

# IMPLEMENTASI KEEFEKTIFAN ORGANISASI

## Studi Kritis dinamika Prilaku Organisasi Pendidikan Tinggi Islam (Matrikulasi)

**Zainur Arifin**

Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang, Indonesia  
[yainur.arifin@gmail.com](mailto:yainur.arifin@gmail.com)

**Sulistiyorini**

Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, Indonesia  
[sulistiyorini12@yahoo.com](mailto:sulistiyorini12@yahoo.com)

**Abstract:** The effectiveness of the organization in Islamic higher education institutions is a community demand and need that cannot be negotiated. Therefore Islamic universities are obliged to manage their institutions to produce smart, skilled, civilized and cultured students. Education not only seeks to improve knowledge, but also can produce scientists and intellectuals who have faith, devotion, and personality. Organizations in Islamic higher education institutions discuss the implementation of leading and controlling in Islamic higher education institutions, the implementation of decision making and policy making of Islamic higher education institutions and the implementation of internal and external evaluators in assessing student achievement. Researchers make improvements. There are several possibilities that must be considered, namely the availability of adequate time allocation, rationalization of additional employees and / or equipment, sufficient time allocation for managers to make management improvements and the extra effort of all existing components. These Islamic higher education institutions tend to look more oriented and focused on education and its processes. Educational inputs such as infrastructure, and the curriculum

and processes, are very important for one's success in learning, but this is not enough. Therefore, to improve the situation above, the effectiveness of educational organizations in Indonesia must now begin to focus on controlling the quality of graduates.

**Keywords:** Implementation, Organizational Effectiveness and Islamic Higher Education Institutions

## PENDAHULUAN

Kata *implementasi* berasal dari bahasa Inggris '*implementation*' sebuah kata benda (*noun*) yang berarti penerapan. Kata ini terserap ke dalam Bahasa Indonesia yang diartikan sebagai penerapan atau pelaksanaan. Penerapan disini berarti sebuah usaha untuk menggunakan atau melaksanakan sebuah teori tertentu terhadap suatu lembaga.<sup>1</sup>

Perilaku organisasi merupakan suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya.<sup>2</sup> Sedangkan keefektifan organisasi di lembaga pendidikan Tinggi merupakan tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Oleh karena itu, perguruan tinggi wajib mengelola lembaganya untuk menghasilkan mahasiswa yang cerdas, terampil, beradab, dan berbudaya. Pendidikan tidak hanya berupaya meningkatkan ilmu pengetahuan, tetapi juga dapat menghasilkan ilmuwan dan cendekiawan yang memiliki keimanan, ketaqwaan, dan kepribadian.

Tuntutan untuk menghadirkan perguruan tinggi yang memiliki standar mutu Internasional merupakan kebutuhan yang mendesak. Oleh karena itu, penyelenggaraan perguruan tinggi perlu merumuskan visi, misi, statuta, organisasi dan tata kerja, rencana strategi, agar dapat menjaga kesinambungan dan penjaminan mutu lulusannya. Relevansi lulusan dan mutu pendidikan adalah persoalan kebutuhan masa kini dan masa mendatang, dan selayaknya dipandang sebagai masalah nasional.

Menurut George R. Terry pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.<sup>3</sup> Peneliti menyimpulkan bahwa fungsi pengarahan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan di dalam suatu

---

<sup>1</sup> Mulyasa, E, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015).

<sup>2</sup> Badrudin. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta. 2015, 34

<sup>3</sup> Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, (Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara, 2009), 183

organisasi untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha.

Sistem pendidikan Indonesia saat ini cenderung terlihat lebih berorientasi dan terfokus pada pendidikan dan prosesnya. *Input* pendidikan seperti sarana prasarana, dan kurikulumnya beserta prosesnya, memang sangat penting bagi keberhasilan seseorang dalam belajar, tetapi hal ini tidak saja cukup. Karena itu untuk memperbaiki keadaan di atas, Keefektifan organisasi pendidikan di Indonesia sekarang sudah harus mulai di fokuskan pada pengendalian kualitas mutu lulusannya.

Semua kebutuhan kita tidak jauh dengan istilah system dan organisasi, maka dengan itu setidaknya kita harus pahami betul apa makna dari suatu sisytem dan organisasi. Maju berkembangnya suatu bisnis, komunikasi, social dan sebagainya juga pengaruh dari suatu system dan organisasinya. Oleh karena itu efektifitas Organisasi dilembaga pendidikan Islam membahas Implementasi leading dan controlling di lembaga pendidikan tinggi islam, Implementasi decision making dan policy making di lembaga pendidikan tinggi islam, dan Implementasi evaluator internal dan eksternal dalam penilaian pencapaian mahasiswa.

## **PEMBAHASAN**

### **Leading dan Controlling dalam Organisasi Di Lembaga Pendidikan Tinggi Islam**

Leading (Pengarahan) meliputi setiap pengaruh yang digunakan untuk membuat orang terdorong untuk menjalankan tugas atau pekerjaannya demi tercapainya tujuan bersama yang diinginkan. Pengaruh ini sendiri dapat bersumber dari pengaruh sosial (jabatan, skill dll) dan informal (senioritas, wibawa dll). Seorang manajer jika ia adalah pemimpin yang baik maka para bawahanya akan berusaha dengan senang hati dan bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi.

Studi ilmu perilaku pada dasarnya telah memberikan banyak sekali kontribusi kepada manajemen dalam kaitan dengan hal ini. Ilmu perilaku (seperti Psikologi, Komunikasi dan leadership dll), telah banyak membantu memahami perilaku pegawai. Ilmu ini juga sangat penting bagi seorang manajer karena ia memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengarahkan karyawan. Salah satu contoh, salah satu penelitian di ilmu perilaku menemukan bahwa agar seorang manajer dapat mengarahkan para bawahanya secara efektif, maka hal pertama yang harus mereka pahami adalah pegawai mereka sendiri. Pemahaman pegawai ini meliputi, kepribadian, nilai dan norma yang mereka junjung, tingkah laku dan emosi.

Dalam surat Al-Baqarah, (ayat :213) Allah berfirman:<sup>4</sup>

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ

*Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi kabar gembira dan sebagai pemberi peringatan.*

Hasil penelitian terhadap motivasi dan teori tentang motivasi memberikan informasi penting tentang cara-cara apa yang dapat dipergunakan oleh seorang manajer agar para pekerjanya dapat didorong untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi. Hasil penelitian ilmu komunikasi memberikan kita arahan mengenai bagaimana seorang manajer dan secara efektif dan persuasif berkomunikasi dengan para bawahannya.<sup>5</sup>

Menurut George R. Terry pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.<sup>6</sup> Pemakalah menyimpulkan bahwa fungsi pengarahan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan di dalam suatu organisasi untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha.

Pengawasan (kontrol) adalah salah satu fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staff. Mengendalikan merupakan fungsi penting karena membantu untuk memeriksa kesalahan dan mengambil tindakan korektif sehingga meminimalkan penyimpangan dari standar dan mengatakan bahwa tujuan organisasi telah tercapai dengan cara yang baik. Menurut konsep modern kontrol adalah tindakan meramalkan sedangkan konsep awal pengendalian hanya digunakan ketika kesalahan terdeteksi. Kontrol dalam manajemen berarti menetapkan standar, mengukur kinerja aktual dan mengambil tindakan korektif.

Dalam Al-Qur'an surat Al-Taubah disebutkan bahwa seseorang sebelum memberikan peringatan kepada orang lain harus memiliki keilmuan dan kemampuan.

---

<sup>4</sup> Al-Qur'an, Surat Al Baqarah, ayat, 213.

<sup>5</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2008), hlm. 5-6

<sup>6</sup> Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, (Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara, 2009), 183

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَآفَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَ لِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

*Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.*<sup>7</sup>

Pada tahun 1916, Henri Fayol merumuskan salah satu definisi pertama kontrol karena berkaitan dengan manajemen. Pengawasan suatu usaha terdiri dari melihat bahwa segala sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah diadopsi, perintah yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Adalah penting untuk mengetahui kesalahan agar mereka dapat diperbaiki dan dicegah dari berulang.<sup>8</sup>

Robert J. Mockler menyajikan definisi yang lebih komprehensif dari kontrol manajerial. Kontrol manajemen dapat didefinisikan sebagai upaya sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditentukan, rencana, atau tujuan untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan mungkin untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk melihat bahwa manusia dan sumber daya perusahaan lainnya yang digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan.

Juga kontrol dapat didefinisikan sebagai “fungsi dari sistem yang menyesuaikan operasi yang diperlukan untuk mencapai rencana tersebut, atau untuk menjaga variasi dari tujuan sistem dalam batas-batas yang diijinkan”. Fungsi subsistem kontrol memiliki hubungan yang erat dengan sistem operasi. Sejauh mana mereka berinteraksi tergantung pada sifat dari sistem operasi dan tujuannya. Stabilitas menyangkut kemampuan sistem untuk mempertahankan pola output tanpa fluktuasi yang besar. Kecepatan respon berkaitan dengan kecepatan sistem dalam memperbaiki variasi dan kembali ke output yang diharapkan.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Al-Qur’an, Surat Al Taubah, ayat, 122.

<sup>8</sup> Henri Fayol, *General and Industrial Management*, (New York: Pitman Publishing, 1949),107-108,

<sup>9</sup> Robert J. Mockler, *Readings in Management Control*, (New York: Appleton-Century-Crofts), 14-15

Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan. Seorang manajer yang baik hendaknya sering memberi masukan-masukan kepada anggotanya karena hal tersebut dapat menunjang prestasi kerja anggota. Seorang anggota juga layak manusia biasa yang senang dengan adanya suatu perhatian dari yang lain, apabila perhatian tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja mereka.

Implementasi leading: dari pengertian diatas terdapat suatu cara yang tepat untuk digunakan yaitu:

- a. Melakukan orientasi tentang tugas yang akan dilakukan.
- b. Memeberikan petunjuk umum dan khusus.
- c. Mempengaruhi anggota, dan
- d. Memotivasi.

Dengan tujuan mendapatkan fungsi pengarahan yang menstimulir tindakan-tindakan agar betul-betul dilaksanakan. Oleh karena tindakan-tindakan itu dilakukan oleh orang, maka pengarahan meliputi pemberian perintah-perintah dan motivasi pada personalia yang melaksanakan perintah-perintah tersebut.

Pengarahan (leading) adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan.

Cara-cara pengarahan yang dilakukan dapat berupa:

- a. Orientasi.  
Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
- b. Perintah.  
Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
- c. Delegasi Wewenang.  
Dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

Kemampuan seorang manajer untuk memotivasi adan mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi akan menentukan efektifitas manajer. Dan ini bukan satu-satunya factor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Manajer yang dapat melihat motivasi sebagai suatu system akan mampu meramalkan perilaku dari bawahannya. Motivasi seperti yang telah disebutkan diatas, akan mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya, yang selanjutnya akan menentukan efektifitas manajer. Ada dua factor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang, yaitu kemampuan

individu dan pemahaman tentang perilaku untuk mencapai prestasi yang maksimal disebut prestasi peranan. Dimana antara motivasi, kemampuan dan persepsi peranan merupakan satu kesatuan yang saling berinteraksi.

Implementasi controlling: Proses pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan melalui beberapa tahapan, dimana tahap-tahap tersebut adalah merupakan rangkaian suatu proses yang dilakukan dalam pengawasan. Proses pengawasan menurut M. Manulang dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu: menentukan alat pengukur (standard), mengadakan penilaian (evaluasi) dan mengadakan tindakan perbaikan (corrective action).

Secara rinci proses pengawasan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. Penentuan standard.

Penentuan standard dalam proses pengawasan secara tepat memang agak sulit, akan tetapi penentuan standard terkait waktu dengan perilaku pegawai harus dilakukan. Diantara standar yang harus ditetapkan dalam melakukan pengawasan adalah standard waktu, yakni berapa lama waktu yang dibutuhkan dalam menghasilkan suatu produk atau memberikan layanan jasa tertentu, standard produktifitas, yakni jumlah produk dan layanan jasan yang dihasilkan selama periode waktu tertentu, standard biaya, yakni berapa biaya yang dikeluarkan untuk semua barang dan jasa, standard kualitas, yakni tingkat kemampuan yang dikehendaki, standard tingkah laku, artinya tipe tingkah laku yang dikehendaki terhadap pegawai dalam suatu organisasi. Lebih lanjut tentang penentuan standard ini Amirullah Haris Budiono mengacu kepada empat sumber informasi yang mencakup; pengamatan pribadi, laporan statistic, laporan lisan dan laporan tertulis.<sup>10</sup>

b. Evaluasi untuk kerja.

Evaluasi unjuk kerja ini dilakukan dengan melakukan pengecekan terhadap penyimpangan berdasarkan standard yang telah ditetapkan. Hasil dari evaluasi ini kemudian dibandingkan dengan standard yang ada, oleh karena itu evaluasi ini harus dilakukan dengan menggunakan ukuran yang akurat, dimana instrumentnya harus disusun secara lengkap dan valid. Mengadakan pengukuran ini harus terlebih dahulu dilakukan, karena tindakan perbaikan dapat dilakukan berdasarkan dari hasil evaluasi yang didahului oleh kegiatan pengukuran tersebut.

c. Tindakan perbaikan.

---

<sup>10</sup> Amirullah Haris Budiono, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hlm. 14

Tindakan perbaikan ini dilakukan apabila, proses dan hasil kerja terdapat penyimpangan dari standard yang ditentukan, akan tetapi apabila proses dan hasil kerja telah sesuai dengan standard maka yang harus dilakukan adalah peningkatan. Tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan harus dibuatkan skala prioritas dalam penanganannya.

Dalam melakukan perbaikan ada beberapa kemungkinan yang harus dipertimbangkan, yaitu; tersedianya alokasi waktu yang memadai, rasionalisasi tambahan pegawai dan atau peralatan, alokasi waktu yang cukup bagi manajer untuk melakukan perbaikan manajemen dan adanya usaha extra dari semua komponen yang ada. Apabila usaha-usaha tersebut gagal dilaksanakan, maka perlu dilakukan penjadwalan ulang karena mungkin terdapat perubahan pada semua bidang.<sup>11</sup>

### **Decision Making Dan Policy Making Dari Organisasi Di lembaga Pendidikan Tinggi Islam**

*Decision making* merupakan pengambilan keputusan menurut george r. terry adalah pilihan alternative perilaku (kelakuan) dari dua atau lebih alternative yang ada. Menurut James A. F. Stoner, keputusan adalah pemilihan diantara berbagai alternative. Definisi ini mengandung tiga pengertian yaitu:

1. Ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan.
2. Ada beberapa alternative yang harus dipilih salah satu yang terbaik.
3. Ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekati pada tujuan tersebut.

Pengertian keputusan yang lain dikemukakan oleh Prajudi Atmosudirjo bahwa keputusan adalah suatu pengakhiran dari pada proses pemikiran tentang suatu masalah dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternative. Pembuatan keputusan ialah proses memilih atau menentukan berbagai kemungkinan-kemungkinandiantara situasi-situasi yang tidak pasti. Pembuatan keputusan terjadi didalam situasi yang meminta seseorang harus: membuat prediksi di masa depan, memilih salah satu diantara dua pilihan atau lebih atau membuat estimasi (prakiraan) mengenai frekuensi kejadian berdasarkan bukti-bukti yang terbatas.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Galia Indonesia, 1990), hlm. 34-35

<sup>12</sup> Suharnan, *Psikologi Kognitif*, Edisi Revisi, (Srikandi Ghalia: 2005), 194



Menurut Geoge R. Terry pengambilan keputusan adalah pemilihan alternative perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternative yang ada.<sup>13</sup>

Menurut James A. F. Stoner pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah. Pengambilan keputusan sebagai kelanjutan dari cara pemecahan masalah memiliki fungsi sebagai pangkal atau permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah secara individu dan secara kelompok baik secara institusional maupun secara organisasional. Di samping itu, fungsi pengambilan keputusan merupakan sesuatu yang bersifat futuristic, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yang akan datang, dimana efek atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.<sup>14</sup>

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan itu adalah suatu cara yang digunakan untuk memberikan suatu pendapat yang dapat menyelesaikan suatu masalah dengan cara atau tehnik tertentu agar dapat lebih diterima oleh semua pihak. Keputusan itu diambil dengan sengaja, tidak secara kebetulan, dan tidak boleh sembarangan. Masalahnya terlebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternatif terbaik dari alternatif yang ada.

Salah satu ayat yang menerangkan adalah firman Allah dalam surah an-nahl (ayat:125).

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ  
عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ 15

*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*

#### *Tujuan pengambilan keputusan*

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang dimana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan lancar dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan se-efisien sistem yang berlaku pada organisasinya Namun, kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam

<sup>13</sup> Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan Dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 5

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> Al-Qur'an, Surat Al Nahl, ayat, 125.

melaksanakan sistem. Ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh *leader* dalam sistem dan organisasinya. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.<sup>16</sup>

#### Faktor-faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Pengambilan Keputusan atau Decision Making

1. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
2. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi.
4. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
5. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
6. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
7. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
8. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
9. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.<sup>17</sup>

#### Proses Pengambilan Keputusan atau Decision Making

Setiap keputusan yang diambil itu merupakan perwujudan kebijakan yang telah digariskan. Oleh karena itu, analisis proses pengambilan keputusan pada hakikatnya sama saja dengan analisis proses kebijakan. Proses pengambilan keputusan meliputi:

1. Identifikasi masalah  
Dalam hal ini pemimpin diharapkan mampu mengidentifikasi masalah yang ada di dalam suatu organisasi.
2. Pengumpulan dan penganalisis data  
Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada.

---

<sup>16</sup> Azhar Kasim, *Teori Pembuatan Keputusan*, (Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 1995), hlm. 13

<sup>17</sup> Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan (Decision Making)*, (Jakarta: Bina Aksara, 1989), hlm. 17

### 3. Pembuatan alternative-alternative kebijakan

Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya. Cara pemecahan ini hendaknya selalu diusahakan adanya alternatif-alternatif beserta konsekuensinya, baik positif maupun negatif. Oleh sebab itu, seorang pimpinan harus dapat mengadakan perkiraan sebaik-baiknya.

firman Alloh dalam Surah Al-Baqarah (2) ayat 176 sebagai berikut.

ذٰلِكَ بِاَنَّ اللّٰهَ نَزَّلَ الْكِتٰبَ بِالْحَقِّ ۗ وَاِنَّ الَّذِيْنَ اَخْتَلَفُوْا فِي الْكِتٰبِ لَفِي شِقَاقٍ بَعِيْدٍ

*“Yang demikian itu adalah karena Alloh telah menurunkan Al-Kitab dengan membawa kebenaran: dan sesungguhnya orang-orang yang berselisib tentang (kebenaran) Al-Kitab itu, benar-benar dalam penyimpangan yang jauh”.*

Untuk mengadakan perkiraan dibutuhkan adanya informasi yang secukupnya dan metode perkiraan yang baik. Perkiraan itu terdiri dari berbagai macam pengertian:

- a. Perkiraan dalam arti proyeksi  
Perkiraan yang mengarah pada kecenderungan dari data yang telah terkumpul dan tersusun secara kronologis.
- b. Perkiraan dalam arti prediksi  
Perkiraan yang dilakukan dengan menggunakan analisis sebab akibat.
- c. Perkiraan dalam arti konjeksi  
Perkiraan yang didasarkan pada kekuatan intuisi (perasaan). Intuisi disini sifatnya subjektif, artinya tergantung dari kemampuan seseorang untuk mengolah perasaan.
- d. Pemilihan salah satu alternatif terbaik  
Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternative yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.
- e. Pelaksanaan keputusan  
Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pemimpin harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain.
- f. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan  
Setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Ibid, hlm. 18-19

Pembuatan kebijakan oleh pemerintah pada tingkat tinggi juga memerlukan tindakan atau proses pembuatan undang-undang atau peraturan. Contohnya adalah saat eksekutif, membuat rancangan undang-undang tentang pelarangan kegiatan kriminal tertentu atau merokok. Tujuan di balik Pembuatan Kebijakan adalah untuk memastikan peningkatan kualitas hidup warga negara, mengatasi tantangan dan masalah sosial ekonomi, mengatur industri dan bisnis dan memastikan pembangunan negara. Pembuatan kebijakan adalah kekuatan yang dipegang oleh cabang eksekutif negara.<sup>19</sup>

Jadi *policy making* dalam manajemen sistem dan organisasi di sebut pengambilan atau pembuatan kebijakan mengenai sistem capaian dalam organisasi.

Dipandang sebagai sebuah sistem, suatu organisasi merupakan suatu sistem yang didalamnya terdapat sub sistem, dimana sub sistem ini juga memiliki sub sub sistem, dan seterusnya. Sebagai sebuah sistem, untuk dapat berfungsi dengan baik maka setiap bagian dari sistem didalam tubuh organisasi ini harus dikoordinasikan dengan baik sehingga tercipta suatu keteraturan. Untuk dapat mengkoordinasikan setiap bagian dari sistem ini maka diperlukan suatu penghubung, batasan, atau jalur yang memungkinkan setiap bagian dari sistem tersebut bekerja atau berfungsi sesuai kebutuhan dan tujuannya. Penghubung, batasan atau jalur tersebut, didalam suatu organisasi dimanifestasikan dalam bentuk pengambilan, pembuatan kebijakan-kebijakan organisasi.<sup>20</sup>

Tidak jauh berbeda mengenai pembahasan *policy making* dengan *decision making*, perbedaan hanya terletak pada “keputusan dan kebijakan” dalam sistem yang menggerakkan organisasi.

## **Evaluator Internal Dan Eksternal Dalam Penilaian Pencapaian Mahasiswa**

Secara harfiah, kata evaluasi berasal dari bahasa inggris *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran. Sedangkan menurut istilah, evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan

---

<sup>19</sup> Luciana Spica Almilia dan Meliza Silvy, “Analisis Kebijakan Dividend an Kebijakan Leverage Terhadap Prediksi Kepemilikan Manajerial Dengan Teknik Analisis Multinomial Logit”, (Jurnal Akuntansi dan Bisnis, vol. 6, No. 1, Pebruari 2006), hlm. 1-2

<sup>20</sup> Steers, Richard M. et al, *Efektivitas Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1985), hlm. 6

*Pertama:* Menurut Edwind Wand dan Gerald W. Brown bahwa evaluasi adalah suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari pada sesuatu.<sup>21</sup>

*Kedua:* Menurut Stufflebeam et.Al (1971) evaluasi merupakan : Proses menggambarkan, memperoleh dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan .<sup>22</sup>

Program adalah suatu rencana yang melibatkan berbagai unit yang berisi kebijakan dan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Program menurut KBBI adalah rancangan mengenai asas serta usaha (dl ketatanegaraan, perekonomian, dsb) yg akan dijalankan<sup>23</sup> (1) Evaluasi program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan yang bertujuan mengumpulkan informasi tentang realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang guna pengambilan keputusan. (2) Evaluasi program adalah kajian formal melibatkan analisis yang sistematis terhadap sesuatu program/aktiviti dengan tujuan mendapat gambaran sebenar mengenai kesesuaiannya, keberkesanan, ekonomi dan kecekapan.

Dalam evaluasi program, pelaksana (evaluator) ingin mengetahui seberapa tinggi mutu atau kondisi sesuatu hal sebagai hasil pelaksanaan program setelah data terkumpul dibandingkan dengan kriteria atau standar tertentu. Dalam evaluasi program, pelaksana (evaluator) ingin mengetahui tingkat ketercapaian program, dan apabila tujuan belum tercapai pelaksana (evaluator) ingin mengetahui letak kekurangan dan sebabnya. Hasilnya digunakan untuk menentukan tindak lanjut atau keputusan yang akan diambil.

Seperti dalam Surat Al-Nahl ( ayat:125)

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ  
وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ عَنِ سَبِيلِهِ

*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*

Dalam kegiatan evaluasi program, indikator merupakan petunjuk untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan suatu kegiatan.

<sup>21</sup> Sulistyorini, Evaluasi pendidikan, (Teras:2009) yogyakarta hal: 49-50

<sup>22</sup> Drs. H. Daryanto, Evaluasi pendidikan: komponen MKDK(PT. Rineka Cipta : 1999) Jakarta hal: 2

<sup>23</sup> KBBI

Dalam kaitannya dengan rumusan tujuan evaluasi, Taylor dkk. (1996) mengidentifikasi beberapa dimensi yang biasanya ingin digali yang dirumuskan dalam tujuan evaluasi suatu program, yaitu:

- a. Dampak/pengaruh program. Dalam dimensi ini, evaluator akan mengkaji seberapa jauh program yang telah, sedang dan akan dijalankan tersebut memiliki dampak terhadap kelompok sasaran, sesuai dengan tujuan dari program tersebut.
- b. Implementasi<sup>24</sup> program. Dalam dimensi ini, evaluator akan melakukan kajian mengenai seberapa jauh pelaksanaan program tersebut telah sesuai dengan rencana program yang telah disusun.
- c. Konteks program. Dalam dimensi ini, evaluator ingin mengkaji kondisi konteks dari program yang akan, sedang, dan telah dilaksanakan, khususnya mengenai dukungan konteks terhadap implementasi program.
- d. Kebutuhan program. Dalam dimensi ini, evaluator ingin mengkaji factor-faktor penentu keberhasilan implementasi program serta keberlanjutannya di masa yang akan datang.

### *Evaluator Internal Dan Eksternal*

#### 1. Evaluator internal

##### Definisi evaluator internal

Evaluator internal (Evaluator dalam) adalah sebuah tim yang ditunjuk oleh suatu organisasi yang melaksanakan program, terdiri dari orang-orang yang menjadi anggota organisasi program tersebut. Kelebihan evaluator internal: (1) Evaluator memahami betul program yang akan dievaluasi sehingga kekhawatiran untuk tidak atau kurang tepatnya sasaran tidak perlu ada. Dengan kata lain, evaluasi tepat pada sasaran. (2) Karena evaluator adalah orang dalam, pengambil keputusan tidak perlu banyak mengeluarkan dana untuk membayar petugas evaluasi.

Kekurangan: (1) Adanya unsur subyektivitas dari evaluator, sehingga berusaha menyampaikan aspek positif dari program yang dievaluasi dan menginginkan agar kebijakan tersebut dapat diimplementasikan dengan baik pula. Dengan kata lain, evaluator internal dapat dikhawatirkan akan bertindak subjektif. (2) Karena sudah memahami seluk-beluk program, jika evaluator yang ditunjuk kurang sabar, kegiatan evaluasi akan dilaksanakan dengan tergesa-gesa sehingga kurang cermat.

#### 2. Evaluator eksternal

---

<sup>24</sup> implementasi/ n pelaksanaan; penerapan:

a. Definisi evaluator eksternal

Evaluator Eksternal ( Evaluator Luar ), yang di maksud dengan evaluator luar adalah orang-orang yang tidak terkait dengan kebijakan dan implementasi program. Mereka berada diluar dan diminta oleh pengambil keputusan untuk mengevaluasi keberhasilan program atau keterlaksanaan kebijakan yang sudah diputuskan. Melihat bahwa status mereka berada di luar program dan dapat bertindak bebas sesuai dengan keinginan mereka sendiri maka tim evaluator luar ini biasa dikenal dengan nama tim bebas atau independent team.

Kelebihan evaluator eksternal: a) evaluator eksternal dapat bertindak secara objektif selama melaksanakan evaluasi dan mengambil kesimpulan. Apapun hasil evaluasi, tidak akan ada respons emosional dan evaluator karena tidak ada keinginan untuk melibatkan bahwa program tersebut berhasil. kesimpulan yang dibuat akan lebih sesuai dengan keadaan dan kenyataan. b) Seorang ahli yang dibayar, biasanya akan mempertahankan kredibilitas kemampuannya. Dengan begitu, evaluator akan bekerja secara serius dan hati-hati.

Sedangkan Kekurangan : a) Evaluator luar adalah orang baru, yang sebelumnya tidak mengenal kebijakan tentang program yang akan dievaluasi. Mereka berusaha mengenal dan mempelajari seluk beluk program tersebut setelah mendapat permintaan untuk mengevaluasi. Mungkin sekali pada waktu mendapat penjelasan atau mempelajari isi kebijakan, ada hal-hal yang kurang jelas. hal itu wajar karena evaluator tidak ikut dalam proses kegiatannya. dampak dari ketidak jelasan pemahaman tersebut memungkinkan kesimpulan yang diambil kurang tepat. b) Pemborosan, pengambil keputusan harus mengeluarkan dana yang cukup banyak untuk membayar evaluator bebas.

*Perbedaan Evaluator internal dan Evaluator eksternal*

- Evaluasi eksternal:
  1. Sulit untuk mengetahui tentang program lebih banyak
  2. Lebih dapat objektif
  3. Lebih kritis dan lebih mencari hal-hal atau informasi yang lebih penting
  4. Evaluator eksternal dapat berasal dari sekelompok orang yang memang sudah profesional, yang memang merupakan kelompok yang siap dibayar oleh pengambil keputusan.
- Evaluasi internal:

1. Lebih mengetahui tentang program daripada orang lain
2. Sulit untuk 100% objektif
3. Lebih banyak mengetahui hal-hal yang sifatnya kontekstual

*Penilaian Pencapaian Mahasiswa*

Proses pemberian pada suatu mata kuliah adalah proses penetapan taraf pencapaian kompetensi mahasiswa dalam matakuliah tersebut. Hasil pengukuran taraf pencapaian kompetensi mahasiswa dinyatakan dalam bentuk skor. Nilai akhir keberhasilan mahasiswa dinyatakan dengan huruf (Huruf Mutu (HM) : A, B, C, D, E dan F masing-masing dengan bobot kuantitatif (Angka Mutu (AM)) Sebagai berikut :

Huruf	Arti	Mutu
A	Amat Baik	4
B	Baik	3
C	Cukup	2
D	Kurang	1
E	Jelek	0
F	Kosong	0

Kriteria nilai ditetapkan sebagai berikut :

Huruf	Skor
A	80-100
B	66-79
C	56-65
D	40-55
E	0-39

Untuk menilai prestasi mahasiswa dalam mengikuti satu perkuliahan. Beberapa di antaranya adalah:

1. Nilai akhir mencakup penilaian Tugas, Ujian Tengah Semester, dan Ujian Akhir Semester (ditambah Praktikum jika ada)
2. Prestasi mahasiswa dinyatakan secara kuantitatif kemudian dikonversi ke dalam nilai huruf A, B, C, D, atau E dengan meniadakan nilai tengah AB, BC, dan CD.
3. Prestasi mahasiswa dalam bentuk nilai huruf tersebut menunjukkan kompetensi mahasiswa pada matakuliah tersebut.

Taraf Penguasaan (%)	Nilai Huruf	Nilai Numerik
>80,0	A	4



75,0 – 80,0	B <sup>+</sup>	3,5
70,0 – 74,9	B	3
60,0 – 69,0	C <sup>+</sup>	2,5
55,0 – 59,9	C	2
40,0 – 54,9	D	1
< 40,0	E	0

### Sistem Penilaian

1. Terhadap kegiatan dan kemajuan hasil belajar mahasiswa, dilakukan penilaian secara berkala yang dapat berbentuk ujian, pelaksanaan tugas, dan pengamatan.
2. Ujian yang diselenggarakan berupa ujian tengah semester (UTS), ujian akhir semester (UAS), ujian pengawasan mutu.
3. Ujian akhir program studi berupa penyusunan laporan tugas akhir (LTA) dan seminar. Tata cara penyusunan LTA dan seminar ditetapkan dengan surat keputusan Ketua STP AVIASI. Penilaian pengamatan terhadap mahasiswa ditetapkan dengan surat keputusan Ketua STP AVIASI.
4. Nilai mata kuliah dihitung dari empat komponen:
  - a. nilai kehadiran 15 %
  - b. nilai tugas 20 %
  - c. nilai UTS 25 %
  - d. nilai UAS 40 %
5. Untuk kepentingan penilaian kemajuan akademik mahasiswa, ditentukan nilai angka, huruf mutu, dan angka mutu sebagai berikut :
  - a. 80 - 100 = A
  - b. 75 - 79,99 = A-
  - c. 70 - 74,99 = B+
  - d. 65 - 69,99 = B
  - e. 62 - 64,99 = B
  - f. 59 - 61,99 = C+
  - g. 55 - 58,99 = C
  - h. 40 - 55,99 = D
  - i. 0 - 39,99 = E
6. Indeks prestasi semester (IPS). Setiap akhir semester mahasiswa akan menerima data nilai hasil belajar mahasiswa untuk semester yang berjalan dalam bentuk Kartu Hasil Studi ( KHS ).

7. Indeks prestasi kumulatif (IPK). Setiap akhir semester mahasiswa mendapat bukan saja IPS namun juga mendapat IPK yang memuat nilai semua mata kuliah yang pernah diikuti sampai dengan semester saat ini dengan nilainya dalam bentuk nilai angka, huruf mutu, dan nilai mutu serta nilai indeks prestasi kumulatif (IPK).
8. Nilai untuk mata kuliah pada Program Tambahan terdiri atas empat komponen namun diadakan perubahan nilai kehadiran, dihitung dengan jumlah seluruh kehadiran mahasiswa dibandingkan dengan jumlah seluruh kehadiran dosen  
nilai tugas = nilai semester  
x = kehadiran mhs pada semester biasa  
y = kehadiran mhs pada Program Tambahan  
a = kehadiran dosen pada semester biasa  
b = kehadiran dosen pada PT  
nilai UTS = nilai semester  
nilai UAS = nilai ujian PT
9. Besarnya beban studi yang dapat diambil untuk semester berikutnya ditetapkan sebagai berikut: IPS Beban Studi  
 $\geq 3,00 = 24$  sks  
 $2,50 - 2,99 = 20$  sks  
 $2,00 - 2,49 = 18$  sks  
 $1,60 - 1,99 = 12$  sks  
 $- 1,59 = 10$  sks
10. Predikat kelulusan terdiri atas tiga tingkat yaitu memuaskan, sangat memuaskan dan dengan pujian (cum laude) yang dinyatakan dalam transkrip nilai. Indeks Prestasi kumulatif sebagai dasar penentuan predikat kelulusan program diploma adalah sebagai berikut :  
IPK 2.00 - 2.75 Memuaskan  
IPK 2.76 - 3.50 Sangat Memuaskan  
IPK 3.51 - 4.00 Dengan Pujian (cum laude) .
11. Predikat kelulusan dengan pujian ditentukan juga dengan persyaratan masa studi maksimum yaitu N tahun(masa studi minimum ) ditambah satu tahun.
12. Lulusan Diploma Tiga STP AVIASI diberi hak menggunakan sebutan profesional Ahli Madya untuk program diploma III disingkat A.Md.
13. Persyaratan untuk mendapat sebutan profesional :  
Telah menyelesaikan semua kewajiban dan/atau tugas yang dibebankan dalam mengikuti program studi  
Telah menyelesaikan semua kewajiban administrasi dan keuangan berkenaan dengan program studi yang diikuti  
Telah dinyatakan lulus dari STP AVIASI

Sebutan profesional yang diperoleh secara sah tidak dapat dicabut atau ditiadakan oleh siapapun.

## KESIMPULAN

Dari penjelasan yang telah kami paparkan di atas bisa kita ambil beberapa kesimpulan, diantaranya sebagai berikut:

Leading (Pengarahan) meliputi setiap pengaruh yang digunakan untuk membuat orang terdorong untuk menjalankan tugas atau pekerjaannya demi tercapainya tujuan bersama yang diinginkan. Controlling (pengawasan) adalah salah satu fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staff. Implementasi Leading terdapat suatu cara yang tepat untuk digunakan yaitu: Melakukan orientasi tentang tugas yang akan dilakukan, Memeberikan petunjuk umum dan khusus, Mempengaruhi anggota, dan Memotivasi. Implementasi Controlling proses pengawasan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut: Penentuan standard, Evaluasi untuk kerja, dan Tindakan perbaikan.

Decision making merupakan pengambilan keputusan. Policy Making adalah pengambilan atau pembuatan kebijakan. Perjalanan sistem dan organisasi *decision making* mempunyai keputusan-keputusan planning. Perjalanan sistem dan organisasi *policy making* mempunyai kebijakan-kebijakan atas keputusan yang diambil untuk melaksanakan planning. Mengkoordinasikan setiap bagian dari sistem diperlukan suatu penghubung, batasan, atau jalur yang memungkinkan setiap bagian dari sistem bekerja atau berfungsi sesuai kebutuhan dan tujuannya. Penghubung, batasan atau jalur tersebut dalam organisasi dimanifestasikan dalam bentuk pengambilan, keputusan dan kebijakan.

Evaluasi program adalah Kajian formal melibatkan analisis yang sistematis terhadap sesuatu program/aktiviti dengan tujuan mendapat gambaran sebenar mengenai kesesuaiannya, keberkesanan, ekonomi dan kecekapan. Evaluator internal (Evaluator dalam) adalah sebuah tim yang ditunjuk oleh suatu organisasi yang melaksanakan program, terdiri dari orang-orang yang menjadi anggota organisasi program tersebut. Evaluator luar adalah orang-orang yang tidak terkait dengan kebijakan dan implementasi program. Pencapaian mahasiswa adalah proses penetapan taraf pencapaian kompetensi mahasiswa dalam matakuliah tersebut. Hasil pengukuran taraf pencapaian kompetensi mahasiswa dinyatakan dalam bentuk skor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan terjemahnya.
- Badrudin. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Daryanto. *Evaluasi pendidikan: komponen MKDK*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1999.
- Handoko, Hani. *Manajemen Personalialia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2008.
- Amirullah, Haris Budiono. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. New York: Pitman Publishing, 1949.
- Syamsi, Ibnu. *Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Jakarta: Bina Aksara, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Pengambilan Keputusan Dan Sistem Informasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Azhar, Kasim. *Teori Pembuatan Keputusan*, Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 1995.
- Almilia, Luciana Spica. dan Meliza Silvy. "Analisis Kebijakan Dividend an Kebijakan Leverage Terhadap Prediksi Kepemilikan Manajerial Dengan Tehnik Analisis Multinomial Logit", dalam *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, vol. 6, No. 1, Pebruari 2006.
- Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Galia Indonesia, 1990.
- Hasibuan, S.P, Malayu. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara, 2009.
- Mulyasa, E, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015.
- Mockler, Robert J. *Readings in Management Control*, New York: Appleton-Century-Crofts. tt
- Steers, Richard M. et al, *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 1985.
- Suharnan, Psikologi Kognitif, Edisi Revisi, ttp: Srikandi Ghalia: 2005.
- Sulistyorini. *Evaluasi pendidikan*. Yogyakarta: Teras, 2009.