

PEMBENTUKAN KARAKTER PEMIMPIN PERUBAHAN MELALUI PEMBELAJARAN *AGENDA SELF MASTERY* (ASM) DIKLATPIM TINGKAT IV DENGAN MODEL *BLENDED LEARNING* DI BALAI DIKLAT KEPEMIMPINAN MAGELANG

Mila Mumpuni

Kementerian Keuangan
milamumpuni@kemenkeu.go.id

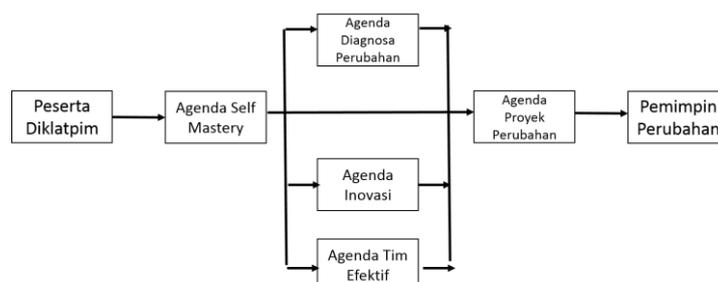
Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengetahui hasil pembentukan karakter para pemimpin perubahan organisasi di Lingkungan Kementerian Keuangan melalui Diklatpim Tingkat IV di Balai Diklat Kepemimpinan Magelang. Penelitian kualitatif ini menggunakan alat evaluasi CIPP (*Context Input Process Product*). Adapun proses penelitian menggali informasi dengan melibatkan peserta Diklatpim Tingkat IV Angkatan 221 dan Angkatan 222. Proses yang dilakukan melalui observasi proses pembelajaran *blended learning* pada mata pelajaran Integritas dan Standar Etika Publik sebagai bagian dari *Agenda Self Mastery* (ASM). Hasil penelitian sebagai berikut: 1) dari sisi *context* kurikulum ASM bertujuan membentuk karakter pemimpin yang menguasai diri (level C3) tetapi tidak diatur pengukuran hasilnya. 2) dari sisi input seluruh peserta, pengajar, maupun narasumber sudah sesuai dengan PerKaLAN No 20 Tahun 2015, 3) dari sisi proses sejak Tahun 2019 dilakukan secara *blended learning* dengan proses *e-learning* untuk pemahaman aspek kognitif sebesar 16 JP dari total 63JP ASM, dan 4) dari sisi *product* baru ditemukan kenyamanan belajar peserta dengan model *blended learning* tetapi belum mencapai hasil terbentuknya karakter pemimpin yang menguasai diri. Simpulan dari penelitian ini, pembentukan karakter pemimpin perubahan belum dapat dicapai melalui proses *blended learning* karena harus dilakukan penilaian atau pengukuran yang diatur dalam tertulis dalam kurikulum.

Kata Kunci: *Agenda Self Mastery* (ASM), *e-learning*, *blended learning*.

PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perkalan) No 20 tahun 2015, tujuan dari diselenggarakannya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (diklatpim) adalah untuk membentuk atau meningkatkan kompetensi kepemimpinan para pejabat struktural eselon IV. Kompetensi kepemimpinan yang dibangun pada diklatpim tersebut tercakup dalam kurikulum adalah pembentukan atau peningkatan kompetensi kepemimpinan untuk seluruh diklatpim tersebut sama yaitu mencakup lima agenda pembelajaran yaitu *agenda self mastery*, agenda diagnosa perubahan organisasi, agenda inovasi, agenda tim efektif, dan agenda proyek perubahan. Gambar 1 menunjukkan skema dari keterkaitan antara kelima agenda tersebut.



Gambar 1 Keterkaitan Anta Agenda pada Diklatpim

Perkalan tersebut menyatakan bahwa pembentukan kompetensi pemimpin diukur dengan capaian terbentuknya pemimpin yang berkarakter dan mampu membawa perubahan, yang dibuktikan dengan dihasilkannya proyek perubahan. Secara umum metode yang diterapkan pada diklatpim, yaitu metode tatap muka di kelas, ceramah dari narasumber, dan melakukan kunjungan atau visitasi pada lokus tertentu. Namun, sesuai dengan tranformasi kelembagaan Kementerian Keuangan menghadapi abad 21, maka dalam “Sebelas IS RBTK” terdapat empat inisiatif dalam tema sentral, diantaranya modern *e-Learning*.

Modern *e-Learning* sebagai alat utama dalam pengembangan SDM. Inisiatif ini bertujuan mewujudkan SDM Kementerian Keuangan yang kompetitif melalui proses pembelajaran yang efisien, relevan, aplikatif, berdampak nyata, dan mudah diakses. *Outcomes* inisiatif ini adalah: 1) pemenuhan *gap* kompetensi individu dapat terpenuhi dengan mudah, 2) penghematan biaya penyelenggaraan pelatihan 70%, 3) menekan anggaran perjalanan dinas pelatihan 70%, semua pegawai dapat mengakses kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu yang harus dipenuhi dalam HRIS, dan 4) implementasi 30% full e-learning pada tahun 2019, 50% pada tahun 2020, 70% pada tahun 2021 denan bobot ptoqram 60% dan bobot pegawai 40%. (<https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kelembagaan/berita-aktual-transformasi/beraksi-edisi-v-2019/>)

Berdasarkan *outcomes* yang keempat, maka pada akhir Desember 2018, dilakukan revisi kurikulum diklatpim, yang awalnya hanya proses klasikal menjadi proses *e-learning*. Namun, belum dapat diterapkan *full e-learning*. Revisi kurikulum tersebut tidak mengubah jumlah jam pelatihan, hanya mengubah sebagian proses pembelajaran dari aspek kognitif dari masing-masing agenda diterapkan dalam proses *e-learning*.

Pada Peraturan Kepala LAN No 20 Tahun 2015, indikator keberhasilan diklatpim yang pertama yaitu “kemampuan membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya”. Indikator tersebut dicapai melalui proses pembelajaran Agenda Self Mastery. Oleh karena itu, pada artikel ini hanya dilakukan penelitian terhadap mata pelajaran Integritas dan Standar Etika Publik sebagai bagian dari Agenda *Self Mastery*.

Pembentukan Karakter Pejabat Strukral Eslon IV melalui proses Diklatpim Tingkat IV			
ASM mapel Integritas dan Standar Etika Publik	Pengajar, Penceramah, Peserta	EL pada KLC F2F (talkshow, visitasi, internalisasi di kelas)	Karakter terbentuk
Context	Input	Process	Product
Standar: 1. Kompetensi: pemimpin yang membawa perubahan organisasi 2. Kurikulum: (Agenda Self Mastery, Agenda Inovasi, Agenda Diagnosa Perubahan, Agenda Tim Efektif, Agenda Proper) 3. Proses: EL & F2F 4. Pengajar: Bersertifikasi 5. Sarpras 6. Pengelolaan 7. Pembiayaan 8. Penilaian : Proyek Perubahan (Agenda, Inovasi, Agenda Diagnosa Perubahan, Agenda Tim Efektif, Agenda Proper)	Pengajar (sudah TOT) Penceramah (expert sesuai bidangnya) Peserta (Pejabat struktural eselon IV)	E-Learning (EL) (KLC = Kemenkeu Learning Center) Face to Face Learning (F2F)	Kelulusan dari hasil Proyek Perubahan yang dihasilkan peserta

Gambar 2 Hasil Evaluasi CIPP terhadap pembentukan karakter

Hasil telaah pembentukan karakter pada diklatpim dengan menggunakan alat evaluasi CIPP (Gambar 2), diperoleh hasil bahwa terdapat *gap* antara produk yang dihasilkan dengan spesifikasi produk. Produk yang dihasilkan pada Diklatpim berupa peserta yang mampu membawa perubahan organisasi yang diwujudkan melalui proyek perubahan. Namun, spesifikasi produk adalah hasil dari semua agenda kecuali Agenda *Self Mastery*. Hal inilah yang ingin diketahui bagaimana hasil dari proses *blended learning* dalam pembentukan karakter pemimpin perubahan.

PEMBAHASAN

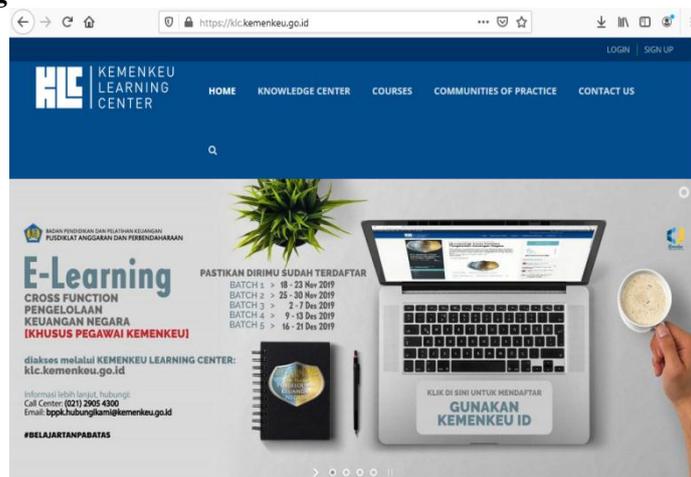
Proses pembelajaran pada Diklatpim Tingkat IV Tahun 2019 mulai diberlakukan model *blended learning*, dengan proses awal melalui *e-learning* dan dilanjutkan dengan pembelajaran di kampus dengan istilah “*on campus*”, dengan termin waktu seperti pada Tabel berikut.

Tabel 1 Jadwal Diklatpim Tingkat IV Angkatan 221 dan 222 Tahun 2019

Diklatpim Tingkat IV	Blended Learning							
	EL	Durasi EL	On Campus 1	Durasi OC 1	Laboratorium	Durasi Lab	On Campus 2	Durasi OC2
Angkatan 221	12/2 s.d. 6/3	22 hari	11/3 s.d. 12/4	20 hari	15/4 s.d. 16/8	90 hari	19-23 Agustus	5 hari
Angkatan 222	19/2 s.d. 14/3	23 hari	19/3 s.d. 23/4	20 hari	25/4 s.d. 6/9	90 hari	9-13 September	5 hari

Tabel 1 menunjukkan proses *e-learning* sebagai awal proses Diklatpim diselenggarakan dengan bobot Jam Pelatihan (JP) yang mencakup aspek kognitif dari tiap-tiap mata pelajaran sebanyak 50 JP. Sedangkan porsi atau bobot proses selanjutnya dibagi pada tiga sekuen: 1) *on campus 1* yaitu proses kelanjutan dari hasil *e-learning* untuk menyiapkan proposal proyek perubahan, 2) laboratorium kepemimpinan (*off campus*) yaitu proses implementasi dari proporsal setelah diujikan pada *on campus 1*, dan 3) *on campus 2* yaitu proses pelaporan hasil implementasi dengan seminar hasil sebagai bentuk pengujian kompetensi.

Proses E-Learning



Gambar 3 Tampilan Muka Kemenkeu Learning Center (KLC)

Proses E-Learning dilakukan pada awal pelatihan dengan berbantuan pada Kemenkeu Learning Center (KLC) pada alamat <https://klc.kemenkeu.go.id/>. Jadwal yang disusun sesuai dengan sekuen mata pelajaran yang harus dipahami peserta, setiap hari dijadwalkan 3 JP melakukan proses belajar secara mandiri. KLC sebagai sarana proses EL dengan bobot aspek kognitif ASM 12 JP dari total keseluruhan 63 JP. KLC yang dibangun belum mengakomodasi proses *synchronous-Learning* di mana pengajar dan peserta dalam kelas dan waktu yang sama *meskipun* secara tempat berbeda (peran *teleconference* terlibat dalam hal ini). Pada tahun 2019 belum diatur bahwa peserta wajib lulus dengan standar nilai minimal, baru sampai taraf peserta dapat menyelesaikan semua materi maksimal pada akhir jadwal *e-learning*. Hasilnya, pada Angkatan 221 terdapat satu peserta yang mampu menyelesaikan dengan waktu tercepat 15 hari, dan Angkatan 222 terdapat dua orang peserta dengan waktu tercepat 15 hari. Waktu tercepat *mandatory* yang ditempuh peserta bukan berarti menunjukkan hasil tertinggi. Pada Tahun 2019, hasil *e-learning* tidak dikunci sebagai wajib lulus untuk tahap berikutnya (tatap muka di kelas). Artinya, hanya untuk menunjukkan proses membangun aspek kognitif dilakukan melalui proses *e-learning*.

Kemudian, berdasarkan kuesioner yang dibagikan dengan skala 1-4, diperoleh informasi bahwa peserta baru pertama kali menggunakan KLC dalam mengikuti pelatihan atau pembelajaran (3,26). Perlu diketahui, pembelajaran *e-learning* pada KLC di Kementerian Keuangan sudah

dimulai sejak Tahun 2018. KLC yang ada cukup mudah dipahami oleh peserta (3,31) baik dari sisi konten atau isi KLC (3,33) maupun proses interaksi melalui internet pada KLC tersebut (3,11). Proses *e-learning* disediakan forum tanya jawab pada KLC yang cukup cepat direspon oleh admin (3,056).

Namun, terdapat pernyataan Peserta yang menarik bahwa apakah peserta tidak perlu berinteraksi dengan pengajar secara virtual pada KLC (1,88) ? Hal ini berarti bahwa interaksi yang diinginkan tidak hanya dengan admin karena proses KLC tetapi interaksi dengan pengajar sebagai proses pembelajaran. Akibatnya, tugas dari pengajar dapat diterima cepat dan ditanggapi peserta untuk dikerjakan mendapat respon 2,9 dan peserta tidak dapat meluangkan waktu untuk melakukan diskusi secara virtual dengan Pengajar pada KLC (2,6). Kesibukan peserta menjadikan tidak dapat berkonsentrasi untuk melakukan proses *e-learning* (2,67). Perlu diketahui bahwa peserta adalah pejabat struktural eselon IV yang tetap harus melaksanakan tugas di unit masing-masing. Sehubungan dengan kecepatan jaringan KLC sudah cukup untuk peserta (2,63) dengan kondisi konten KLC buat peserta diberikan respon 3,15, audiovisual KLC diberikan respon 3,11 dan materi dalam bentuk PDF sangat membantu peserta (3,07).

Materi ASM

Sehubungan dengan materi ASM disampaikan para peserta bahwa segala sesuatu yang dipelajari melalui proses belajar ini akan bermanfaat bagi peserta (3,82). Tata bahasa materi cukup membantu peserta memahami isi materi (3,54) karena contoh-contoh pada materi mudah dipahami peserta pada tugas kedinasan sehari-hari (3,45).

Ruang lingkup materi sudah cukup bagi peserta (3,31), sehingga ketika diberi pertanyaan apakah materi-materi pembelajaran ASM kurang menarik bagi peserta maka diberikan respon skor 1,57. Peserta mengelola wawasan bagaimana harus bersikap (3,87) dan setelah mempelajari materi, peserta merasakan perubahan pola pikir tentang manusia yang mampu menguasai diri (3,58). Hal ini dapat diartikan bahwa materi-materi yang ada sesuai dengan harapan dan tujuan peserta (3,55). Proses sharing dengan narasumber memperdalam proses internalisasi menjadi manusia yang mampu menguasai diri (3,75). Demikian pula dengan proses visitasi mampu memperdalam proses internalisasi sebagai manusia yang mampu menguasai diri (3,42)

VISITASI

Sehubungan dengan visitasi, peserta menyukai konsep belajar dengan metode ini (3,84). Adapun lokus visitasi adalah Desa disekitar Kabupaten Magelang sudah sesuai dengan harapan peserta (3,14). Alasan pemilihan Desa karena mewakili miniatur kecil Indonesia dan peserta dapat menggali dari para pengangkat desa dan masyarakat desa. Narasumber di Desa sangat membantu peserta untuk memahami lebih jauh tentang isi lokus (3,08) dan menjadikan peserta memperoleh kesan tentang bersiap dan bertindak yang berintegritas dengan mengunjungi Desa (3,16). Waktu visitasi untuk melakukan pemahaman integritas dari lokus diberikan respon skor 2,85, karena durasi waktu visitasi sudah ditentukan dalam kurikulum sehingga tidak mudah untuk ditambahkan. Pada akhirnya peserta merasa nyaman untuk melakukan visitasi di lokus tersebut (3,18) dengan visitasi, karena peserta belajar jadi lebih mudah terkait ASM (3,39)

Sharing Session

Narasumber yang dilibatkan pada pelatihan adalah orang yang pakar di bidangnya. benar-benar mengetahui bagaimana membuat peserta tertarik terhadap materi ASM (3,81). Narasumber menjadikan suasana tegang ketika menyampaikan materi (1,51) Narasumber berperan penting pada proses pembelajaran (3,71). Peserta menunjukkan rasa ingin tahu terhadap materi pembelajaran (3,87) Narasumber menyampaikan hal-hal yang menarik (3,69). Peserta berperan aktif dalam pembelajaran ini (3,81). Peserta menganggap hal penting untuk berhasil dalam pembelajaran ini dengan menjaga komitmen berintegritas di tempat peserta bekerja (3,92). Kemasan materi yang disajikan menyenangkan, peserta tidak merasa bosan (3,81). Peserta memperoleh manfaat pribadi dari pembelajaran materi ASM (3,92). Pertanyaan maupun masalah yang disampaikan Narasumber pada materi ini mendorong rasa ingin tahu tentang bagaimana tetap atau bertambah percaya diri untuk tetap berintegritas (3,86).

Analisis

Berdasarkan telaah awal pada Gambar 2, diperoleh gap tujuan akhir dilatpim menghasilkan pemimpinan yang membawa perubahan tetapi produk yang dihasilkan berupa proyek perubahan. Adapun proyek perubahan dihasilkan dari semua agenda pembelajaran kecuali Agenda Self Mastery. ASM sebagai awal pembentukan karakter pemimpin tetapi tidak dilibatkan dalam proses dihasilkannya sebuah produk perubahan organisasi.

Context	Input	Proses	Produk
Kompetensi ASM terbentuk karakter	Pengajar, Peserta, Narasumber	Materi: Ruang lingkup materi cukup & sesuai harapan Peserta Materi bermanfaat untuk peserta	Tidak dapat diukur secara kuantitatif ke dalam hasil proyek perubahan
Kurikulum ASM (63 JP)		EL: Digunakan untuk menggali pengetahuan Kesibukan peserta mengganggu konsentrasi 12 JP aspek kognitif ASM	
Penilaian: Proper (semua agenda kecuali ASM)		F2F: Visitasi Lokus dan narasumber lokus sesuai harapan peserta waktu cukup untuk memahami materi di lokus Peserta nyaman proses visitasi Sharing Session: Narasumber mampu menjadikan peserta tertarik pada materi Antusias peserta tinggi Keberhasilan materi dengan menjaga komitmen hasil ASM	

Gambar 4 Telaah CIPP terkait ASM pada proses Blended Learning

Berdasarkan Gambar 2 dan hasil yang diperoleh melalui kuesioner maka dihubungkan dengan alat evaluasi CIPP disajikan dalam Gambar 5. Gambar tersebut menyampaikan beberapa hal:

1. Sisi context

Sesuai dengan kurikulum dalam Perkalatan 20 Tahun 2015, pada standar kompetensi pertama adalah membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma moralitas, dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya. Dari pernyataan tersebut diharapkan terbangunnya atau terbentuknya satu bentuk karakter seorang pemimpin dengan kriteria tertentu. Artinya, dari aspek taksonomi bloom, digunakan level C3 yang dicapai dengan proses memberi pemahaman terlebih dahulu sampai dengan terbukti adanya kompetensi level C3.

Kurikulum yang diatur untuk mencapainya melalui ASM dengan bobot 63 JP dibagi 4 mata pelajaran yaitu: a) Pilar-Pilar Kebangsaan, b) Integritas, c) Standar Etika Publik, dan d) SANKRI. Pada kurikulum hanya diatur materi, metode, dan media pembelajaran saja; terkait dengan evaluasi untuk mengukur tercapai tidaknya level C3 tersebut belum ada.

Adapun penilaian yang diatur dalam peraturan tersebut hanya menilai hasil akhir berupa dihasilkannya sebuah proyek perubahan. Proyek perubahan ini bersumber dari hasil dari beberapa Agenda Pembelajaran pada Diklatpim Tingkat IV, kecuali Agenda Self Mastery. Dengan demikian dari sisi context hanya dapat dilakukan proses pembelajaran tanpa ada pengukuran ketercapaian hasil, karena memang belum diatur dalam Perkalatan tersebut. Peserta tidak merasakan bahwa hasil capaian ASM adalah sebuah sikap karakter yang “harus” dicapai karena memang tidak diatur secara tertulis dalam kurikulum.

2. Sisi input

Dari sisi input, diperoleh kondisi bahwa seluruh peserta, pengajar, maupun narasumber sudah sesuai dengan harapan dan peraturan yang mengatur Diklatpim Tingkat IV. Respon peserta terhadap kualitas pengajar dan narasumber dapat diterima dengan baik mendukung dan membantu peserta.

3. Sisi process

Perkalatan 20 Tahun 2015 sudah dilaksanakan secara klasikal sampai dengan Tahun 2018. Sedangkan pada Tahun 2019 mulai diterapkan secara blended learning. Namun, konsep e-learning

belum diatur sebagai dasar atau acuan peserta layak atau berhak mengikuti pada tahap tatap muka di kelas. Kebijakan ini diterapkan mengingat, proses e-learning merupakan hal baru bagi sebagian peserta. Target BPPK ada Tahun 2019 adalah mengubah budaya belajar dari klasikal ke arah e-learning. Hal ini berakibat proses e-learning digunakan untuk pemahaman dari aspek kognitif dari setiap mata pelajaran yang ditetapkan pada kurikulum. Artinya, ASM dengan empat mata pelajaran maka terdapat bobot 16 Jam Pembelajaran (JP) diberikan secara sekuensi selama empat hari berturut-turut. Respon peserta menunjukkan kesibukan kedinasan di unit menjadi kendala tersendiri untuk tetap melakukan proses e-learning. Hal ini berarti proses migrasi belajar mandiri di unit kerja menjadi perhatian tersendiri dalam kurikulum blended learning ini.

Pada proses tatap muka di kelas, menguatkan aspek kognitif yang sudah diperoleh adalah bentuk ideal blended learning. Namun, karena tanpa syarat kelulusan di proses *e-learning*, maka tatap muka tidak serta merta proses langsung fokus pada aspek attitude dan aspek psikomotorik. Oleh karena itu, para narasumber tetap menyampaikan aspek kognitif ketika proses penguatan karakter pemimpin yang mampu menguasai diri. Respon peserta sangat bagus metode visitasi dan sharing session, karena menjadikan peserta melihat dan dapat merasakan secara langsung pada lokus visitasi atau informasi yang disampaikan narasumber. Dengan demikian proses *e-learning* masih baru taraf pembiasaan bagi peserta belum dapat menjadi proses memberikan landasan pengetahuan, tetapi proses tatap muka di kelas memberikan landasan penguatan karakter pemimpin yang mampu menguasai diri.

4. Sisi *product*

Idealnya, setelah proses pembelajaran yang baik maka produk yang akan dihasilkan baik juga. Tetapi, pada sisi *context* penilaian ASM tidak ditur jelas dan tertulis sehingga berakibat proses *blended learning* baru taraf memberikan kenyamanan belajar bagi peserta pada ASM. Proses *blended learning* ASM belum dapat membuktikan telah membentuk karakter pemimpin yang menguasai diri.

SIMPULAN

Proses blended learning belum dapat dinyatakan sebagai model pembelajaran yang mampu membentuk karakter pemimpin yang menguasai diri ketika membawa perubahan organisasi. Tetapi, proses pembelajaran yang sudah dilaksanakan diberikan respon positif oleh peserta baik proses e-learning dan tatap muka di kelas. Apabila dilakukan revisi terhadap kurikulum juga mengukur ketercapaian ASM maka lebih diharapkan mampu memberikan penguatan pemimpin yang menguasai diri dan mampu membawa perubahan organisasi melalui inovasi-inovasi yang dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bersin, Josh. 2004. *The blended learning book. Best practices, proven methodologies, and lessons learned.* Pfeiffer. A wiley imprint. www.pfeiffer.com
- Bolivar-Ramos, Maria Teresa. Victor Jesús Garcia-Morales, and Antonio Mihi-Ramirez. 2010. Influence of technology distinctive competencies and organizational learning on organizational innovation to improve organizational performance. *Economic and management*:2010,16. ISSN 1822-6515.pp 670-675
- Bonk, Curtis J. & Graham, Charles R. 2006. *The handbook of blended learning. global perspectives,local designs.* Pfeiffer.
- Chew, Esyin., Jones, Norah., & David Turner. Critical review of blended learning models based on maslow's and vygotsky's educational theory dalam Fong,Joseph. Reggie Kwan & Fu Lee Wang. 2008. *Hybrid learning and education: ICHL 2008,LNCS 5169,pp40-53.* Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Davion, Victoria M. 1990. "Integrity and radical change." Dalam *Feminist Ethics*, ed. Claudia Card. Kansas: Kansas University Press.

- Forsyth, Ian, Jolliffe, Alan., & Stevens, David. 2004. practical strategies for teachers, lecturers and trainers (set of 4 volumes). planning (vol. 1). Crest Publishing House
- Kemenkeu. 2018. Sebelas Inisiatif RBTK. <https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kelembagaan/change-story-kemenkeu/transformasi-digital/sebelas-inisiatif-rbtk/>
- Kosbab, Derek L. 2003. Dispositional and maturational development through competency-based training. *Education+Training*. Volume 45,number8/9.2003 ISSN 0040-0912. Pp 526-541
- Lembaga Administrasi Negara. Peraturan Kepala LAN Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat IV
- Lickona, Thomas dan Matthew Davidson,Smart & Good High School:Integrating Excellence and Ethics for Success in Schools, Work, and Beyond.Cortland: Center for 4thand 5thRs, 2004
- Moordiningsih. 2009. Integritas dan Keteladanan Pemimpin (Orang Tua dan Guru) Dalam Proses Pendidikan Karakter Siswa. Dimuat dalam http://eprints.ums.ac.id/50233/1/2_Integritas%20dan%20Keteladanan%20Pemimpin%20%28Orang%20tua%20%20dan%20Guru%29.pdf
- Noe, Raymond A. 2008. Employee training & development. Forth Edition. McGraw Hill International Edition
- Romi Satrio Wahono. 2007. Sistem e-learning berbasis model motivasi komunitas. *Jurnal teknodik* No. 21/XI/TEKNODIK/Agustus/2007, Agustus 2007 diunduh dari <http://ilmukomputer.org/2009/01/10/sistem-elearning-berbasis-model-motivasi-komunitas/>
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. *Compentence at Work. Model for Superior Performance.* John Wiley & Sons Incs.
- Stufflebeam, Daniel L., Madaus,George F., & Kellaghan, Thomas. 2002. *Evaluation models. viewpoints on educational and human services evaluation.* second edition. Kluwer Academic Publisher.
- Sugiyono. 2009. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Suwito, Anton. 2012. Integrasi Nilai Pendidikan Karakter ke Dalam Mata Pelajaran Kewarganegaraan di Sekolah Melalui RPP. *Jurnal Ilmiah CIVIS*. Volume II. Nomor 2 Juli 2012. <http://journal.upgris.ac.id/index.php/civis/article/view/454>
- Warner,Stuart. 2006. View from the board: e-ducation for the 21st century. *Accountancy Age*; p19-20, 1/5p diunduh dari <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=18&hid=14&sid=efbd18fa-2b4d-4721-9ef5-e66eaeff83e0%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=23526507>
- Wong, Anthony Tik Tsuen. 5i: a design framework for hybrid learning. dalam Fong,Joseph. Reggie Kwan & Fu Lee Wang. 2008. *Hybrid Learning and Education: ICHL 2008.LNCS 5169,pp147-156.*
- Wright, Noeline., Dewstow, Ross., Topping, Mark, et al. *New zealand examples of blended learning dalam Bonk, Curtis J & Graham, Charles G. 2006.The handbook of blended learning. global perspectives, local designs.* Pfeiffer
- Xu, Zhichang. When hybrid learning meets blended teaching : online computer-mediated communication (cmc) discourse and classroom face-to-face (ftf) discourse analysis. dalam Fong,Joseph. Reggie Kwan & Fu Lee Wang. (2008). *Hybrid Learning and Education: ICHL 2008, LNCS 5169.pp157-167.*
- Ziob, Lutz. , and Bob Mosher. Putting customers first at microsoft. *Blended learning capabilities with customer needs dalam Bonk, Curtis J & Graham, Charles G. (2006) The handbook of blended learning. global perspectives, local designs.* Pfeiffer

