihan didahului dengan identifikasi kebutuhan. Kebutuhan pendidikan

dan pelatihan dapat dilihat dengan membandingkan antara tingkat pengetahuan dan kemampuan yang diharapkan (sebagaimana terlihat pada misi, fungsi dan tugas) dengan pengetahuan dan kemampuan yang senyatanya dimiliki oleh pegawai.

Sebelum melakukan analisis kebutuhan diklat, terlebih dahulu tentukan konteks fokus kegiatan. Dalam kegiatan ini hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

- a. Mengapa AKD ini dilakukan? Siapa yang menginginkan dan tidak menginginkan penyelesaian masalah yang ada. Masalah-masalah yang ada biasanya dapat dijumpai dalam analisis kinerja.
- b. Apa cakupan AKD ini?
- c. Solusi apa yang diharapkan dalam pemecahan masalah. Solusi dalam hal ini dapat berupa *training* atau *non training*.
- d. Siapa sumber informasi, misalnya atasan, pemangku jabatan, staf, pelanggan atau bahkan data sekunder seperti laporan, hasil kerja, surat kabar dan lain sebagainya.
- e. Catatan dan bukti apakah yang dibutuhkan dalam pengumpulan bahan AKD.
- f. Seberapa besar bantuan organisasi terhadap kegiatan AKD tersebut.
- g. Siapa saja yang harus diberitahu hasil kegiatan AKD? Mengapa? Fokus kegiatan AKD umumnya menyangkut masalah kinerja (*performance problems*) yang meliputi produksi yang menurun, rendahnya motivasi kerja, komunikasi, sikap, efisiensi kerja yang tidak sesuai dengan yang seharusnya (dibawah standar). Selain masalah kinerja, fokus AKD dapat juga berupa adanya inovasi baru dalam sistem dan teknologi serta adanya tantangan yang dihadapi organisasi.

Setelah kita menentukan konteks fokus kegiatan di atas, selanjutnya tentukan tujuan kegiatan (*formulating Objective*). Dalam tahapan ini Analisis kebutuhan diklat menetapkan tujuan kegiatan AKD. Misalnya apakah tujuan tersebut nanti untuk tingkat organisasi (*organization level*), tingkat pemangku jabatan (*occupation level*) atau tingkat pekerja (*individual level*).

Apabila menyangkut pemangku jabatan tertentu yang perlu diperhatikan adalah kinerja optimal atau pengetahuan apa yang diharapkan dikuasai oleh pemangku jabatan tersebut, uraian tingkat kemampuan yang dimiliki pekerja saat ini, bagaimana tanggapan mereka terhadap perubahan sistem baru ini, apakah penyebab permasalahan serta solusi apa yang disenangi. Bahan-bahan yang ada dapat dipergunakan untuk menyusun tujuan kegiatan AKD yang akan dipergunakan sebagai pedoman dalam langkah selanjutnya. Tanpa tujuan yang jelas maka hasil yang akan diperoleh tidak akan optimal.

### **Tujuan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung**

Tingkat kepuasan masyarakat terhadap kepemimpinan transformasi Kapolsek dalam pembinaan Bhabinkamtibmas di wilayah Bireun dapat dilihat pada Gambar 1. Geuchik yang merasa sangat puas sebanyak 63 orang (73%), cukup puas 21 Orang (24%) dan kurang puas 2 Orang (3%). Tujuan Pendidikan Dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah Di Balai Diklat Keagamaan Bandung, sudah sesuai dengan apa yang di harapkan pemerintah, yaitu dengan mengacu pada Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah /Madrasah dan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Ada dua tujuan, yaitu Secara umum, tujuan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung adalah untuk memperkuat kompetensi calon kepala madrasah pada bidang Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi, Kepemimpinan, Penguatan Pendidikan Karakter dan Pengembangan Sekolah Berdasarkan 8 SNP. Sedangkan secara khusus, tujuan diklat penguatan calon kepala madrasah adalah untuk menguatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap.

Rosset dan Arwady menyebutkan bahwa *Training Needs Assesment* (TNA) adalah suatu istilah yang dipergunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru. Dinyatakan oleh Rosset bahwa *Training Needs Assesment* yang selanjutnya disebut analisis kebutuhan diklat atau penilaian kebutuhan diklat sering kali disebut pula sebagai analisis permasalahan, analisis pra diklat, analisis kebutuhan atau analisis pendahuluan.

Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor faktor apa saja yang ada didalam perusahaan/organisasi yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan/organisasi menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan.

Perbedaan kebutuhan sekarang dan yang akan datang ini akan menjadi lebih rancu dalam situasi dimana tujuan seringkali tidak jelas dan dimana mungkin sangat sulit mengkatagorikan secara sistematis kebutuhan akan perubahan. Lebih jauh dijelaskan bahwa kebutuhan diklat sekarang sebagai sesuatu yang muncul ketika ada rintangan yang menghambat pencapaian tujuan yang dapat dihilangkan melalui diklat.

Kebutuhan ini muncul akibat adanya kesalahan dan dapat diidentifikasi dengan cara melihat tanda-tanda atau indikator berkaitan. Sedangkan definisi kebutuhan pelatihan/diklat yang akan datang sebagai sesuatu yang muncul apabila pelatihan/diklat dapat menghilangkan rintangan yang akan datang dalam mencapai tujuan atau jika dengan menghilangkan rintangan tersebut tujuan yang lebih dan yang diinginkan dapat tercapai.

### **Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung**

Perencanaan pada dasarnya merupakan penentuan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Yuliani (2016) dalam Skripsi-nya dengan topik pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja pegawai, perencanaan merupakan proses pemilihan dan pengembangan daripada tindakan yang paling baik/menguntungkan untuk mencapai tujuan.

Dalam setiap perencanaan diklat selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan. Ketiga kegiatan itu adalah (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai, (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, (3) identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa perencanaan Pendidikan dan pelatihan calon kepala madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung Tahun 2019, merupakan perencanaan yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan sebagai pedoman bagi penyelenggara latihan dalam melaksanakan program agar tujuan yang telah ditetapkan yaitu



terbentuknya kepala Madrasah yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang kuat agar mampu melaksanakan program secara efektif dan efisien. Perencanaan disusun dalam bentuk buku panduan kegiatan sebagai kurikulum diklat. Struktur kurikulum meliputi *Service Learning 1, On-the Job Learning, dan In Service Learning*, dilengkapi dengan silabus, rencana pembelajaran, bahan kebutuhan latihan.

Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian [Suparni \(2016\)](#) yang menyimpulkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya kepala Madrasah yang efektif harus memiliki kepemimpinan yang kuat agar mampu melaksanakan program-program Madrasah secara efektif dan efisien. Kepala Madrasah harus memiliki kepemimpinan yang kuat dan mampu memberikan umpan balik serta mampu mengembangkan potensi yang ada untuk mencapai tujuan bersama.

Disusunnya kurikulum diklat sebelum pelaksanaan diklat, dimaksudkan agar diklat yang dilaksanakan dapat mengisi kesenjangan antara kompetensi kepala Madrasah yang dibutuhkan dengan potensi calon kepala Madrasah yang sudah ada. Hal ini senada dengan hasil penelitian [Elisa \(2018\)](#), yang menyimpulkan bahwa untuk mengelola pembelajaran diperlukan perencanaan yang baik, salah satu yang direncanakan adalah kurikulum. Kurikulum dibuat untuk memungkinkan adanya penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada.

Dikutip dari Skripsi yang ditulis oleh [Kurnia \(2017\)](#) dengan topik penerapan manajemen sumber daya dalam meningkatkan kinerja karyawan; perencanaan merupakan bagian dari manajemen, pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan sukses. Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja, dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan ([Mubarak et al., 2018](#)).

Jadi perencanaan dalam Pendidikan dan pelatihan calon kepala madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung sudah dilakukan sesuai prosedur yang ada. Dalam melaksanakan program dan tujuan yang telah ditetapkan yaitu terbentuknya kepala Madrasah yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang kuat dan mampu melaksanakan program secara efektif dan efisien.

### **Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung**

Pelaksanaan diklat merupakan implementasi dari rencana yang telah dibuat yang merupakan salah satu faktor utama dan sangat mempengaruhi terhadap efektifnya program pelatihan. Oleh karena itu pelaksanaan hendaknya dilakukan sesuai dengan ketentuan, aturan dan persyaratan pelaksanaan latihan sehingga, hasil pelaksanaan latihan dapat efektif, berdaya guna, bermanfaat dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

Pelaksanaan adalah kegiatan untuk mewujudkan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Untuk menjamin kelangsungan proses atau pelaksanaan pelatihan dapat berjalan mencapai hasil yang efektif, maka harus melalui serangkaian tahapan yang saling terkait. Rangkaian tahapan dalam proses terdiri dari tiga tahap yaitu:



- a. kegiatan pra atau persiapan pelatihan,
- b. kegiatan pelaksanaan
- c. pelatihan, dan kegiatan akhir pelaksanaan pelatihan.

Pelaksanaan diklat kepemimpinan kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung sudah dilakukan berdasarkan pada petunjuk teknis yang sudah ditetapkan yaitu dengan menerapkan program, pelatih, sarana prasarana, penggunaan pendekatan dan metode, serta evaluasi dalam melakukan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Adapun penyelenggaraan diklat calon kepala sekolah/madrasah dilakukan meliputi beberapa tahapan berikut ini a) penyelenggara diklat; b) narasumber/fasilitator; c) peserta; d) waktu; e) tempat; f) fasilitas diklat; g) metode diklat; h) bahan ajar/buku sumber; i) kegiatan belajar; j) penilaian peserta; dan k) sumber pembiayaan. Dan berdasarkan hasil pengamatan dan stdi dokumentasi pada Balai Diklat Keagamaan Bandung.

Pelaksanaan pendidikan dan pembinaan yang dilakukan oleh balai diklat keagamaan pada calon kepala sekolah sangat penting dilakukan karena Kepala sekolah/madrasah memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan. Kepala sekolah/madrasah juga memiliki peran penting dalam upaya membentuk insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif melalui kesungguhan dan kreativitasnya dalam mengelola sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagai konsekuensinya, kepala sekolah/madrasah harus merupakan orang-orang yang terpilih dari sisi kualifikasi maupun kompetensinya sebagaimana yang dimaksud oleh Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

Tujuan Umum Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah adalah untuk memperkuat kompetensi kepala madrasah pada manajerial, kewirausahaan, supervisi, kepemimpinan, penguatan pendidikan karakter dan pengembangan sekolah berdasarkan delapan SNP. Tujuan Khusus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah adalah untuk menguatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap terkait materi :

- a. Manajerial meliputi, Teknik analisis manajemen; Pengembangan RKS-RKAS; Pengelolaan Kurikulum, Pengelolaan Keuangan, Pengelolaan PTK, Pengelolaan Peserta Didik, dan Pengelolaan Sarana dan Prasarana.
- b. Kewirausahaan Meliputi; Pengantar dan Konsep Kewirausahaan dan Pengembangan Kewirausahaan
- c. Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan
- d. Kepemimpinan meliputi; Kepemimpinan pembelajaran dan Kepemimpinan perubahan
- e. Kepemimpinan Sekolah berdasarkan 8 SNP

Hasil yang diharapkan pada akhir Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah ini adalah meningkatnya kompetensi kepala madrasah sesuai tuntutan beban kerja kepala sekolah yang diatur dalam PP nomor 19 tahun 2017 tentang Guru dan penilaian kerja yang diatur dalam Kemendikbud no 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah.

Adapun Model dan Tahapan Pendidikan Dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah Diklat calon kepala sekolah/madrasah dikemas dalam 3 tahap dengan model

- a. *In-Service Learning 1 (IN-1)* yaitu pembelajaran melalui kegiatan tatap muka. Kegiatan *In-Service Learning 1* berupa tatap muka antara peserta diklat dengan nara sumber dan/atau fasilitator. Kegiatan ini diselenggarakan dalam durasi minimal 70 (tujuh puluh) jam pelajaran @ 45 menit. Materi diklat mencakup materi umum, materi inti

dan materi penunjang. Pada akhir kegiatan *In-Service Learning 1* peserta menyusun rencana tindakan yang akan diimplementasikan pada saat *On-the-Job Learning*. Penyusunan rencana tindakan berdasarkan hasil analisis EDS masing-masing sekolah dan hasil analisis evaluasi diri yang dicerminkan pada hasil AKPK.

- b. *On-the Job Learning* (OJL) adalah pembelajaran di lapangan dalam situasi pekerjaan yang nyata. yakni pelaksanaan rencana tindakan yang telah disusun pada saat *In Service Learning 1*. OJL dilaksanakan melalui berbagai kegiatan nyata di dua tempat, yaitu : sekolah sendiri dan sekolah lain yang jenjangnya lebih tinggi atau sama selama 3 (tiga) bulan atau setara dengan 200 jam pelajaran.
- c. *In-Service Learning 2* (IN-2) adalah kegiatan tatap muka untuk mempresentasikan dan merefleksikan hasil *On-the Job Learning*. Model ini dirancang untuk memberikan pengalaman belajar yang terpadu antara aspek pengetahuan kognitif dan pengalaman empirik sesuai dengan karakteristik peserta diklat sebagai *adult learner*.

### **Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung**

Evaluasi dalam penelitian ini menggunakan deskriptif dengan model evaluasi CIPPO yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan koleganya dan disempurnakan oleh Gilbert Sax. Evaluasi model CIPPO (Susilawati dan Zulfiati, 2016) terdiri dari: *contexts*, *input*, *process*, *product*, dan *outcome(s)*. Dari kelima komponen atau tahapan dalam evaluasi program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah diperoleh hasil sebagai berikut: 1) Komponen *contexts* program pendidikan dan pelatihan calon kepala Madrasah telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, walaupun masih perlu ada sosialisasi lebih lanjut, 2) Komponen input program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 di Balai Diklat Keagamaan Bandung telah sesuai dengan kriteria keberhasilan, 3) Komponen process penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan calon kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung relevan dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, 4) Komponen product program pendidikan dan pelatihan para calon kepala Madrasah memperoleh penilaian dengan kategori "Baik", hal ini sudah sesuai dengan kriteria evaluasi yang telah ditetapkan, dan 5) Komponen *outcome(s)* program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap, kinerja kepala Madrasah dan lingkungan masyarakat Madrasah maupun bagi kepala Madrasah itu sendiri.

Menurut Priyadi (2017), dalam Disertasinya yang berjudul *Pengelolaan Latihan Kepemimpinan Pada Diklat Calon Kepala Sekolah di LPPKS*, evaluasi pelatihan dimulai dari pernyataan tujuan yang jelas. Tujuan yang luas tidak akan membingungkan bila dibuatkan sasaran pelatihan yang spesifik. Tujuan pelatihan merupakan konsep yang luas. Sasaran tersebut menerjemahkan tujuan tersebut menjadi lebih spesifik dan dapat diukur.

Evaluasi Diklat merupakan suatu proses peningkatan mutu dan merupakan suatu penghubung antara tahap pelaksanaan Diklat, tahap perencanaan diklat dan tahap analisis diklat (Lusiana, 2017). Sistem evaluasi diterapkan dalam pendidikan dan pelatihan (Diklat), utamanya dengan menggunakan penilaian atas peserta diklat untuk membantu menentukan apakah diklat dapat ditingkatkan.

Evaluasi program latihan kepemimpinan dilakukan oleh Fasilitator, dalam dua tahap yaitu *pre test* dan *post test*, dilakukan sebelum proses pembelajaran, selama proses pembelajaran, dan pada akhir pembelajaran. Penilaian dilakukan dengan cara mengamati

langsung untuk menilai sikap, keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh oleh peserta (Nuriyanti, 2018).

Keberhasilan peserta ditentukan berdasarkan aspek kehadiran dan penugasan. Hasil penelitian menyebutkan bahwa evaluasi program latihan kepemimpinan dilakukan oleh Fasilitator dalam dua tahap yaitu *pre test* dan *post test*, dilakukan sebelum pembelajaran, selama proses pembelajaran, dan sesudah pembelajaran dalam bentuk refleksi dan tanya jawab. Penilaian dilakukan dengan cara mengamati langsung untuk menilai sikap, ketrampilan dan pengetahuan yang diperoleh oleh peserta. Keberhasilan peserta ditentukan berdasarkan aspek kehadiran dan penugasan.

Pelaksanaan evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui keberhasilan peserta dalam mengikuti latihan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mahirah (2017) yang menyatakan bahwa evaluasi hasil belajar merupakan proses untuk menentukan nilai belajar siswa melalui kegiatan penilaian dan/atau pengukuran hasil belajar. Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai oleh siswa setelah mengikuti suatu kegiatan pembelajaran, di mana tingkat keberhasilan tersebut kemudian ditandai dengan skala nilai berupa huruf atau kata atau simbol.

Dilaksanakannya evaluasi terhadap kehadiran dan penugasan peserta selama mengikuti latihan selain untuk mengetahui keberhasilan peserta, sekaligus digunakan sebagai umpan balik bagi penyelenggaraan diklat, apakah pelaksanaan diklat sudah dapat mencapai kompetensi yaitu kepemimpinan spiritual, pembelajaran, dan kepemimpinan kewirausahaan seperti yang direncanakan atau belum. Kegiatan evaluasi untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan diklat ini sejalan dengan hasil penelitian Adjadan (2015) yang menyimpulkan bahwa manajemen pelaksanaan pendidikan dan pelatihan calon kepala Madrasah tahun 2012 di Lembaga Pendidikan Provinsi Maluku Utara. Hal ini berdasarkan hasil evaluasi telah berjalan secara efektif sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sehingga kriteria dalam evaluasi dapat terpenuhi.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Provinsi Jawa Barat maka dapat disimpulkan dalam lima hal. Kelima hal tersebut meliputi kebutuhan pendidikan dan pelatihan, tujuan penelitian, perencanaan pendidikan dan pelatihan calon kepala, pelaksanaan diklat, dan evaluasi diklat ini menggunakan model CIPPO.

*Pertama*, kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung, adalah proses yang berkelanjutan dalam pengumpulan data untuk menentukan apa kebutuhan pelatihan yang ada, sehingga pelatihan dapat dikembangkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Melakukan analisis kebutuhan merupakan dasar keberhasilan program pelatihan. Langkah paling utama dan pertama dalam Pendidikan dan Pelatihan didahului dengan identifikasi kebutuhan. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dengan membandingkan antara tingkat pengetahuan dan kemampuan yang diharapkan (sebagaimana terlihat pada misi, fungsi dan tugas) dengan pengetahuan dan kemampuan yang senyatanya dimiliki oleh pegawai.

*Kedua*, tujuan penelitian ini, yaitu ada Secara umum, tujuan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung adalah untuk memperkuat kompetensi calon kepala madrasah pada bidang Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi,

Kepemimpinan, Penguatan Pendidikan Karakter dan Pengembangan Sekolah Berdasarkan 8 SNP. Sedangkan secara khusus, tujuan diklat penguatan calon kepala madrasah adalah untuk menguatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap.

*Ketiga*, perencanaan pendidikan dan pelatihan calon kepala madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung Tahun 2019, merupakan perencanaan yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan sebagai pedoman bagi penyelenggara latihan dalam melaksanakan program agar tujuan yang telah ditetapkan yaitu terbentuknya kepala Madrasah yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang kuat agar mampu melaksanakan program secara efektif dan efisien. Perencanaan disusun dalam bentuk buku panduan kegiatan sebagai kurikulum diklat. Struktur kurikulum meliputi Service Learning 1, On-the Job Learning, dan In-Service Learning, dilengkapi dengan silabus, rencana pembelajaran, bahan kebutuhan latihan.

*Keempat*, pelaksanaan diklat kepemimpinan kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung dengan menerapkan program, pelatih, sarana prasarana, penggunaan pendekatan dan metode, serta evaluasi dalam melakukan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Adapun Penyelenggaraan diklat calon kepala sekolah/madrasah meliputi a) penyelenggara diklat; b) narasumber/fasilitator; c) peserta; d) waktu; e) tempat; f) fasilitas diklat; g) metode diklat; h) bahan ajar/buku sumber; i) kegiatan belajar; j) penilaian peserta dan k) sumber pembiayaan. Dan berdasarkan hasil pengamatan dan stdi dokumentasi pada Balai Diklat Keagamaan Bandung.

*Kelima*, evaluasi ini menggunakan model CIPPO terdiri dari: *contexts, input, process, product, dan outcome(s)*, dari kelima komponen atau tahapan dalam evaluasi program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah diperoleh hasil sebagai berikut: 1) Komponen *contexts* program pendidikan dan pelatihan calon kepala Madrasah telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, walaupun masih perlu ada sosialisasi lebih lanjut, 2) Komponen *input* program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 di Balai Diklat Keagamaan Bandung telah sesuai dengan kriteria keberhasilan, 3) Komponen *process* penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan calon kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Bandung relevan dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, 4) Komponen *product* program pendidikan dan pelatihan para calon kepala Madrasah memperoleh penilaian dengan kategori "Baik", hal ini sudah sesuai dengan kriteria evaluasi yang telah ditetapkan, dan 5) Komponen *outcome(s)* program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap, kinerja kepala Madrasah dan lingkungan masyarakat Madrasah maupun bagi kepala Madrasah itu sendiri.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Adjadan, S. (2015). Evaluasi program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah (studi evaluatif pascadiklat di LPMP Provinsi Maluku Utara). *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 17(3), 164-175.
- Alhamuddin, A. (2016). Kurikulum pendidikan tinggi keagamaan Islam: Mutu dan relevansi. *Al-Murabbi: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*, 3(1), 1-15.
- Ambarwati, A., & Husna, A. (2016). Manajemen pesantren responsif gender: Studi analisis di kepemimpinan nyai pesantren di Kabupaten Pati. *PALASTREN: Jurnal Studi Gender*, 7(2), 445-456.
- Amirudin, M. F. (2019). Hubungan pendidikan dan daya saing bangsa. *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 35-48.

- Dacholfany, M. I. (2017). Inisiasi strategi manajemen lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia islami di Indonesia dalam menghadapi era globalisasi. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 1(01), 1-13.
- De Keizer, H., & Pringgabayu, D. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, dan budaya sekolah, terhadap kinerja guru di SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung. *JMBI UNSRAT: Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 4(1), 14-25.
- Elisa, E. (2018). Pengertian, peranan, dan fungsi kurikulum. *Jurnal Curere*, 1(2), 1-12.
- Erwin, E. (2016). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah: profesionalisasi guru dan iklim sekolah terhadap motivasi kerja guru di MTsN Pasir Lawas Kabupaten Tanah Datar. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 111-122.
- Estrada, E., Pujiyanto, D., & Arwin, A. (2019). Persepsi kepala sekolah terhadap kinerja guru pjok sekolah menengah atas negeri di Kota Bengkulu. *Kinestetik: Jurnal Ilmiah Pendidikan Jasmani*, 3(2), 198-207.
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31-42.
- Herlinda, S., Hidayat, S., & Djumena, I. (2017). Manajemen pelatihan hantaran dalam meningkatkan kecakapan hidup warga belajar di Lembaga Kursus dan Pelatihan. *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment*, 1(1), 1-9.
- Lusiana, L., Somantri, M., & Juarsa, O. (2017). Pengelolaan diklatpim tingkat IV pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 11(4), 317-325.
- Mahirah, B. (2017). Evaluasi belajar peserta didik (siswa). *Idaarrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 257-267.
- Mubarok, Z., Hafidhuddin, D., Tanjung, H., & Tamam, A. M. (2018). Pendidikan wirausaha bagi anak Panti Asuhan Yatim Muhammadiyah dan pengaruhnya terhadap kemandirian anak. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 152-172.
- Munasiroh, S. C. (2018). Strategi penanganan konflik oleh kyai di pesantren. *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Studi Islam*, 5(2), 1-18.
- Ndapaloka, V., Hardyanto, W., & Prihatin, T. (2016). Pengaruh supervisi akademik pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi berprestasi sebagai mediasi terhadap kinerja guru SMK Negeri Kabupaten Ende. *Educational Management*, 5(1), 42-54.
- Nuriyanti, R. (2018). Desain evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan (diklat): Studi kasus di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Balai Latihan Kerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Probolinggo. *Inspirasi: Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, 15(1), 1-9.
- Suparni, S. (2016). Profesionalisme guru matematika dalam merencanakan pembelajaran berbasis kompetensi. *TAZKIR: Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Keislaman*, 2(1), 15-30.

Susilawati, S., & Zulfiati, Z. (2016). Evaluasi program pelatihan berbasis kompetensi di Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Latihan Kerja Karawang (penerapan model evaluasi cippo). *Jurnal Pendidikan Teknik dan Vokasional*, 2(1), 38-45.