

Dina Purnama Sari, S.S., M.Pd.  
Siti Hadiyanti Dini Islamiati, S.Sos., M.Pd.  
Dr. Mulyawan Safwandy Nugraha, M.Ag., M.Pd.  
Ospa Pea Yuanita Meishanti., M.Pd.  
Suryawahyuni Latief, M.Pd.I., Ph.D  
Rahmadanni Pohan, M.Pd.I.  
Prof.Dr. Novianty Djafri, M.Pd.  
Abdul Rahmat  
Dr.(cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I  
Dr. Rusi Rusmiati Aliyyah, M.Pd.  
Dr. Sri Harini, M.Si.  
Dr. (c) Saryanto, M.Pd.  
Wawan Krismanto, M.Pd.

**ideas**  
PUBLISHING

# Manajemen PENDIDIKAN



IP.062.11.2019

---

## MANAJEMEN PENDIDIKAN

*Paradigma, Quo Vadis, dan Best Practice*

Dina Purnama Sari, S.S., M.Pd.  
Siti Hadiyanti Dini Islamiati, S.Sos., M.Pd.  
Dr. Mulyawan Safwandy Nugraha, M.Ag., M.Pd.  
Ospa Pea Yuanita Meishanti., M.Pd.  
Suryawahyuni Latief, M.Pd.I., Ph.D  
Rahmadanni Pohan, M.Pd.I.  
Prof.Dr. Novianty Djafri, M.Pd.  
Abdul Rahmat  
Dr.(cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I  
Dr. Rusi Rusmiati Aliyyah, M.Pd.  
Dr. Sri Harini, M.Si.  
Dr. (C) Saryanto, M.Pd.  
Wawan Krismanto, M.Pd.

Pertama kali diterbitkan November 2019

Oleh **Ideas Publishing**

Alamat: Jalan Joesoef Dalie No. 110 Kota Gorontalo

Surel: [infoideaspublishing@gmail.com](mailto:infoideaspublishing@gmail.com)

Anggota IKAPI, No. 0001/ikapi/gtlo/II/14

ISBN: 978-623-234-029-9

Penyunting : Abdul Rahmat

Penata Letak : Abdul Hanan Nugraha

Desain Sampul: Moh. Hasan

---

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian

Atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

## DAFTAR ISI

Daftar Isi .....	iii
Prakata .....	vii
BAB I Pengertian, Tujuan, Target, dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan .....	1
Dina Purnama Sari, S.S., M.Pd. Universitas Bina Sarana Informatika, <a href="mailto:dina.dms@bsi.ac.id">dina.dms@bsi.ac.id</a>	
BAB II Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli Manajemen .....	7
Siti Hadiyanti Dini Islamiati, S.Sos., M.Pd. Dosen IAI Nasional Laa Roiba Bogor, <a href="mailto:dinihadirachman@gmail.com">dinihadirachman@gmail.com</a>	
BAB III Organisasi dalam Lembaga Pendidikan .....	19
Dr. Mulyawan Safwandy Nugraha, M.Ag., M.Pd. STAI Sukabumi, <a href="mailto:mulyawan77@gmail.com">mulyawan77@gmail.com</a>	
BAB IV Manajemen Kurikulum .....	37
Ospa Pea Yuanita Meishanti., M.Pd. Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Jombang Jawa Timur, <a href="mailto:ospapea@unwaha.ac.id">ospapea@unwaha.ac.id</a>	
BAB V Analisis Kebutuhan Staf, Rekrutmen, Penempatan dan Penilaian Kinerja SDM .....	55
Suryawahyuni Latief, M.Pd.I., Ph.D STISIP Nurdin Hamzah Jambi, <a href="mailto:niniekyuni@yahoo.com">niniek_yuni@yahoo.com</a>	
BAB VI Manajemen Sarana dan Pembiayaan Lembaga Pendidikan .....	65
Rahmadanni Pohan, M.Pd.I. Dosen STAI Nurul Falah Air Molek Riau <a href="mailto:RahmadanniPohan@Gmail.com">RahmadanniPohan@Gmail.com</a>	
BAB VII Strategi Pemimpin dalam Mengimplementasikan Quality Menejeman di Perguruan Tinggi .....	81
Prof.Dr. Novianty Djafri, M.Pd. Universitas Negeri Gorontalo, <a href="mailto:novianty@gmail.com">novianty@gmail.com</a>	

BAB VIII Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat .....	91
Abdul Rahmat	
Universitas Negeri Gorontalo, <a href="mailto:abdulrahmat@ung.ac.id">abdulrahmat@ung.ac.id</a>	
BAB IX Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Islam .....	101
Dr.(cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I	
Mahasiswa Doktoral UIN Sulthan Taha Saifudin Jambi	
Dosen STAI Auliaurasyidin Tembilahan - Riau	
<a href="mailto:Lilifahrina.tbh@gmail.com">Lilifahrina.tbh@gmail.com</a>	
BAB X	
Manajemen Peserta Didik.....	115
Dr. Rusi Rusmiati Aliyah, M.Pd.	
Universitas Djuanda Bogor, <a href="mailto:rusi.rusmiati@unida.ac.id">rusi.rusmiati@unida.ac.id</a>	
Dr. Sri Harini, M.Si.	
Universitas Djuanda Bogor, <a href="mailto:sri_harini@unida.ac.id">sri_harini@unida.ac.id</a>	
BAB XI	
Pengelolaan Strategis Peserta Didik.....	133
Dr. (C) Saryanto, M.Pd.	
Universitas Negeri Yogyakarta, <a href="mailto:Sar.riyan@yahoo.co.id">Sar.riyan@yahoo.co.id</a>	
BAB XII Evaluasi Program Pendidikan .....	157
Wawan Krismanto, M.Pd.	
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar	
<a href="mailto:wawan.krismanto@unm.ac.id">wawan.krismanto@unm.ac.id</a>	

## **BAB XII**

### **EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN**

**Wawan Krismanto**

Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Makassar  
Wawan.krismanto@unm.ac.id

#### **A. Konsep Evaluasi Program**

##### **1. Definisi**

Secara bahasa, kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *“evaluation”* atau *“to evaluate”* yang artinya mengukur atau menilai. Istilah evaluasi merupakan aktivitas yang direncanakan dengan tujuan untuk mengetahui kondisi suatu objek dengan menggunakan instrumen lalu hasilnya dibandingkan dengan standar atau tolak ukur yang telah ditentukan sebelumnya sehingga memperoleh sebuah kesimpulan. Pengertian evaluasi secara sederhana diungkapkan beberapa pakar, misalnya *“evaluation is a process through which a value judgement or decision is made from a variety of observations and from the background and training of the evaluator”* (Sax, 1980). Kemudian evaluasi juga didefinisikan sebagai studi yang dirancang dan dilaksanakan untuk menilai (*judge*) dan meningkatkan manfaat program yang dievaluasi (Madaus, Stufflebeam, & Scriven, 1983). Begitu pula definisi evaluasi sebagai *“a process for describing an evaluand and judging its merit and worth”* (Guba & Lincoln, 1985).

Beberapa pakar evaluasi lainnya mendefinisikan evaluasi secara lebih terperinci, misalnya evaluasi didefinisikan sebagai aktivitas sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis dan melaporkan informasi yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan berkenaan dengan program atau proyek yang dievaluasi (Alkin, 1985). Begitupula dengan definisi evaluasi sebagai proses merencanakan, memperoleh, melaporkan, dan menggunakan informasi

deskriptif dan mempertimbangkan beberapa manfaat objek, nilai signifikansi dan kejujuran dalam rangka memandu pengambilan keputusan, akuntabilitas, dukungan, menyebarkan praktek-praktek yang efektif serta meningkatkan pemahaman tentang fenomena-fenomena yang terlibat (D.L. Stufflebeam & Shinkfield, 2007). Pakar lain menjelaskan bahwa evaluasi adalah penilaian berkala yang dilakukan secara obyektif atas proyek, program, atau kebijakan yang direncanakan, sedang berlangsung, atau telah diselesaikan (Gertler, Martinez, Premand, Rawlings, & Vermeersch, 2016). Definisi-definisi tersebut tampak lebih terperinci yaitu dengan menegaskan berbagai kegiatan evaluasi mulai dari proses merencanakan, memperoleh data dan informasi sampai pada produk evaluasi berupa sebuah keputusan tentang obyek yang dievaluasi.

Selanjutnya, program didefinisikan sebagai suatu rencana yang melibatkan berbagai unit yang berisi kebijakan dan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan dalam kurun waktu tertentu, program dalam hal ini berupa aktivitas atau rangkaian aktivitas yang akan direncanakan, dalam hal ini suatu program dapat saja berbentuk nyata (*tangible*) seperti kurikulum, atau yang berbentuk abstrak (*intangible*) seperti prosedur (Ananda & Rafida, 2017). Pakar lain mendefinisikan program sebagai “ *a planned effort with high-level goals that has (or had) a definite beginning and is expected to continue, possibly with changes and refinements, for an indefinite period of time*” (Spector, 2016). Jadi program merupakan upaya terencana untuk mencapai tujuan yang tinggi dan memiliki perencanaan yang pasti dan diindikasikan akan terus berlanjut, memungkinkan adanya perubahan dan penyempurnaan serta untuk jangka waktu yang tidak terbatas. Suatu program juga didefinisikan sebagai serangkaian sumber daya dan kegiatan yang diarahkan pada satu atau lebih tujuan bersama dan terdiri dari serangkaian kegiatan terbatas dalam satu lembaga atau serangkaian kegiatan kompleks yang dilaksanakan di berbagai lokasi oleh dua atau lebih lembaga pemerintahan atau oleh serangkaian

penyedia layanan publik, nirlaba, dan swasta (Wholey, Hatry, & Newcomer, 2010). Dalam konteks pendidikan, program merupakan serangkaian kegiatan pendidikan yang mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang terdiri dari rangkaian kegiatan yang saling terkait. Misalnya program pelatihan yang didalamnya memiliki berbagai kegiatan antara lain persiapan pelatihan, proses pelatihan, dan evaluasi hasil pelatihan dan jika dirinci lebih jauh, persiapan pelatihan meliputi penentuan kurikulum pelatihan, pemilihan peserta pelatihan, penentuan tempat dan waktu, persiapan sarana dan prasarana (Retnawati, 2015).

Sementara itu, evaluasi program didefinisikan sebagai sebagai “*a systematic operation of varying complexity involving data collection, observations and analyses, and culminating in a value judgement with regard to the quality of the program being evaluated, considered in its entirety, or through one or more of its components* (Mizikaci, 2006). Evaluasi program juga didefinisikan sebagai penerapan metode sistematis untuk menjawab pertanyaan tentang pelaksanaan dan hasil program, termasuk pemantauan berkelanjutan terhadap suatu program serta studi terkait proses pelaksanaan program atau dampak program (Wholey et al., 2010). Kemudian Stufflebeam & Zhang mendefinisikan evaluasi program secara lebih terperinci yaitu:

*At its most general level, program evaluation is the assessment of a program's value. Specifically, a program evaluation is the systematic process of delineating, obtaining, reporting, and applying descriptive and judgmental information about a program's quality, cost-effectiveness, feasibility, safety, legality, sustainability, transferability, fairness, importance, and the like.*(Stufflebeam & Zhang, 2017)

Jadi pada tingkat paling umum, evaluasi program adalah penilaian terhadap suatu program dan secara khusus evaluasi program merupakan proses

sistematis untuk menggambarkan, memperoleh, melaporkan, dan menggunakan informasi deskriptif dan penilaian tentang kualitas program, efektivitas biaya, kelayakan, keselamatan, legalitas, keberlanjutan, transferabilitas, keadilan dan kepentingan. Dalam hal ini, Spiel dkk. menjelaskan bahwa evaluasi program berasal dari pemikiran tentang sebuah program yang hendaknya memiliki informasi tentang kelebihan yang dapat dibuktikan dan memiliki tujuan eksplisit, dengan adanya dua hal tersebut maka keberhasilan atau kegagalan sebuah program dapat dinilai secara empiris (Spiel, Schober, & Bergsmann, 2015).

## **2. Tujuan**

Robert E. Stake menjelaskan bahwa ketika melakukan evaluasi program pendidikan, ada berbagai tujuan, mulai dari sekedar mendokumentasikan berbagai peristiwa, untuk mencatat perubahan yang terjadi, untuk mendeteksi vitalitas kelembagaan (sekolah), untuk mengidentifikasi kesalahan atas masalah yang terjadi, untuk membantu pengambilan keputusan administratif, untuk memfasilitasi tindakan korektif, atau untuk meningkatkan pemahaman tentang pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran (Stake, 1973). Michael Scriven menjelaskan bahwa evaluasi program bertujuan untuk membantu pengembangan program, mencari informasi implementasi kebutuhan suatu program, perbaikan program, pertanggungjawaban, seleksi, menambah pengetahuan dan dukungan dari stakeholder (Scriven, 1996). Secara praktis dalam konteks pendidikan, tujuan utama evaluasi program adalah untuk memahami apakah program memiliki efek yang diinginkan dan apakah efektif dari sisi pembiayaan (Winter, Kent, & Bradshaw, 2018).

Selanjutnya, Spiel dkk. menguraikan bahwa evaluasi program memiliki tujuan untuk: 1) menyelidiki secara sistematis karakteristik dan kelebihan sebuah program, 2) mendapatkan informasi tentang efektivitas program

sehingga dapat mengoptimalkan hasil, kualitas, dan efisiensi (Spiel et al., 2015). Secara rinci dan spesifik dalam konteks pendidikan, tujuan evaluasi program pendidikan adalah menilai kualitas dan efektivitas kurikulum pendidikan, program, dan materi; mengakreditasi sekolah dan memastikan bahwa mereka memenuhi standar minimum; membantu orang tua dan siswa dalam memilih sekolah; meningkatkan akuntabilitas dengan memantau kinerja siswa di tingkat lokal, negara bagian / provinsi, dan nasional; menilai efektivitas sistem sekolah lintas negara dan wilayah; memandu upaya reformasi sekolah; dan memberdayakan administrator sekolah dan guru untuk belajar dari evaluasi sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas mengajar dan kinerja sekolah mereka (Love, 2010). Dalam hal ini Daniel L. Stufflebeam melihat tujuan evaluasi sebagai: 1) penetapan dan penyediaan informasi yang bermanfaat untuk menilai keputusan alternatif, 2) membantu audience untuk menilai dan mengembangkan manfaat program pendidikan atau obyek, dan 3) membantu pengembangan kebijakan dan program (D.L. Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

### **3. Fungsi**

Evaluasi program digunakan secara selektif untuk menjawab pertanyaan spesifik terkait dengan desain, implementasi, dan hasil (Gertler et al., 2016). Secara rinci Daniel L. Stufflebeam & Zhang menguraikan bahwa kegunaan utama dari evaluasi program adalah untuk membimbing dan memperkuat program, menerbitkan laporan pertanggungjawaban, membantu menyebarluaskan praktik-praktik yang efektif, berkontribusi pada ilmu pengetahuan yang relevan, dan membuat para pembuat keputusan, stakeholder, dan konsumen untuk mengetahui proyek-proyek yang berhasil dan yang terbukti tidak layak untuk dikembangkan lebih lanjut (Daniel L Stufflebeam & Zhang, 2017). Sementara itu, Michael Scriven menjelaskan bahwa evaluasi program memiliki dua fungsi yaitu: 1) fungsi formatif, evaluasi dipakai untuk perbaikan dan pengembangan

kegiatan yang sedang berjalan (program, orang, produk dan sebagainya), 2) fungsi sumatif, evaluasi dipakai untuk pertanggungjawaban, keterangan, seleksi atau lanjutan (Scriven, 1996).

## **B. Pendekatan Evaluasi Program**

Desain evaluasi program berakar pada berbagai perspektif dan pendekatan filosofis yang berkembang dari waktu ke waktu dan dikelompokkan dalam berbagai pendekatan (Bakken, 2018). Untuk setiap evaluasi yang diberikan, biasanya seorang evaluator menggunakan lebih dari satu pendekatan. Dalam buku *Program evaluation: alternative approaches and practical guidelines*, Jody L. Fitzpatrick dkk. menguraikan lima pendekatan alternatif evaluasi yang kemudian menjadi populer dan berpengaruh yaitu: 1) Pendekatan berorientasi tujuan (*Objectives-oriented approaches*), 2) Pendekatan berorientasi manajemen (*Management-oriented approaches*), 3) Pendekatan berorientasi keahlian (*Expertise-oriented approaches*), 4) Pendekatan berorientasi konsumen (*Consumer-oriented approaches*), dan 5) Pendekatan berorientasi pada partisipan (*Participant-oriented approaches*) (Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2011). Berikut merupakan intisari dari lima pendekatan tersebut.

### **1. Pendekatan Berorientasi Tujuan (*Objectives-Oriented Approaches*)**

Inti dari pendekatan yang berorientasi pada tujuan adalah menentukan tujuan dan sasaran program dan kemudian menilai seberapa baik peserta program mencapainya. Salah satu pendekatan paling awal untuk evaluasi pendidikan adalah menilai perilaku siswa terhadap tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan langkah-langkah yang tidak memihak dan sistematis. Informasi sebagai hasil evaluasi tentang perbedaan (gap) antara tujuan yang telah ditetapkan dan pencapaian tujuan, digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan, kebijakan dan perencanaan untuk meningkatkan kinerja program. Dengan kata lain evaluasi program dalam

pendekatan ini adalah mengukur perbedaan antara standar program yang ada (tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya) dengan ketercapaian kinerja program. Informasi yang didapatkan kemudian dimanfaatkan untuk menyusun perbaikan-perbaikan program. Hal ini dapat berupa keputusan dan kebijakan tentang keberlanjutan program yang dievaluasi lalu dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan untuk perbaikan-perbaikan program apabila keputusannya program dilanjutkan.

## **2. Pendekatan Berorientasi Manajemen (*Management-oriented approaches*)**

Pendekatan yang berorientasi pada manajemen memandang manajer program dan evaluator program memiliki peran yang saling melengkapi dan bekerja sama untuk mengatasi hambatan bagi keberhasilan program. Pendekatan yang berorientasi manajemen berkonsentrasi pada pengidentifikasian dan pemenuhan kebutuhan informasi evaluasi dari manajer atau administrator program. Dalam pendekatan ini, evaluator bekerja sama dengan manajer program untuk mengidentifikasi keputusan kunci terkait program dan kemudian memilih metode yang tepat untuk menginformasikan keputusan tersebut. Pendekatan yang berorientasi manajemen menempatkan keunggulan pada peran manajer program dan pentingnya pendekatan sistem yang menghargai konteks program dan proses dalam mencapai tujuan program. Beberapa kekuatan pendekatan yang berorientasi pada manajemen yaitu adanya fokus dan kejelasan pertanyaan evaluasi yang relevan bagi manajer, penerapan evaluasi di semua fase mulai dari perencanaan sampai implementasi program, dan pemanfaatan informasi evaluasi yang menyeluruh untuk peningkatan kualitas program dan akuntabilitas program. Di sisi lain, pendekatan berorientasi manajemen memiliki keterbatasan yaitu dibutuhkannya komitmen manajemen yang kuat untuk proses evaluasi.

### **3. Pendekatan Berorientasi Konsumen (*Consumer-Oriented Approaches*)**

Pendekatan berorientasi konsumen untuk evaluasi berfokus pada penyediaan kepada konsumen atau stakeholder (seperti pemerintah, manajemen sekolah dan masyarakat umum) berupa informasi evaluasi yang dapat diandalkan tentang produk dan layanan pendidikan. Kekuatan dari pendekatan yang berorientasi konsumen meliputi kriteria yang terstandar untuk mengevaluasi produk dan layanan pendidikan. Lori L. Bakken menjelaskan bahwa layanan yang menentukan dari pendekatan evaluasi ini adalah penekanannya pada penilaian kualitas produk atau layanan untuk membantu konsumen atau stakeholder dalam memutuskan penggunaan sebuah layanan program, dalam hal ini kriteria evaluasi ditetapkan oleh produsen dan digunakan sebagai cara untuk memasarkan produk atau layanan program melalui alat pengumpulan data yang pada umumnya menggunakan daftar periksa (*chek list*) atau formulir penilaian (Bakken, 2018).

### **4. Pendekatan Berorientasi Keahlian (*Expertise-Oriented Approaches*)**

Pendekatan ini menekankan penilaian ahli dalam memberikan penilaian evaluatif tentang sebuah program. Evaluator dengan keahlian profesionalnya diperlukan untuk mengumpulkan informasi terkait suatu program melalui berbagai metode, seperti ulasan dokumen, kajian kurikulum, proyek siswa dan observasi kelas. Keahlian mereka lalu digunakan untuk membuat penilaian evaluatif tentang kinerja program. Pendekatan berorientasi keahlian mencakup sistem peninjauan profesional, contohnya akreditasi sekolah, akreditasi program studi atau akreditasi perguruan tinggi. Para ahli melakukan tinjauan laporan, tinjauan lokasi (*visitasi*) untuk memvalidasi pencapaian standar dan melakukan serangkaian prosedur perbandingan antara laporan evaluasi diri dengan hasil tinjauan lokasi (*visitasi*), kemudian membuat keputusan akreditasi di akhir

proses akreditasi. Kekuatan dari pendekatan yang berorientasi pada keahlian adalah pendekatan ini memanfaatkan kompetensi dan wawasan profesional dari para pakar untuk memeriksa suatu program yang sesuai dan selaras dengan kepakarannya tersebut berdasarkan standar yang telah mereka tetapkan bersama secara profesional. Lori L. Bakken menegaskan bahwa sesuai namanya, pendekatan yang berorientasi pada keahlian ini bergantung pada para ahli untuk menetapkan standar atau kriteria yang akan dinilai program atau individu, dengan demikian tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memberikan penilaian profesional terhadap kualitas sebuah program (Bakken, 2018).

#### **5. Pendekatan Berorientasi Partisipan (*Participant-Oriented Approaches*)**

Secara umum, pendekatan berorientasi peserta mengundang keterlibatan berbagai stakeholder untuk mengidentifikasi pertanyaan evaluasi, memilih sumber data dan alat pengumpulan data, dan membantu dalam interpretasi temuan. Pendekatan ini memandang pengelola program, staf dan partisipan sebagai stakeholder yang juga memiliki kepentingan dan berupaya memenuhi kebutuhan evaluasi mereka, serta kebutuhan stake holder di luar program seperti pemerintah, mitra atau masyarakat umum. Tugas utama evaluator adalah menyeimbangkan nilai dan perspektif berbagai stakeholder dan melindungi pluralisme pandangan saat mengumpulkan data dan melaporkan temuan evaluasi. Dalam praktiknya, evaluasi yang berorientasi pada peserta lebih mungkin untuk mengambil data dari berbagai sumber, menggunakan metode pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif, dan melaporkan temuan evaluasi dengan berbagai sudut pandang. Namun demikian hal tersebut justru menjadi kelemahan pendekatan ini, yaitu pendekatan yang berorientasi pada peserta dengan melibatkan banyak stakeholder dalam proses merancang, melaksanakan, dan menafsirkan temuan-temuan evaluasi cenderung membuat evaluasi terlalu rumit dan dapat memunculkan berbagai sudut pandang yang

berpotensi saling bertentangan. Hasil akhirnya adalah deskripsi program yang suram dan bukannya penilaian evaluatif yang jelas tentang value dan kelebihannya.

Dalam buku *Evaluation practice for collaborative growth: a guide to program evaluation with stakeholders and communities*, Lori L. Bakken menambahkan dan menguraikan tiga pendekatan lagi selain lima pendekatan evaluasi yang telah diuraikan di atas, yaitu: 1) pendekatan berorientasi program (*Program-oriented Approaches*), 2) pendekatan berorientasi keputusan (*Decision-oriented Approaches*), dan 2) pendekatan sistem (*System Approaches*) (Bakken, 2018). Berikut ini intisari dari tiga pendekatan tersebut.

### **1. Pendekatan Berorientasi Program (*Program-oriented Approaches*)**

Pendekatan berorientasi program dalam evaluasi adalah pendekatan yang paling umum dilakukan dalam masyarakat yang orientasinya pada akuntabilitas program. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menentukan sejauh mana tujuan program (yaitu, hasil yang diinginkan) dan sasaran program dapat tercapai.

### **2. Pendekatan Berorientasi Keputusan (*Decision-oriented Approaches*)**

Pendekatan berorientasi keputusan dibangun di atas pendekatan berorientasi program dengan menggunakan informasi terkait hasil, dampak, atau biaya sebuah program. Informasi tersebutlah yang kemudian dimanfaatkan untuk membuat keputusan tentang suatu program. Ketika menggunakan pendekatan evaluasi ini, evaluator bekerja sama dan berkolaborasi dengan pengelola atau administrator program dalam hal pengambilan keputusan. Contohnya adalah pemberi dana dapat menggunakan temuan-temuan hasil evaluasi untuk membuat keputusan, menghentikan atau menyediakan dana lanjutan untuk suatu program yang telah dievaluasi.

### **3. Pendekatan Sistem (*System Approaches*)**

Seiring dengan perkembangan dalam bidang evaluasi program pada berbagai bidang, maka ada sebuah kebutuhan pendekatan evaluasi yang dapat mengatasi masalah-masalah sosial yang muncul dan karakteristiknya kompleks, hal ini juga menunjukkan adanya tren pergeseran di bidang evaluasi dari penekanan pada evaluasi program ke penekanan pada evaluasi sistem secara menyeluruh yang menyoroti proses adaptif yang responsif dan proaktif terhadap perubahan yang muncul (Bakken, 2018). Dengan demikian ada semacam tren pergeseran dari berpikir tentang program dan evaluasinya sebagai kegiatan yang terisolasi, bergeser ke berpikir tentang program sebagai bagian dari sistem yang lebih besar. Akibatnya, hasil tidak hanya dianggap sebagai perubahan jangka pendek yang dihasilkan dari kegiatan program, tetapi sebagai perubahan yang dapat dipantau dan dikembangkan dalam sistem untuk mengevaluasi dampak sosial dalam skala luas yang melibatkan banyak organisasi, stakeholder masyarakat, dan sektor sosial. Dengan adanya tren pergeseran ini, sudah mulai muncul literatur-literatur terbaru yang menggabungkan pemikiran dan teori sistem dengan pendekatan evaluasi yang telah ditetapkan sebelumnya serta melibatkan keterlibatan stakeholder yang lebih besar.

## **C. Model-Model Evaluasi Program**

### **1. Model Stake**

Model evaluasi program ini diperkenalkan pertama kali oleh Robert E. Stake melalui sebuah artikel ilmiah berjudul *The countenance of educational evaluation* pada tahun 1967 (Stake, 1967). Model ini dikenal dengan model *Countenance* atau disebut pula model evaluasi pertimbangan, maksudnya adalah evaluator mempertimbangkan program dengan membandingkan kondisi hasil evaluasi program dengan yang terjadi di program lain, dengan objek sasaran

yang sama dan membandingkan kondisi hasil pelaksanaan program dengan standar yang ditentukan oleh program tersebut (Ananda & Rafida, 2017). Menurut Stake, dua hal utama dari evaluasi apa pun adalah deskripsi lengkap dan penilaian program dan Stake menciptakan kerangka evaluasi untuk membantu seorang evaluator dalam mengumpulkan, mengorganisasi, dan menafsirkan data kuantitatif dan kualitatif untuk tujuan ini (Wood, 2001). Model *countenance stake* terdiri atas dua matriks, yaitu matriks deskripsi dan matriks pertimbangan. Matriks pertimbangan baru dapat dikerjakan oleh evaluator setelah matriks deskripsi diselesaikan (Arikunto & Jabar, 2010). Stake mennguraikan bahwa matriks deskripsi terdiri atas kategori tujuan (*intent*) dan observasi, sedangkan matriks pertimbangan terdiri atas kategori standar dan pertimbangan. Pada setiap kategori terdapat tiga fokus, yaitu: 1) *antecedent* (konteks) yaitu sebuah kondisi yang ada sebelum instruksi yang berhubungan dengan hasil atau sebuah kondisi yang ada sebelum pembelajaran berlangsung yang berhubungan dengan hasil, 2) *transaction* (proses) yang merupakan proses pengalaman pembelajaran atau proses instruksi kegiatan, dan 3) *outcomes* (hasil) yaitu efek dari pengalaman, pengamatan dan hasil kerja (Stake, 1973). Ada dua cara yang dapat digunakan untuk memproses data evaluasi deskriptif pada program pendidikan yaitu menemukan *contingency* (keterhubungan) antara anteseden, transaksi, dan *outcome* serta *congruence* (kesesuaian) antara tujuan yang diharapkan dan kondisi yang diobservasi. Keuntungan evaluasi model *countenance stake* adalah penilaiannya didasarkan atas kebutuhan program yang dievaluasi, sehingga dapat mengdeskripsikan secara kompleks program pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru serta memiliki potensi besar untuk memperoleh pengalaman dan teori terhadap program pembelajaran yang dievaluasi (Lukum, 2015).

Untuk melakukan evaluasi menggunakan model evaluasi Stake ini dilakukan melalui langkah-langkah berikut (Ananda & Rafida, 2017):

### **a. Pengumpulan data.**

Evaluators mengumpulkan data mengenai apa yang diinginkan pengembang program baik yang berhubungan dengan kondisi awal, transaksi, dan hasil. Data dapat dikumpulkan melalui studi dokumen dapat pula melalui wawancara. Sebelum melakukan pengumpulan data, maka para evaluator harus bertemu terlebih dahulu untuk membuat kerangka acuan yang berhubungan dengan *antecedents*, transaksi dan hasil. Hal tersebut dilakukan tidak hanya untuk memperjelas tujuan evaluasi tetapi juga untuk melihat apakah konsisten terhadap *transactions* yang dimaksud dengan *antecedent* dan *outcome*.

### **b. Analisis Data**

Analisis data yang dilakukan meliputi analisis logis dan empirik. Analisis logis diperlukan dalam memberikan pertimbangan mengenai keterkaitan antara prasyarat awal, transaksi, dan hasil dari kotak-kotak tujuan. Evaluator harus dapat menentukan apakah prasyarat awal yang telah dikemukakan pengembang program akan tercapai dengan rencana transaksi yang dikemukakan. Atau sebetulnya ada model transaksi lain yang lebih efektif. Demikian pula mengenai hubungan antara transaksi dengan hasil yang diharapkan. Selanjutnya analisis empirik, pada dasar bekerjanya sama dengan analisis logis tapi data yang digunakan adalah data empirik.

### **c. Analisis *congruence* (kesesuaian)**

Analisis *congruence* (kesesuaian) merupakan analisis, di mana evaluator membandingkan antara apa yang dikemukakan dalam tujuan (*inten*) dengan apa yang terjadi dalam kegiatan (*observasi*). Dalam hal ini evaluator menganalisis apakah yang telah direncanakan dalam tujuan telah sesuai dengan pelaksanaannya di lapangan atau terjadi penyimpangan. Apabila analisis *congruence* telah selesai, maka evaluator menyerahkannya kepada tim yang terdiri dari para ahli dan orang yang terlibat dalam program. Tim ini yang akan

meneliti kesahihan hasil analisis evaluator dan memberikan persepsinya mengenai faktor penting *congruence*.

#### **d. Pertimbangan hasil**

Tugas evaluator berikutnya adalah memberikan pertimbangan mengenai program yang sedang dikaji. Pertimbangan yang diberikan dapat dilakukan berdasarkan standar-standar yang telah ditentukan atau disepakati sebelumnya.

## **2. Model CIPP**

Model ini dikembangkan oleh Daniel L. Stufflebeam. Model CIPP yang merupakan sebuah singkatan dari huruf awal empat buah kata, yaitu *Context, Input, Process, and Product*. Empat kata tersebut juga menunjukkan sasaran evaluasi yang tidak lain merupakan komponen dari aktivitas atau proses sebuah program. Dengan kata lain, model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi dengan pendekatan sistem karena semua komponen hendaknya dievaluasi secara menyeluruh (*Context, Input, Process, and Product*) sebagai satu kesatuan program yang dievaluasi.

Daniel L. Stufflebeam & Guili Zhang, dalam buku *CIPP Evaluation Model*, menjelaskan bahwa Model Evaluasi CIPP memandang evaluasi sebagai hal penting seiring dengan peningkatan dan akuntabilitas dalam kerangka nilai-nilai yang sesuai melalui penggalian informasi yang jelas dan tidak ambigu terkait pelaksanaan sebuah program. Dijelaskan pula bahwa Model CIPP dirancang untuk memungkinkan dan memandu pemeriksaan secara komprehensif, sistematis dari sebuah program sosial dan pendidikan yang terjadi dalam kondisi yang dinamis (Daniel L Stufflebeam & Zhang, 2017).

Empat aspek dalam model evaluasi CIPP yaitu *context, input, process, dan output* membantu para pengambil keputusan untuk menjawab empat pertanyaan dasar mengenai:

- a) Apa yang harus dilakukan (*What should we do?*) mengumpulkan dan menganalisa *need assessment* data untuk menentukan tujuan, prioritas dan sasaran.
- b) Bagaimana kita melaksanakannya (*How should we do it?*) sumber daya dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan dan mungkin meliputi identifikasi program eksternal dan material dalam mengumpulkan informasi.
- c) Apakah dikerjakan sesuai rencana (*Are we doing it as planned?*) Ini menyediakan informasi bagi pengambil keputusan tentang seberapa baik program diterapkan. Dengan secara terus-menerus monitoring program, pengambil keputusan mempelajari seberapa baik pelaksanaan telah sesuai petunjuk dan rencana, konflik yang timbul, dukungan staff dan moral, kekuatan dan kelemahan material, dan permasalahan penganggaran.
- d) Apakah berhasil (*Did it work?*); Dengan mengukur *outcome* dan membandingkannya pada hasil yang diharapkan, pengambil-keputusan menjadi lebih mampu memutuskan jika program harus dilanjutkan, dimodifikasi, atau dihentikan sama sekali. (Ananda & Rafida, 2017)

Lebih lanjut Daniel L. Stufflebeam & Guili Zhang menguraikan aspek-aspek yang dievaluasi beserta prosedur pelaksanaan evaluasi program dengan model CIPP yang secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut.

Context Evaluation	Input Evaluation	Process Evaluation	Product Evaluation
<b>Objectives</b>			
To define the relevant context, identify the targeted beneficiaries and assess their needs, identify assets and opportunities for addressing the needs, diagnose problems underlying the needs, and judge whether program goals and priorities are sufficiently and appropriately responsive to the assessed needs	To identify and assess system capabilities, alternative program strategies, and (as appropriate) alternative external contractors; assess the chosen strategy's procedural design, budget, schedule, staffing, and stakeholder involvement plans; and help assure that the selected inputs are responsive to targeted program goals and beneficiary needs	To identify or predict defects in the procedural design or its implementation, provide information for preprogrammed implementation decisions, affirm activities that are working well, and record and judge procedural events and activities	To identify intended and unintended outcomes; relate them to goals and assessed needs and to context, input, and process information; and judge accomplishments in such terms as quality, worth, probity, equity, cost, safety, and significance
<b>Procedures</b>			
Uses such procedures as system analysis, survey, document review, records analysis, demographic analysis, secondary data analysis, hearings, interviews, focus groups, diagnostic tests, case studies, site visits, epidemiological studies, historical analysis, literature reviews, and the Delphi technique	Uses such procedures as document analysis, interviews, background checks, literature search, visits to exemplary programs, advocate teams studies, pilot trials, and content analysis	Employs resident observers or visiting investigators to monitor the program's implementation, identify potential procedural barriers and unanticipated ones, obtain information for implementation decisions, document the actual process and costs, photograph progress, obtain staff-kept diaries, and regularly interact with and provide feedback to staff and other stakeholders	Uses such procedures as objective measurement, rating scales, checklists of expected outcomes, documentation of participation, interviews, photographic records, cost-effectiveness analysis, goal-free evaluation, experimental design, trend studies, surveys, and qualitative and quantitative analyses
<b>Relation to decision making in the improvement process and to accountability</b>			
For planning needed changes, that is, deciding on the setting to be served; the goals associated with meeting needs or using opportunities; the priorities for budgeting time and resources; and objectives associated with solving problems. Also, for providing a basis for judging goals, priorities, and outcomes.	For determining sources of support, solution strategies, and procedural designs, that is, for structuring, staffing, scheduling, and budgeting improvement activities. Also for determining and applying criteria for judging implementation.	For implementing and refining the program design and procedure, that is, for effecting process and quality control. Also, providing a log of the actual process and program costs for later use in judging implementation and interpreting outcomes.	For deciding to continue, modify, or refocus a program. Also for documenting and preserving a clear record of effects (intended and unintended, positive and negative), for comparison with assessed needs, targeted goals, and costs.

Sumber: Buku *CIPP Evaluation Model* (Daniel L Stufflebeam & Zhang, 2017)

### **a) Context Evaluation**

Tujuannya adalah untuk menentukan konteks yang relevan, mengidentifikasi manfaat yang akan diperoleh, menilai kebutuhan, mengidentifikasi aset dan peluang untuk mengatasi kebutuhan, mendiagnosis masalah yang mendasari kebutuhan, dan menilai apakah tujuan dan prioritas program responsif secara

memadai dan tepat terhadap kebutuhan yang dinilai. Tujuan evaluasi konteks yang utama adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan. Prosedur yang biasanya digunakan antara lain menggunakan analisis sistem, survei, tinjauan dokumen, analisis catatan, analisis demografi, analisis data sekunder, dengar pendapat, wawancara, diskusi kelompok terpusat, tes diagnostik, studi kasus, kunjungan lapangan, studi epidemiologi, analisis historis, tinjauan literatur, dan teknik Delphi. Hubungannya dengan pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan dan akuntabilitas program adalah untuk merencanakan berbagai hal terkait perubahan yang diperlukan, memutuskan berbagai pengaturan pelayanan program; menentukan tujuan yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan atau pemanfaatan peluang atas program; menentukan prioritas waktu dan sumber daya penganggaran program; menentukan tujuan yang terkait dengan pemecahan masalah, termasuk memberikan dasar untuk menilai tujuan, prioritas dan hasil program yang diinginkan.

### ***b) Input Evaluation***

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menilai kemampuan sistem yang akan berjalan saat program dijalankan, strategi alternatif, menilai desain strategi prosedural, anggaran, jadwal, penempatan staf, dan rencana keterlibatan stakeholder; dan membantu dalam memastikan bahwa input yang dipilih responsif terhadap sasaran program yang ditargetkan dan kebutuhan pengguna hasil evaluasi. Prosedur yang biasanya digunakan antara lain menggunakan analisis dokumen, wawancara, pemeriksaan latar belakang, pencarian literatur, kunjungan ke program-program percontohan, studi tim pendukung, uji coba percontohan, dan analisis konten. Hubungannya dengan pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan dan akuntabilitas program

adalah untuk menentukan sumber dukungan, strategi pemecahan masalah dan desain prosedural untuk penataan, staf, penjadwalan, dan kegiatan peningkatan penganggaran, termasuk untuk menentukan dan menerapkan kriteria dalam menilai implementasi program.

### ***c) Process Evaluation***

Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki dan evaluasi proses ini menunjuk pada “apa” (*what*) kegiatan yang dilakukan dalam program, “siapa” (*who*) orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program, “kapan” (*when*) kegiatan akan selesai, dengan demikian evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan di dalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana (Ananda & Rafida, 2017). Tujuan evaluasi proses adalah untuk mengidentifikasi atau memprediksi kelemahan dalam desain prosedural atau implementasinya dengan memberikan informasi untuk keputusan implementasi yang telah diprogramkan, menegaskan aktivitas program yang berjalan dengan baik, dan mencatat serta menilai peristiwa dan kegiatan prosedural yang berjalan dalam program. Prosedur yang biasanya digunakan antara lain meminta pengamat, penilai atau penyelidik berkunjung dan memantau implementasi program dalam rangka mengidentifikasi potensi dan hambatan prosedural yang mungkin belum diantisipasi, menggali informasi untuk membuat keputusan atas implementasi program, mendokumentasikan realisasi proses dan biaya, memotret kemajuan program, secara teratur berinteraksi dengan pelaksana program dan memberikan umpan balik kepada pelaksana program dan stakeholder lain yang terkait dengan pelaksanaan program. Hubungannya dengan pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan dan akuntabilitas program yaitu untuk menerapkan dan menyempurnakan desain dan prosedur program yang dapat mempengaruhi

proses dan kontrol kualitas. Selain itu menyediakan informasi berupa catatan-catatan realisasi proses implementasi dan biaya program untuk digunakan dalam menilai implementasi program dan menafsirkan hasil implementasi program.

#### ***d) Product Evaluation***

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi hasil implementasi program yang diinginkan dan tidak diinginkan; mengaitkannya dengan tujuan dan kebutuhan yang dinilai dengan konteks, input, dan proses; menilai pencapaian implementasi program terkait dengan kualitas, nilai, kejujuran, keadilan, biaya, keamanan, dan signifikansi program. Prosedur yang biasanya digunakan antara lain pengukuran objektif, skala penilaian, *chek list* hasil yang diharapkan, dokumentasi partisipasi, wawancara, catatan foto, analisis efektivitas biaya, evaluasi tanpa sasaran, desain eksperimental, survei, analisis kualitatif dan kuantitatif. Hubungannya dengan pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan dan akuntabilitas program yaitu untuk membuat keputusan apakah melanjutkan, memodifikasi, atau memfokuskan kembali suatu program, termasuk untuk mendokumentasikan dan untuk perbandingan antara kebutuhan program, sasaran yang ditargetkan dan biaya.

### **3. Model Kirkpatrick**

Model evaluasi program berikutnya yang pada umumnya digunakan pada evaluasi program pendidikan adalah Model Kirkpatrick, meski secara spesifik seringkali digunakan untuk mengevaluasi program-program pelatihan. Donald Kirkpatrick mengembangkan model ini pada tahun 1955 melalui sebuah disertasinya dengan mengemukakan model yang sederhana dan pragmatis untuk membantu para praktisi dalam menjalankan program pelatihan yang efektif. Kirkpatrick menegaskan:

*Why we need to evaluate training?. Here are three specific reasons: 1) To justify the existence and budget of the training department by showing how it contributes to the organization's objectives and goals, 2) To decide whether to continue or discontinue training programs, 3) To gain information on how to improve future training programs (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2008)".*

Jadi ada tiga alasan setiap program pelatihan perlu dievaluasi,, yaitu: untuk menjustifikasi anggaran yang dikeluarkan dan kontribusinya terhadap tujuan dan sasaran organisasi, untuk memutuskan apakah akan melanjutkan atau menghentikan program pelatihan, dan untuk mendapatkan informasi tentang cara meningkatkan program-program pelatihan berikutnya.

Evaluasi program yang fokus pada efektivitas program pelatihan menurut Kirkpatrick mencakup empat level yaitu:

**a. Level 1: Reaksi (*reaction*)**

Level ini mengacu pada pertanyaan tentang “apa yang peserta pikirkan tentang program?”, biasanya diukur dengan menggunakan kuesioner. Pada umumnya, evaluasi pada level ini berupa aktivitas mengukur kepuasan peserta program terhadap program yang diikutinya. Misalnya suatu program pelatihan dianggap berhasil dan efektif dilaksanakan apabila program pelatihan tersebut dirasakan menyenangkan dan memuaskan bagi peserta pelatihan sehingga mereka tertarik dan termotivasi. Kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan dapat dikaji dari beberapa aspek antara lain: materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan instruktur, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan pelatihan, menu dan penyajian konsumsi yang diberikan kepada peserta pelatihan untuk belajar dan berlatih (Ananda & Rafida, 2017). Kirkpatrick sendiri menegaskan tentang pentingnya evaluasi level ini, yaitu:

*Measuring reaction is important for several reasons. First, it gives us valuable feedback that helps us to evaluate the program as well as comments and suggestions for improving future programs. Second, it tells trainees that the trainers are there to help them do their job better and that they need feedback to determine how effective they are. If we do not ask for reaction, we tell trainees that we know what they want and need and that we can judge the effectiveness of the program without getting feedback from them. Third, reaction sheets can provide quantitative information that you can give to managers and others concerned about the program. Finally, reaction sheets can provide trainers with quantitative information that can be used to establish standards of performance for future programs. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2008)*

Jadi mengukur pada level reaksi ini menjadi penting dalam sebuah program pelatihan karena beberapa alasan. *Pertama*, memberi kami umpan balik yang membantu mengevaluasi program, mendapatkan pula komentar dan saran untuk meningkatkan program berikutnya. *Kedua*, memberi tahu peserta pelatihan bahwa para program (termasuk instruktur) yang mereka ikuti berusaha membantu mereka melakukan pekerjaan mereka secara lebih baik dan program beserta instruktur membutuhkan umpan balik untuk menentukan efektifitas program yang telah dijalankan. *Ketiga*, kuesioner reaksi dapat memberikan informasi kuantitatif kepada pelaksana program sehingga dapat membuat keputusan dan kebijakan untuk menetapkan standar kinerja untuk program-program berikutnya.

#### **b. Level 2: Belajar (*learning*)**

Level ini mengacu pada perubahan dalam hal pengetahuan, keterampilan, atau sikap sehubungan dengan tujuan pelatihan, dengan kata lain mengukur

pengetahuan, keterampilan, atau sikap dari peserta program, pada umumnya dinilai dengan menggunakan tes kinerja. Hal tersebut dijelaskan oleh Kikpatrick bahwa:

*Measuring learning, therefore, means determining one or more of the following: What knowledge was learned?, What skills were developed or improved? And What attitudes were changed?. It is important to measure learning because no change in behavior can be expected unless one or more of these learning objectives have been accomplished. (Kikpatrick & Kikpatrick, 2008)*

Kikpatrick menegaskan bahwa mengukur pembelajaran pada pelaksanaan program pelatihan menjadi hal yang penting dilakukan karena tidak ada perubahan perilaku yang dapat diharapkan, kecuali tujuan-tujuan pembelajaran atau kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya telah tercapai. Evaluasi pada level ini kemudian dapat memberikan data dan informasi.

### **c. Level 3: Perilaku (*behavior*)**

Evaluasi pada level ini fokus pada perubahan perilaku kerja yang dihasilkan dari program, yaitu untuk mengidentifikasi apakah *output* program atau hasil dari program pelatihan sedang atau dapat diterapkan oleh peserta program. Dengan kata lain perubahan apa yang terjadi pada perilaku kerja peserta program sebagai dampak dari kehadiran atau keberhasilannya mengikuti program pelatihan?. Namun demikian Kikpatrick menegaskan tentang tidak mudahnya dalam mengevaluasi pada level ini.

*It is obvious that this question is more complicated and difficult to answer than evaluating at the first two levels. First, trainees cannot change their behavior until they have an opportunity to do so... Second, it is impossible to predict when a change in behavior will occur. Even if a trainee has an opportunity to apply the learning, he or she may not do it immediately. In*

*fact, change in behavior may occur at any time after the first opportunity, or it may never occur. Third, the trainee may apply the learning to the job and come to one of the following conclusions: conclusions: "I like what happened, and I plan to continue to use the new behavior." "I don't like what happened, and I will go back to my old behavior..." (Kikpatrick & Kikpatrick, 2008)*

Jadi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang menjadi fokus evaluasi pada level ini akan lebih rumit dan sulit dibandingkan mengevaluasi pada dua level sebelumnya. Hal ini karena: *Pertama*, peserta pelatihan tidak dapat mengubah perilaku mereka sampai mereka memiliki kesempatan untuk melakukan atau menerapkan semua hal yang didapatkannya dari program pelatihan yang diikutinya. *Kedua*, memprediksi kapan terjadi perubahan perilaku pada setiap peserta program pelatihan merupakan sesuatu yang sulit diprediksi atau diperkirakan. Perubahan perilaku dapat terjadi kapan saja setelah program pelatihan selesai atau mungkin justru tidak akan pernah terjadi. *Ketiga*, peserta pelatihan dapat menerapkan output program atau hasil program pelatihan pada pekerjaannya sehingga mereka dapat mengungkapkan sebuah kesimpulan seperti: *"Saya suka apa yang terjadi (perubahan sebagai hasil dari implementasi hasil program pelatihan), dan saya berencana untuk terus menggunakan perilaku baru."* atau *"Saya tidak suka apa yang terjadi (perubahan sebagai hasil dari implementasi hasil program pelatihan), dan Saya akan kembali ke perilaku lama saya."* Untuk melakukan evaluasi pada level ini metode penilaian yang dapat ditempuh adalah observasi atau data kinerja.

#### **d. Level 4: Hasil (*result*)**

Evaluasi pada level ini fokus pada kontribusi atas program pelatihan terhadap sistem atau organisasi. Termasuk dalam kategori evaluasi hasil akhir dari suatu program pelatihan diantaranya adalah: kenaikan kuantitas dan kualitas kinerja

serta pelayanan, efektivitas kinerja sehingga terjadi penurunan biaya, sistem dalam organisasi yang berjalan secara lebih efektif dan efisien dan sebagainya. Namun demikian dari sisi program pelatihan hal ini menjadi hal yang sulit untuk disimpulkan, Kirkpatrick menyatakan bahwa

*All these and many more questions usually remain unanswered for two reasons: First, trainers don't know how to measure the results and compare them with the cost of the program. Second, even if they do know how, the findings probably provide evidence at best and not clear proof that the positive results come from the training program. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2008)*

Pertanyaan-pertanyaan yang menjadi fokus evaluasi pada level ini pada umumnya tidak mudah terjawab karena dua alasan: Pertama, program termasuk instruktur tidak tahu bagaimana mengukur hasil dan membandingkannya dengan biaya program. Kedua, bahkan jika mereka tahu caranya, temuan itu hanya sebatas memberikan data atau informasi yang bisa saja bukan menjadi bukti jelas bahwa hasil positif yang terjadi setelah peserta program mengimplementasikan pada pekerjaannya merupakan dampak dari program pelatihan.

Mengevaluasi keberhasilan program pelatihan tidaklah cukup hanya dengan mengadakan evaluasi terhadap hasil belajar peserta pelatihan saja sebagai produk dari sebuah proses pelatihan, namun harus menjangkau pada evaluasi kualitas proses pembelajaran pada pelatihan itu sendiri. Evaluasi terhadap program pelatihan sebaiknya menjangkau penilaian terhadap program pelatihan yang menyeluruh meliputi: 1) desain pelatihan yang meliputi kompetensi yang dikembangkan untuk peserta training, strategi pembelajaran yang dipilih dalam pelaksanaan pelatihan dan isi/materi program pelatihan, 2)

implementasi program pembelajaran atau kualitas pembelajaran pada pelaksanaan pelatihan dan 3) hasil program pelatihan (Ananda & Rafida, 2017).

#### **D. Merancang Evaluasi Program**

Dalam bukun *A Practical Guide To Program Evaluation Planning: Theory And Case Examples*, Marc A. Zimmerman dan Debra J. Holden menjelaskan bahwa “*We identified five general steps in the evaluation planning process— assess context, gather reconnaissance, engage stakeholders, describe the program, and focus the evaluation—that provide a guideline for evaluators as they develop an evaluation plan*” (Zimmerman & Holden, 2009). Jadi ada lima langkah umum dalam proses perencanaan evaluasi yang memberikan pedoman bagi evaluator ketika mereka mengembangkan rencana evaluasi yakni: 1) menilai konteks, 2) mengumpulkan hasil pengamatan, 3) melibatkan *stakeholder*, 4) menggambarkan program, dan 5) memfokuskan evaluasi. Adapun penjelasannya dapat diuraikan sebagai berikut.

##### **1) Menilai Konteks**

Tahapan pertama untuk evaluator dalam merencanakan evaluasi adalah menilai konteks di mana evaluasi akan dilakukan, peran dan hubungan evaluator dengan orang-orang yang terlibat dalam evaluasi, dan tingkat analisis (sebagai hasil evaluasi) yang diharapkan oleh pihak-pihak yang meminta dilakukannya evaluasi program. Evaluator dapat mempelajari konteks dari berbagai sumber, termasuk situs Web, notulen pertemuan, laporan tahunan, dan wawancara formal atau informal dengan staf program dan orang-orang yang dilayaninya. Penilaian juga dapat mencakup sumber di luar program, seperti sumber media (mis., Artikel surat kabar), wawancara dengan kolega (dan pesaing). Penilaian kontekstual pada terhadap program dapat mencakup analisis pernyataan misi organisasi, sumber pendanaan, dan struktur administrasi. Sumber informasi lainnya dapat mencakup pengumpulan informasi melalui

observasi atau diskusi tatap muka. Penting pula untuk mendapatkan perspektif lain dari pihak yang berkepentingan di luar konteks, seperti kolega dari organisasi mitra atau orang tua siswa.

## **2) Mengumpulkan Hasil Pengamatan**

Langkah selanjutnya adalah menyelidiki dan memahami motivasi di balik permintaan untuk evaluasi program. Menggali tentang tujuan penggunaan evaluasi program ini adalah salah satu cara untuk memahami motivasi untuk evaluasi program yang akan dilakukan. Tidak dapat dihindari bahwa suatu evaluasi program terkadang mengancam bagi seseorang atau keberlanjutan suatu program. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempelajari tentang tujuan yang mendasari evaluasi.

## **3) Melibatkan Stakeholder**

Proses pelibatan *stakeholder* dimulai dengan menentukan pihak-pihak yang akan terlibat selama evaluasi, peran mereka masing-masing serta mengembangkan prosedur untuk bekerja bersama. *Stakeholder* yang terlibat tersebut akan membantu dan memastikan pelaksanaan evaluasi program akan mengarah pada penggalian data dan informasi yang relevan dan valid sesuai konteksnya, mendorong terwujudnya kerja sama yang baik antar pihak selama melakukan evaluasi, dan mendapatkan temuan-temuan penting untuk pengembangan program. Selain itu, para *stakeholder* juga memiliki lebih banyak kepentingan atas hasil evaluasi program yang akan didapatkan nantinya daripada para evaluator, sehingga melibatkan *stakeholder* selama proses evaluasi menjadi langkah yang benar dan secara etis menempatkan para *stakeholder* pada posisi yang dianggap penting dan dihormati. Dapat dibayangkan jika selama melakukan evaluasi program, para *stakeholder* tidak dianggap bahkan seolah-olah cenderung dianggap sebagai terdakwa, maka para *stakeholder* akan

cenderung menghambat proses evaluasi dan bahkan mendorong pada terjadinya evaluasi program yang tidak kredibel karena data dan informasi yang diberikan merupakan data dan informasi yang tidak valid. Untuk itu menjadi penting untuk mengidentifikasi siapa *stakeholder* utama dan pelengkap, peran mereka dan memotivasi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan evaluasi program.

#### **4) Menjelaskan Program**

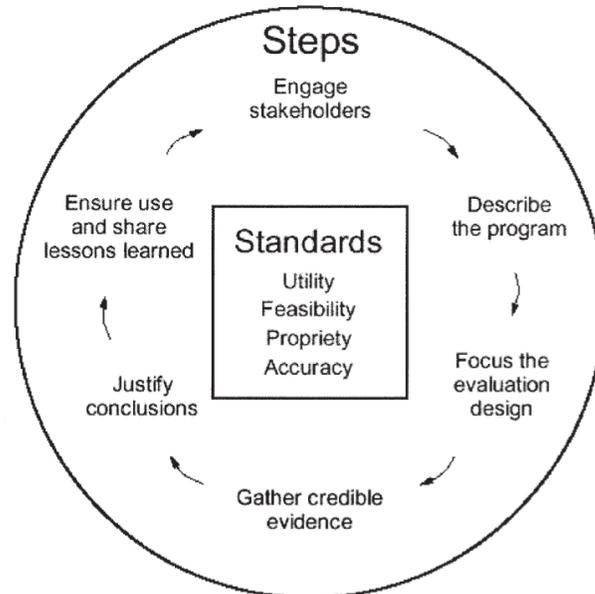
Dalam proses mengumpulkan informasi tentang program yang dievaluasi, evaluator perlu menggali kesenjangan antara standar program yang telah ditetapkan dengan realita pelaksanaan program termasuk kesan yang terlihat oleh mereka sendiri, lalu memvalidasinya dengan para *stakeholder*. Ini adalah langkah penting dalam proses perencanaan sebuah evaluasi program, karena hal ini dapat: 1) memberikan informasi tentang bidang-bidang yang seharusnya memerlukan lebih banyak perhatian evaluator daripada yang lain, 2) membantu mengidentifikasi hal-hal tersembunyi yang tidak tampak secara nyata (*intangibel*), 3) menginformasikan desain yang diperlukan untuk memberikan penilaian yang akurat dan berguna dari program yang dievaluasi. Selain itu tahap ini bisa menjadi titik awal yang bermanfaat untuk memulai diskusi tentang faktor-faktor apa yang menjadi fokus dalam evaluasi, tindakan yang harus dilakukan, dan sumber informasi yang paling tepat dan sesuai selama melakukan evaluasi program.

#### **5) Memfokuskan Evaluasi**

Pada tahap akhir dari proses perencanaan evaluasi program, evaluator harus benar-benar yakin akan desain evaluasinya. Kelayakan dan persetujuan dari *stakeholder* sangat diperlukan sebelum pelaksanaan evaluasi programnya. Tahap ini pula para evaluator perlu merinci rencana aktual dan

mengoperasionalkan pertanyaan yang akan ditanyakan dan tindakan yang akan digunakan selama pelaksanaan evaluasinya. Selain itu menyusun beban kerja para staf evaluasi program dalam melaksanakan tugas pengumpulan data, merekrut informan dan analisis jenis pertanyaan yang diajukan. Dengan kata lain pada tahap ini semua hal yang terkait dengan pelaksanaan evaluasi program yang akan dijalankan harus sudah fokus, operasional dan konkrit. Tahap inilah bagian akhir dari sebuah tahapan perencanaan evaluasi.

Selain itu, Bobby Milstein & Scott Wetterhall menjelaskan 6 tahapan dalam evaluasi program (Milstein & Wetterhall, 2000). Meskipun mereka menguraikan hal tersebut dalam konteks evaluasi program pada bidang kesehatan, namun demikian tahapan tersebut dapat menjadi salah satu referensi alternatif dalam melaksanakan evaluasi program dalam bidang pendidikan. Tahapan tersebut digambarkan pada bagan berikut ini.



Gambar Tahapan Evaluasi Program (Milstein & Wetterhall, 2000)

### **Langkah 1: Libatkan Stakeholder (*Engage Stakeholders*)**

Tahapan evaluasi program dimulai dengan melibatkan para *stakeholder* yaitu mereka yang akan terlibat dalam setiap tahapan evaluasi program yang akan dilaksanakan. Hampir semua pekerjaan program melibatkan kemitraan, menjadi satu keharusan bahwa setiap upaya untuk mengevaluasi kerja bersama harus mencakup pertimbangan sistem nilai yang berbeda yang dibawa oleh para mitra kerja. Setelah terlibat, para *stakeholder* membantu melaksanakan langkah-langkah lainnya. Mengidentifikasi dan melibatkan tiga kelompok *stakeholder* utama berikut ini sangat penting: mereka yang terlibat dalam operasi program, mereka yang terkena dampak program, dan mereka sebagai pengguna utama evaluasi. Dengan demikian membuat list *stakeholder* dan menjalin komunikasi dengan mereka menjadi langkah awal yang penting dalam merencanakan evaluasi program. Mereka diharapkan mampu bekerjasama, memfasilitasi dan memberikan informasi yang semaksimal mungkin dalam rangka memenuhi kebutuhan data dan informasi evaluasi program yang akan dilakukan.

### **Langkah 2: Jelaskan Programnya (*Describe the Program*)**

Sebelum para *stakeholder* berbicara terkait evaluasi suatu program, mereka harus memiliki kesamaan persepsi tentang program yang akan dievaluasi. Untuk itu menggambarkan atau mendiskripsikan program secara cukup terperinci menjadi penting untuk memastikan pemahaman yang kuat tentang misi, tujuan, dan strateginya. Aspek yang harus dimasukkan dalam deskripsi program adalah kebutuhannya, dampak yang diharapkan, aktivitas, sumber daya, tahap pengembangan, dan konteks, serta model logika yang menggambarkan bagaimana program seharusnya berjalan.

### **Langkah 3: Fokuskan Desain Evaluasi (*Focus the Evaluation Design*)**

Setelah dengan jelas menggambarkan program dan konteksnya, langkah selanjutnya adalah menyusun fokus desain evaluasi. Suatu hal yang tidak memungkinkan bagi evaluasi untuk mencoba menjawab semua hal, permasalahan dan pertanyaan yang menjangkau semua stakeholder. Untuk itu dalam merencanakan evaluasi program hendaknya ada fokus yang akan dituju. Memfokuskan desain evaluasi berarti melakukan perencanaan sebelumnya tentang ke mana arah evaluasi dan langkah-langkah apa yang akan diambil untuk sampai ke sana. Sebab, ketika pengumpulan data dimulai, akan menjadi rancu dan sulit jika tiba-tiba mengubah prosedur karena fokus yang tidak jelas. Memiliki fokus evaluasi sejak awal yang direncanakan dimaksudkan agar ada strategi evaluasi yang mengarahkan pada pelaksanaan evaluasi program yang efektif. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan ketika memfokuskan evaluasi adalah tujuannya, pengguna, pertanyaan, metode dan berbagai ketentuan dan perjanjian yang menegaskan peran, tanggung jawab, anggaran, dan hasil untuk pihak-pihak yang akan melakukan evaluasi. Kejelasan tentang fokus atau titik yang dituju akan menentukan strategi, peran dan tanggung jawab semua pihak, anggaran dan hasil evaluasi program.

### **Langkah 4: Kumpulkan Bukti Kredibel (*Gather Credible Evidence*)**

Langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan rencana evaluasi dengan mengumpulkan bukti yang kredibel. Data dan Informasi yang dapat dipercaya merupakan bahan mentah dari sebuah evaluasi yang baik sehingga pada ujungnya menjadi sebuah evaluasi program yang dapat dipercaya pula. Semua *stakeholders* yang terlibat dalam evaluasi program harus diupayakan menemukan, menggali dan memberikan informasi yang dapat dipercaya dan relevan. Aspek pengumpulan bukti yang biasanya mengarah pada kredibilitas meliputi bagaimana indikator disusun dan dikembangkan, sumber mana yang

dikonsultasikan, kualitas dan kuantitas informasi, metode dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan dan memberikan bukti yang valid dan kredibel.

#### **Langkah 5: Kesimpulan yang Benar (*Justify Conclusions*)**

Untuk mencapai sebuah kesimpulan hasil evaluasi program yang baik dan benar, data harus dipertimbangkan dengan hati-hati, bahkan disarankan dipertimbangkan dari sejumlah perspektif stakeholder yang berbeda. Kesimpulan menjadi benar ketika terkait dengan bukti yang dikumpulkan dan konsisten dengan nilai-nilai atau standar yang disepakati dan ditetapkan oleh para *stakeholder*. Proses untuk mencapai kesimpulan yang benar melibatkan empat langkah dasar: (a) analisis / sintesis, untuk menentukan temuan; (B) interpretasi, untuk menentukan apa arti temuan itu; (c) penilaian, untuk menentukan bagaimana temuan harus dinilai berdasarkan standar yang dipilih; dan (d) rekomendasi, untuk menentukan keputusan atau klaim terkait program.

#### **Langkah 6: Pastikan Penggunaan Evaluasi dan Bagikan Makna/Pelajaran yang Dipetik (*Ensure Use and Share Lessons Learned*)**

Langkah terakhir yang paling penting dari semuanya adalah memastikan penggunaan evaluasi dan berbagi makna dan pelajaran yang dipetik dari hasil evaluasi yang diperoleh. Seperti diketahui bahwa evaluasi program dilakukan untuk meningkatkan efektivitas program atau memutuskan keberlangsungan sebuah program. Untuk itu menjadi hal penting adalah memberikan umpan balik secara berkelanjutan kepada *stakholder* dalam hal tindak lanjut dengan pengguna evaluasi, memfasilitasi sosialisasi kesimpulan evaluasi dan menyebarkan makna dan pelajaran yang diperoleh dari evaluasi program yang telah dilaksanakan kepada mereka yang memiliki kebutuhan atau berhak mengetahui dan tertarik pada program yang telah dievaluasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alkin. (1985). *Guide For Evaluation Decision Makers*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Ananda, R., & Rafida, T. (2017). *Pengantar Evaluasi Program Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Arikunto, S., & Jabar, C. S. A. (2010). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bakken, L. L. (2018). *Evaluation practice for collaborative growth: A guide to program evaluation with stakeholders and communities*. New York, NY: Oxford University Press.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2016). *Impact Evaluation in Practice* (2nd ed.). Washington, DC.: The World Bank.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Guba, E.G., dan Lincoln, Y.S. (1985). Effective Evaluation. San Fransisco: Jossey Bass Publishing.* San Fransisco: Jossey Bass Publishing.
- Kikpatrick, D. L., & Kikpatrick, J. D. (2008). *Evaluating Training Programs* (3rd ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Love, A. J. (2010). Understanding Approaches to Evaluation. In *International Encyclopedia of Education* (pp. 798–807). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01594-3>
- Lukum, A. (2015). Evaluasi Program Pembelajaran Ipa Smp Menggunakan Model Countenance Stake. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 19(1), 25–37. <https://doi.org/10.21831/pep.v19i1.4552>
- Madaus, G. F., Stufflebeam, D., & Scriven, M. S. (1983). *Program Evaluation: A Historical Overview*. Boston, MA: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Milstein, B., & Wetterhall, S. (2000). A Framework Featuring Steps and Standards for Program Evaluation. *Health Promotion Practice*, 1(3), 221–228. <https://doi.org/10.1177/152483990000100304>
- Mizikaci, F. (2006). A systems approach to program evaluation model for quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(1), 37–53. <https://doi.org/10.1108/09684880610643601>
- Retnawati, H. (2015). *Modul Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Universitas terbuka.
- Sax, G. (1980). *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation*. Belmont California: Wad Worth Pub. Co.

- Scriven, M. (1996). Types of Evaluation and Types of Evaluator. *Evaluation Practice*, 17(2), 151-161. <https://doi.org/10.1177%2F109821409601700207>
- Spector, J. M. (2016). *Educational Technology Program and Project Evaluation* (1st ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315724140>
- Spiel, C., Schober, B., & Bergsmann, E. (2015). Program Evaluation. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 117-122). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22015-1>
- Stake, R. E. (1967). The countenance of educational evaluation. *Teacher's College Record*, 68(7).
- Stake, R. E. (1973, October). *Program Evaluation Particularly Responsive Evaluation*. 1-40. Goteborg, Sweden.
- Stufflebeam, Daniel L, & Zhang, G. (2017). *CIPP Evaluation Model*. New York: The Guilford Press.
- Stufflebeam, D.L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models and Application*. San Francisco: Jossey Bass Publishing.
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of practical program evaluation* (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Winter, K., Kent, J., & Bradshaw, R. (2018). *Preparing Future Faculty: A Framework for Program Design and Evaluation at the University Level*. Washington, DC: Council of Graduate Schools.
- Wood, B. B. (2001). Stake's Countenance Model: Evaluating an Environmental Education Professional Development Course. *The Journal of Environmental Education*, 32(2), 18-27. <https://doi.org/10.1080/00958960109599134>
- Zimmerman, M. A., & Holden, D. J. (Eds.). (2009). *A practical guide to program evaluation planning: Theory and case examples* (New ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE Productions.



# Manajemen PENDIDIKAN

**A**dministrasi pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian dan bagian-bagian itu berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran. Mutu lulusan akan sangat tergantung kepada mutu masukan, masukan instrumental, dan proses itu sendiri. Dengan demikian, kemampuan awal murid, latar belakang murid, dan keadaan orang tua murid sebagai masukan mentah. Mutu juga sangat tergantung kepada mutu guru, mutu sarana dan prasarana, mutu dan iklim kerja sama antara guru dengan murid, guru dengan guru, serta guru dengan kepala sekolah, sebagai masukan instrumental. Kesemuanya ini menentukan kualitas proses belajar – mengajar, yang pada gilirannya sangat menentukan kualitas lulusan itu. Hal tersebut dapat diketahui dari berbagai hasil penelitian tentang unjuk kerja sekolah dan murid. Secara singkat dapat dikatakan bahwa sistem administrasi pendidikan ialah pembinaan, pengawasan dan pelaksanaan dari segala sesuatu yang berhubungan dengan urusan-urusan sekolah dan penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya apa yang ada dalam lingkungan pendidikan tersebut kesemuanya diintegrasikan dan dikoordinir serta diorganisir secara efektif termasuk segala materi yang diperlukan untuk dapat dimanfaatkan secara efisien.