

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi serta menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas, manajemen merupakan pendayagunaan semua sumber-sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Mulyasa, (2004:11) manajemen pendidikan adalah merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi dibidang pendidikan yang ditandai oleh otonomi luas ditingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Sedangkan Gaffar, (2009:19) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dalam pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik tujuan jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang.

Menurut Usman, (2013:13) manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan proses dan hasil belajar peserta didik secara aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan dalam mengembangkan potensi dirinya.

Menurut Bust dalam Usman,(2013:14) manajemen pendidikan harus terpusat dalam tujuan pendidikan, tujuan ini memberikan arti penting terhadap arah manajemen, sedangkan manajemen diartikan sebagai tujuan arah pendidikan tertentu dalam waktu tertentu. Menurut Sharma dalam Usman, (2013:14) manajemen pendidikan adalah *educational management is a field of study and practice concern with the opretaional of educational organization* (manajemen pendidikan adalah suatu bidang studi dan praktek yang menurut perhatian pada pelaksanaan pada organisasi pendidikan).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen pendidikan merupakan model penyelenggaraan pendidikan yang memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menyusun dan melaksanakan program pendidikan di sekolah sesuai dengan kebutuhannya melalui pemberdayaan sumber-sumber daya yang ada termasuk partisipasi masyarakat sehingga lebih mencerminkan adanya upaya peningkatan pemberian pelayanan penyelenggaraan pendidikan secara demokratis, transparan dan akuntabel secara nyata untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih efisien dan efektif tanpa mengesampingkan tujuan pendidikan nasional.

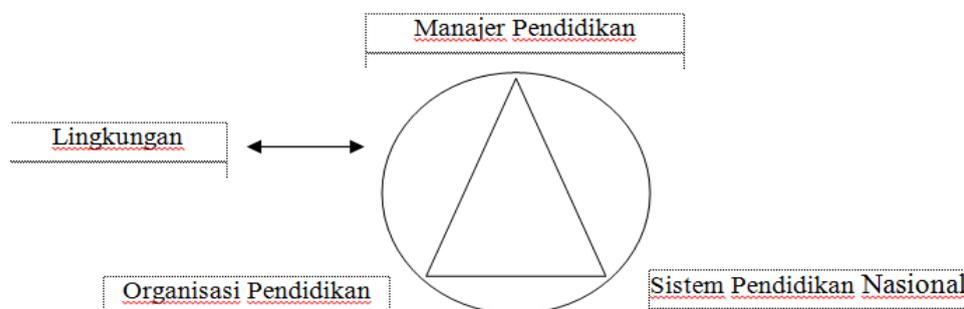
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan

Menurut Usman, (2013:17) tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain:

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, edukatif, menyenangkan dan bermakna
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya
3. Terpenuhinya salah satu dari lima kompetensi tenaga pendidik sebagai manajemen (tertunjukkan kompetensi manajerial tenaga pendidik sebagai manajer)
4. Tercapainya tujuan pendidikan secara aktif dan efisien
5. Terbekalinya tenaga pendidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan)
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan 80% masalah mutu disebabkan oleh masalah manajemen
7. Terciptanya masalah pendidikan yang merata, bermutu, relevan, tidak bias jender dan SARA serta akuntabel
8. Terciptanya cipta positif pendidikan.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan salah satu cabang ilmu sosial yang intinya adalah yang mempelajari tentang perilaku manusia dengan kegiatan sebagai subjek dan objek. Secara filosofis manusia terbentuk oleh interaksi antar manusia, iklim organisasi dan sistem yang dianut, berdasarkan ketiga interaksi tersebut baik secara tersendiri maupun bersama-sama saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya seperti yang terlihat dalam gambar dibawah ini:



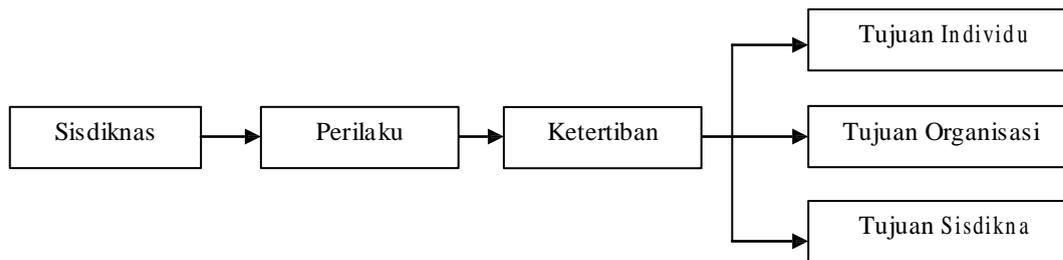
Gambar 2.1 : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Manajerial

Sumber : Usman, (2013:18)

Manusia sebagai manajer di manapun berada tidak terlepas dari wadah untuk melakukan sebuah kegiatan yang disebut organisasi, organisasi dapat berupa lembaga pendidikan formal, nonformal, maupun informal organisasi tidak akan ada tanpa manusia. Manusia dalam berorganisasi tidak lepas dari sistem yang dibuatnya sendiri, suatu sistem sangat diperlukan agar cara berfikir berperasaan dan bertindak setiap anggota organisasi tidak terkotak-kotak melainkan secara menyeluruh.

Sistem itu dibuat berdasarkan kesepakatan anggota dengan maksud agar tidak terjadi kekacauan dalam mencapai tujuan bersama, idealnya setiap anggota organisasi memenuhi sistem organisasi yang telah dibuatnya oleh sebab itu manusia sering terjerat oleh sistem yang dibuatnya sendiri sehingga inisiatif dan kreatifitasnya terpasung.

Sistem pendidikan nasional ialah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, sisdiknas merupakan pedoman bagi administrator atau manajer pendidikan untuk berperilaku, baik secara individu maupun dalam kelompoknya sehingga hubungan antara orang dengan orang serta orang dengan organisasi menjadi tertib. Ketertiban itu berguna untuk menyamakan persepsi terhadap visi dan misi serta strategi, *policy*, tujuan, sasaran, program, *activity*, pembiayaan dan penilaian kinerja dalam tercapainya tujuan individu dan organisasi, uraian tersebut dapat dilihat dalam gambar dibawah ini:



Gambar 2.2 : Sisdiknas dalam Perilaku Individu dan Organisasi

Sumber : Usman, (2013:19)

2.1.4 Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Menurut Usman, (2013:19) yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut sebagai fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan (motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja dan kepuasan kerja)
4. Pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*), penilaian dan pelaporan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka gambaran menyeluruh tentang lingkup fungsi manajemen pendidikan sebagai proses tampak di tabel 2.2, sementara itu gambaran menyeluruh tentang ruang lingkup tugas manajemen dapat dilihat dalam tabel 2.2 dibawah ini.

Tabel 2.2: Ruang Lingkup Fungsi Manajemen

Fungsi	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengarahan	Pengendalian
Sumber daya				
<i>Man</i>	√	√	√	√
<i>Money</i>	√	√	√	√
<i>Menthods/median</i>	√	√	√	√
<i>Material</i>	√	√	√	√
<i>Machines</i>	√	√	√	√
<i>Minutes</i>	√	√	√	√
<i>Marketing</i>	√	√	√	√
<i>Information</i>	√	√	√	√

Sumber: Usman, (2013:20)

Berdasarkan tabel 2.2 di atas maka lingkup fungsi manajemen pendidikan sebagai proses akan bisa berjalan secara optimal dan sistematis ketika fungsi-fungsi

manajemen dapat dijalankan dengan baik sesuai dengan petunjuk yang sudah ditetapkan.

Tabel 2.3: Ruang Lingkup Tugas Manajemen Pendidikan (Manajemen Sekolah)

Fungsi	Peserta Didik	Tenaga Pendidik dan Kependidikan	Keuangan	Sarana dan Prasarana	Humas	Layanan Khusus	Kurikulum dan pembelajaran	Persuratan dan Pengarsipan
Perencanaan	√	√	√	√	√	√	√	√
Pengorganisasian	√	√	√	√	√	√	√	√
Pengarahan	√	√	√	√	√	√	√	√
Pengendalian	√	√	√	√	√	√	√	√

Sumber: Usman, (2013:20)

Berdasarkan uraian di atas maka manajemen dalam arti luas sama dengan administrasi dalam arti luas yang menyangkut fungsi manajemen, manajemen sempit sama dengan manajemen sekolah, administrasi dalam arti sempit sama dengan 12 administrasi sekolah.

2.1.5 Konsep Manajemen Sekolah

2.1.5.1 Pengertian Manajemen Sekolah

Setiap unsur organisasi baik sekolah maupun organisasi nonsekolah pasti memiliki sistem manajemen di sini kita melihat sistem manajemen sekolah menurut Purwanto, (2008:42) menyebutkan bahwa Pendidikan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 17 adalah:

1. Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah
1. Pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidayah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta sekolah menengah pertama (SMP) dan Madrasah Stanawiyah (MTs) atau bentuk lain yang sederajat.

Setelah mengetahui apa itu pendidikan dasar berdasarkan undang-undang sekarang, kita lihat arti manajemen pendidikan dasar. Banyak pakar administrasi pendidikan yang berpendapat bahwa manajemen itu merupakan kajian administrasi ditinjau dari sudut prosesnya. Para pakar administrasi pendidikan, seperti Sergiovanni, Burlingame, Coombs, dan Thurston dalam Santori, (2010:32) mendefinisikan manajemen sebagai *process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*, yaitu proses kerja dengan dan melalui (mendayagunakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Manajemen itu merupakan proses, terdiri atas kegiatan-kegiatan dalam upaya mencapai tujuan kerjasama (administrasi) secara efisien.

Menurut Rohiat, (2012:31) manajemen sekolah adalah suatu kegiatan yang memiliki filosofis tinggi, ia harus mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien pada hakikatnya upaya tersebut dilakukan untuk meningkatkan performansi sekolah dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan, baik tujuan nasional maupun lokal institusional, keberhasilan pencapaian tersebut tampak dari beberapa faktor sebagai indikator kinerja yang berhasil dicapai oleh sekolah.

Kepala sekolah selaku manajer dan pimpinan perlu mulai dengan tujuan dalam pikiran artinya memulai dengan suatu pemahaman yang jelas tentang tujuan manajemen sekolah dan mengetahui apa yang harus dikerjakan serta dapat mencapai tujuan dengan jelas.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disebutkan bahwa manajemen sekolah merupakan proses di mana kepala sekolah selaku administrator bersama atau melalui orang lain berupaya mencapai tujuan institusional sekolah secara efisien.

Apabila definisi tersebut dikaji secara saksama, terdapat makna tersirat berkenaan dengan konsep manajemen sekolah yaitu penyelenggaraan pendidikan bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa pada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, mengembangkan potensi peserta didik agar jadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab dan demokratis, dan mengikuti pendidikan yang lebih lanjut.

2.1.5.2 Garapan Manajemen Sekolah

Dalam melaksanakan kegiatannya sekolah memiliki berbagai garapan, oleh karena itu diperlukan keteraturan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut sehingga kegiatan itu termasuk ke dalam bidang garapan sesuai. Menurut Rohiat, (2012:21) manajemen memiliki garapan sebagai berikut:

1. Manajemen kurikulum

Kurikulum di sekolah merupakan penentu utama kegiatan sekolah, berbagai kegiatan yang dilakukan di sekolah mulai dari dibukanya pintu sekolah sampai lonceng pulang. Demikian pula juga dengan siswa yang mulai masuk sekolah mereka melakukan kegiatan belajar mengajar berdasarkan kurikulum yang berlaku dan disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang. Kurikulum yang dirumuskan harus sesuai dengan filsafat dan cita-cita bangsa, perkembangan siswa, tuntutan dan kemajuan masyarakat.

Menurut Sucipto dan Rafli dalam (Rohiat, 2012:22) mengemukakan bahwa kurikulum dapat diartikan secara sempit dan luas, secara sempit kurikulum diartikan sebagai sejumlah mata pelajaran yang diberikan di sekolah sedangkan dalam pengertian luas kurikulum adalah semua pengalaman belajar yang diberikan sekolah kepada siswa selama mereka mengikuti pendidikan di sekolah, sehingga dengan demikian pengertian luas ini berarti segala usaha sekolah yang memberikan pengalaman belajar kepada siswa dalam upaya menghasilkan lulusan yang baik secara kuantitatif maupun kualitatif tercakup dalam pengertian kurikulum.

2. Manajemen Kesiswaan

Menurut Rohiat, (2012:25) manajemen kesiswaan merupakan kegiatan-kegiatan yang bersangkutan dengan masalah kesiswaan di sekolah, tujuan manajemen kesiswaan mulai dari perekrutan, mengikuti pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat

berlangsung secara efektif kegiatan manajemen kesiswaan meliputi perencanaan penerimaan murid baru, pembinaan siswa dan kelulusan.

Penerimaan siswa merupakan proses pelayanan dan pencatatan siswa dalam penerimaan siswa baru, setelah melalui seleksi masuk siswa baru dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan dalam penerimaan siswa baru terdapat beberapa kegiatan yang perlu untuk dilakukan antara lain (a) penempatan daya tampung, (b) penempatan persyaratan siswa akan diterima (c) bentukan penerimaan siswa baru.

Pembinaan siswa adalah pemberian pelayanan kepada siswa di sekolah baik dalam jam pembelajaran sekolah ataupun diluar jam pembelajaran sekolah pembinaan yang dilakukan kepada siswa agar siswa menyadari akan posisi dirinya sebagai pelajar dan menyadri akan tugasnya secara baik.

3. Manajemen personil/anggota

Menurut Rohiat, (2012:26) manajemen sumber daya manusia mencoba untuk mempelajari bagaimana peran bagian kepegawaian atau departemen personalia dalam mengelola sumber daya manusia sehubungan dengan telah berkembangnya profesi kependidikan yang didukung oleh Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005.

Manajemen personil/anggota di sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah menuntut kemampuan dalam manajemen persnil/anggota yang memadai karena telah menjadi tuntutan bahwa kepala sekolah harus ikut memikul tanggung jawab keberhasilan maupun dalam kegagalan anggota sekolah. Kesanggupan manajemen yang dituntut meliputi (a) memperoleh dan memilih anggota yang cakap, (b) membantu anggota untuk menyesuaikan diri pada tugas-tugasnya, (c) menggunakan anggota dengan lebih efektif, (d) menciptakan kesempatan untuk mengembangkan anggota secara berkesinambungan.

4. Manajemen sarana dan prasaran

Menurut Rohiat, (2012:26) manajemen sarana dan prasaran adalah kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Manajemen sarana dan prasaran dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar, sarana dan prasaran pendidikan adalah semua benda yang bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar baik secara langsung maupun tidak langsung.

5. Menajamen keuangan

Menurut Rohiat, (2012:27) manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan dan pertanggungjawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertibnya

administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

6. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat

Menurut Rohiat, (2012:28), hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan untuk menjabatani kebutuhan yang dibutuhkan oleh sekolah dan masyarakat itu sendiri, sekolah melakukan komunikasi dengan masyarakat yang memahami kebutuhan pendidikan dan pembangunan masyarakat. Hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dikatakan sebagai *use kooperatif* untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personil sekolah dan anggota masyarakat.

7. Manajemen layanan khusus

Menurut Rohiat, (2012:28) manajemen layanan khusus untuk mendukung keberhasilan program belajar mengajar keberhasilan program belajar mengajar membutuhkan fasilitas lain untuk mencapainya keberhasilan belajar tersebut diantaranya ditunjukkan dengan pusat sumber belajar, pusat kesehatan sekolah, bimbingan konseling dan kantin sekolah. Untuk menyelenggarakan layanan khusus tersebut dibutuhkan personil khusus pula, karena personil khusus tersebut tidak dapat diadakan yang membantu pelayanan khusus ini adalah guru. Layanan khusus adalah usaha-usaha yang secara tidak langsung berhubungan dengan proses belajar mengajar dikelas tetapi secara khusus diberikan atau ditangani oleh kepala sekolah kepada para siswa agar mereka lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

2.2 Program Kerja Sekolah

Sebelum membahas tentang program kerja sekolah lebih lanjut, perlu untuk pahami pengertian dasar dari program, Menurut McDavid J.C. dan Hawthorn, L.R.L., dalam Gutama, (2006:7) mendefinisikan program sebagai hubungan makna yang dirancang dan diterapkan dengan *purposive*, suatu program dapat dipahami sebagai kelompok dari aktivitas yang dimaksudkan untuk mencapai satu atau terkait beberapa sasaran hasil.

Menurut Sudjana, (2006:9) mengartikan program sebagai segala sesuatu yang dilakukan seseorang dengan harapan mendatangkan hasil atau pengaruh dengandemikian program dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang direncanakan dengan seksama dan dalam pelaksanaannya berlangsung dalam

proses yang berkesinambungan dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan banyak orang.

Berdasarkan pengertian di atas maka menurut kamus besar bahasa Indonesia, (2008:702) program kerja diartikan sebagai rancangan mengenai asas-asas serta usaha-usaha (di ketenagakerjaan, perekonomian dan lain-lain) yang akan dijalankan. Menurut Safruddin, (2010:4) program kerja juga merupakan rangkaian kegiatan yang membentuk satu sistem yang saling terkait satu dengan lainnya dengan melibatkan lebih dari satu orang untuk melaksanakannya. Sedangkan menurut Isaac dan Michael dalam Muzaynah (2011:17), sebuah program kerja harus diakhiri dengan evaluasi untuk melihat apakah program tersebut berhasil menjalankan fungsi sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya menurut Fuddin, (2010:7) program kerja atau kegiatan dapat diartikan sebagai suatu rencana kegiatan organisasi yang dibuat untuk jangka waktu tertentu yang sudah disepakati oleh pengurus organisasi. Program kerja harus dibuat dengan sistematis, terpadu dan terarah karena program kerja dalam sebuah organisasi menjadi pegangan anggota atau unit-unit didalamnya untuk mewujudkan tujuan dan rutinitas organisasi.

Salah satu bentuk program kerja pemerintah adalah Bantuan Operasional Sekolah (BOS) adalah program pemerintah untuk penyediaan pendanaan biaya nonpersonalia bagi satuan pendidikan dasar pelaksana program wajib belajar. Namun demikian dana BOS dimungkinkan untuk membiayai beberapa kegiatan lain yang tergolong dalam biaya personalia dan biaya investasi, program ini dikuatkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 37 Tahun 2010

tentang Petunjuk Teknis Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Tahun Anggaran 2011.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka program kerja sekolah adalah suatu proses dalam menetapkan secara sistematis tentang suatu nilai, tujuan, efektivitas, atau kecocokan sesuatu, sesuai dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses penetapan keputusan itu didasarkan atas perbandingan secara hati-hati terhadap data yang diobservasi dengan menggunakan standar tertentu yang telah distandarkan (dibakukan). Standar yang digunakan merupakan standar yang memenuhi kriteria bahwa hasil dari program kerja tersebut memenuhi prinsip validitas, reliabilitas, kontinuitas dan komprehensif, sehingga informasi yang dihasilkan dapat dijadikan sebagai bahan pengambilan keputusan dengan benar dan bijak.

2.3 Evaluasi Program

2.3.1 Pengertian Evaluasi

Evaluasi berasal dari kata bahasa Inggris "*evaluation*" yang diserap dalam perbendaharaan istilah bahasa Indonesia dengan tujuan mempertahankan kata aslinya dengan sedikit penyesuaian lafal Indonesia menjadi "evaluasi" yang dapat diartikan memberikan penilaian dengan membandingkan sesuatu hal dengan satuan tertentu sehingga bersifat kuantitatif.

Menurut Arikunto, (2009:1) evaluasi adalah suatu upaya untuk menentukan nilai atau jumlah, selain arti berdasarkan terjemahan, kata-kata yang terkandung dalam definisi tersebut menunjukkan bahwa kegiatan evaluasi harus dilakukan secara

hati-hati, bertanggung jawab, menggunakan strategi dan dapat dipertanggung jawabkan.

Menurut Suchmandalam Nugroho, (2006:156) memandang evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang telah direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Definisi lain dijelaskan oleh Worthen dan Sanders, dalam Nugroho, (2006:67) evaluasi adalah kegiatan mencari sesuatu yang berharga tentang sesuatu, dalam mencari sesuatu tersebut juga termasuk mencari informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan suatu program, produksi, prosedur serta alternatif strategi yang diajukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Sedangkan menurut Stufflebeam, dalam Ekowati, (2005:444) mendefinisikan evaluasi sebagai proses penggambaran, pencarian dan pemberian informasi yang bermanfaat bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif keputusan.

Menurut Anderson dalam Arikunto, (2009:1) memandang bahwa evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Sedangkan definisi lain juga dikemukakan oleh Sanders dalam Arikunto, (2009:1) yang mengatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan mencari sesuatu yang berharga tentang sesuatu dalam mencapai sesuatu tersebut, juga termasuk mencari informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan suatu program, produksi, prosedur, serta alternatif strategi yang diajukan untuk mencapai tujuan yang sudah yang ditentukan.

Membahas evaluasi tidak terlepas dari pengukuran dan penilaian, evaluasi juga diartikan sebagai proses menyediakan informasi untuk membuat keputusan,

evaluasi diartikan juga sebagai proses menetapkan pertimbangan nilai berdasarkan pada peristiwa tentang suatu program atau produk. Kata kunci dari pengertian evaluasi adalah proses, pertimbangan dan nilai, jadi evaluasi merupakan suatu proses yang dilakukan terhadap suatu kegiatan. Kegiatan dapat berupa suatu program yang sudah direncanakan, sehingga untuk mengetahui keberhasilan dan manfaatnya dilakukan proses penilaian, evaluasi sebagai suatu proses hanya menyiapkan data kepada pengambilan keputusan, data yang disediakan mengandung nilai yang dapat memberikan arti tergantung pada pertimbangan yang dilakukan oleh pengambil keputusan.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan suatu informasi tentang bekerjanya sesuatu yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.

2.3.2 Evaluasi Program Sekolah

Evaluasi program adalah proses penetapan secara sistematis tentang nilai, tujuan, efektifitas atau kecocokan sesuatu sesuai dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses penetapan keputusan itu didasarkan atas perbandingan secara hati-hati terhadap data yang diobservasi dengan menggunakan standar tertentu yang telah dibakukan.

Menurut Ralph Tyler, dalam Arikunto, (2009:77) mendefinisikan bahwa evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan program sudah dapat terealisasi. Menurut Arikunto, (2009:14) evaluasi program adalah proses penetapan secara sistematis tentang nilai, tujuan, efektifitas atau kecocokan

sesuatu sesuai dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses penetapan keputusan itu didasarkan atas perbandingan secara hati-hati terhadap data yang diobservasi dengan menggunakan standar tertentu yang telah dibakukan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut di atas, dapat diintisarikan bahwa yang dimaksud dengan evaluasi program adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu program pemerintah, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif atau pilihan yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.

Evaluasi program memiliki makna yang berbeda dengan penilaian, pengukuran maupun tes, menurut Stufflebeam, (2003:159) menyatakan bahwa *evaluation is the process of delineating, obtaining and providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some object's goals, design, implementation and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability and promote understanding of involved phenomena.* (Evaluasi merupakan suatu proses yang menyediakan informasi yang dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth and merit*) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Menurut rumusan tersebut, inti dari evaluasi program adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan).

Berdasarkan pengertian yang sudah diuraikan di atas menunjukkan bahwa dalam melakukan evaluasi program, evaluator pada tahap awal harus menentukan fokus yang dievaluasi yang secara implisit menekankan adanya tujuan evaluasi serta adanya perencanaan bagaimana melaksanakan evaluasi program tersebut. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data, menganalisis dan membuat interpretasi terhadap data yang terkumpul serta membuat laporan, selain itu evaluator juga harus melakukan dan mengevaluasi program apa yang telah dilakukan dalam melaksanakan evaluasi secara keseluruhan.

Ada 4 (empat) hal yang ditekankan pada rumusan tersebut yaitu (1) menunjukkan pada penggunaan metode penelitian, (2) menekankan pada hasil program, (3) menggunakan kriteria untuk menilai, dan (4) kontribusi terhadap pengambilan keputusan dan perbaikan program dimasa mendatang.

Berdasarkan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi program sekolah merupakan sebuah proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan data informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya. Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif tentang suatu program, informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi serta memanfaatkan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri yaitu untuk pengambilan keputusan apakah dilanjutkan diperbaiki atau dihentikan, selain itu juga dipergunakan untuk kepentingan

penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program.

2.3.3 Tujuan Evaluasi Program

Menurut Arikunto, (2009:18) tujuan dilakukannya evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program, karena evaluator program ingin mengetahui bagian mana dari komponen dan sub komponen program yang belum terlaksana dan apa sebabnya.

Sedangkan menurut Sudjana, (2006:48), tujuan khusus Evaluasi Program terdapat 6 (enam) hal, yaitu untuk:

1. Memberikan masukan bagi perencanaan program
2. Menyajikan masukan bagi pengambil keputusan yang berkaitan dengan tindak lanjut, perluasan atau penghentian program
3. Memberikan masukan bagi pengambilan keputusan tentang modifikasi atau perbaikan program
4. Memberikan masukan yang berkenaan dengan faktor pendukung dan penghambat program
5. Memberi masukan untuk kegiatan motivasi dan pembinaan (pengawasan, supervisi dan monitoring) bagi penyelenggara, pengelola dan pelaksana program
6. Menyajikan data tentang landasan keilmuan bagi evaluasi program pendidikan luar sekolah.

Tujuan evaluasi program menurut Setiawan, (2009:20) adalah agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program dapat dinilai dan dipelajari untuk perbaikan pelaksanaan program dimasa yang datang. Oleh karenanya evaluasi program dapat menyajikan 5 (lima) jenis informasi dasar sebagai berikut:

1. Berbagai data yang dibutuhkan untuk menentukan apakah pelaksanaan suatu program harus dilanjutkan

2. Indikator-indikator tentang program-program yang paling berhasil berdasarkan jumlah biaya yang digunakan
3. Informasi tentang unsur-unsur setiap program dan gabungan antarunsur program yang paling efektif berdasarkan pembiayaan yang diberikan sehingga efisiensi pelaksanaan program dapat tercapai
4. Informasi untuk berbagai karakteristik sasaran program-program pendidikan sehingga para pembuat keputusan dapat menentukan tentang individu, kelompok, lembaga atau komunitas mana yang paling menerima pengaruh dari pelayanan setiap program
5. Informasi tentang metode-metode baru untuk memecahkan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan evaluasi pengaruh program.

2.4 Konsep Tim Pengembang Sekolah (TPS)

2.4.1 Pengertian Dukungan Masyarakat

Menurut Suryosubroto, (2012:73) menjelaskan bahwa dukungan masyarakat sering diartikan sebagai sumbangan tenaga, uang atau barang dalam rangka menyukseskan program atau proyek pembangunan dengan kata lain dukungan masyarakat diartikan seberapa besar tenaga, dana atau barang yang dapat disediakan sebagai sumbangan kontribusi masyarakat kepada program sekolah.

Soegarda Poebakawasito, dalam Suryosubroto, (2012:74) menjelaskan bahwa dukungan masyarakat adalah gejala demokrasi tempat orang-orang yang diikutsertakan dalam perencanaan dan pelaksanaan segala sesuatu yang berpusat pada berbagai kepentingan, orang-orang yang juga memikul tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan kewajiban mereka. Dukungan diberikan

dalam bentuk fisik maupun dalam bidang material serta dalam bidang penentuan kebijaksanaan.

Rogers, dalam Suryosubroto, (2012:74) dukungan sebagai keterlibatan anggota sistem sosial dalam proses pengembalian keputusan untuk suatu rencana. Sementara itu Keit Devis mengatakan bahwa dukungan adalah keterlibatan mental dan pikiran individu di dalam satu kelompok yang mendorong untuk mengembangkan sesuai dengan tujuan kelompok tersebut. Berdasarkan pendapat tersebut beberapa hal yang perlu diperhatikan masyarakat dalam memberikan dukungan terhadap suatu program sekolah antara lain:

1. Dukungan dalam proses perencanaan atau pembuatan keputusan
2. Dukungan dalam pelaksanaan program
3. Dukungan dalam manfaat hasil
4. Dukungan dalam melakukan evaluasi program.

2.4.2 Tujuan Pembentukan Tim Pengembang Sekolah (TPS)

Pembentukan Tim TPS/M bertujuan untuk mendukung upaya agar sekolah/madrasah memiliki rencana kerja sekolah/madrasah yang baik, anggota TPS/M terdiri dari minimal 5 (lima) orang untuk SD/MI dan 7 (tujuh) orang untuk SMP/MTs dengan susunan sebagai berikut:

1. Untuk SD/MI negeri Kepala Sekolah/Madrasah, 1 orang guru, 2 orang komite sekolah/madrasah dan 1 orang pengawas sebagai pembina
2. Untuk SD/MI swasta Kepala Sekolah/Madrasah, 1 orang guru, 1 orang komite sekolah/madrasah, 1 orang Yayasan dan 1 orang pengawas sebagai pembina

3. Untuk SMP/MTs negeri Kepala Sekolah/Madrasah, Wakil Kepala Sekolah/Madrasah, 1 orang guru, 1 orang tata usaha, 2 orang komite sekolah/madrasah, dan 1 orang pengawas sebagai pembina
4. Untuk SMP/MTs swasta Kepala Sekolah/Madrasah, Wakil Kepala Sekolah/Madrasah, 1 orang guru, 1 orang tata usaha/tenaga administrasi sekolah, 1 orang komite sekolah/madrasah, 1 orang yayasan, dan 1 orang pengawas sebagai pembina.

Tugas TPS/M diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Melakukan koordinasi dengan sesama anggota untuk menyusun RKS/M
2. Mengumpulkan data terkait evaluasi diri sekolah/madrasah
3. Menyusun RKS/M, RKT, dan RKAS/M sesuai dengan kaidah penyusunan RKS/M, RKT, dan RKAS/M yang baik
4. Melakukan konsultasi RKS/M ke masyarakat sekolah/madrasah untuk mendapatkan masukan
5. Melakukan sosialisasi RKS/M, RKT, dan RKAS kepada masyarakat dan pemangku kepentingan untuk mendapat dukungan terhadap RKS/M
6. Melakukan pemutakhiran RKS/M/RKT/RKAS.

Langkah-langkah pembentukan TPS/M:

1. Koordinasi internal sekolah/madrasah dengan komite sekolah/madrasah tentang persiapan pembentukan TPS/M
2. Sosialisasi pembentukan dan seleksi anggota:
 - a. Diharapkan sosialisasi pembentukan TPS/M melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan di sekolah/madrasah. Pihak-pihak yang diundang

antara lain guru, komite sekolah/madrasah, orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat

b. Seleksi Calon.

2.5 Model Evaluasi

Menurut Kaufman dan Thomas, dalam Arikunto dan Jabar, (2009:40) menjelaskan bahwa membedakan model evaluasi menjadi delapan yaitu:

1. *Good oriented evaluation model*

Good oriented evaluation model merupakan model yang muncul paling awal yang menjadi objek pengamatan pada model ini adalah tujuan dari program yang sudah ditetapkan jauh sebelumnya program dimulai, evaluasi dilakukan secara berkesinambungan, terus menerus, mencek seberapa jauh tujuan tersebut sudah terlaksana didalam proses pelaksanaan program.

2. *Good free evaluation model*

Menurut Micheal Scriven dalam dalam Arikunto dan Jabar, (2009:41) dalam melaksanakan evaluasi program evaluator tidak perlu memperhatikan apa yang menjadi tujuan program, yang perlu diperhatikan dalam program tersebut adalah bagaimana kerjanya program dengan jalan mengidentifikasi penampilan-penampilan yang terjadi baik hal positif maupun hal negatif. Alasan mengapa tujuan program tidak perlu diperhatikan karena kemungkinan evaluator terlalu rinci mengganti tiap-tiap tujuan khusus jika masing-masing tujuan khusus tercapai artinya dalam penampilan tetapi evaluator lupa memperhatikan seberapa jauh masing-masing penampilan tersebut mendukung penampilan akhir yang diharapkan oleh tujuan umum maka akibatnya jumlah penampilan khusus ini tidak ada manfaatnya.

3. *Formatif-summatif evaluation model*

Evaluasi formatif secara rinci melakukan evaluasi yang dilaksanakan ketika program masih berlangsung atau ketika program masih dekat dengan permulaan kegiatan, tujuan evaluasi formatif tersebut adalah mengetahui seberapa jauh program yang dirancang dapat berlangsung sekaligus mengidentifikasi hambatan. Dengan diketahuinya hambatan dal hal-hal yang menyebabkan program tidak lancar, pengambilan keputusan secara dini dapat mengadakan perbaikan yang mendukung kelancaran pencapaian tujuan program.

4. *Countenance evaluation model*

Model ini dikembangkan oleh Stake, model Stake menekankan pada adanya pelaksanaan dua hal pokok yaitu (a) deskripsi dan (b) pertimbangan serta membedakan adanya tiga tahap dalam evaluasi program yaitu (a) anteseden, (b) transaksi dan (c) keluaran.

Menurut Stake ketika evaluasi tengah mempertimbangkan program pendidikan mereka mau tidak mau harus melakukan dua perbandingan yaitu:

- a. Membandingkan kondisi hasil evaluasi program tertentu dengan yang terjadi di program lain dengan objek sasaran yang sama
- b. Membandingkan kondisi hasil pelaksanaan program dengan standar yang diperuntuhkan bagi program yang bersangkutan berdasarkan pada tujuan yang akan dicapai.

5. *CSE-UCLA evaluasi model*

CSE-UCLA terdiri dari dua siangkatan yaitu CSE dan UCLA, CSE merupakan singkatan dari *Center for the Study of Evaluation* sedangkan

UCLA merupakan singkatan dari *University of California in Los Angeles*, ciri model CSE-UCLA adalah adanya lima tahap yang dilakukan dalam evaluasi yaitu perencanaan, pengembangan, implementasi, hasil dan dampak.

6. *CIPP evaluation model*

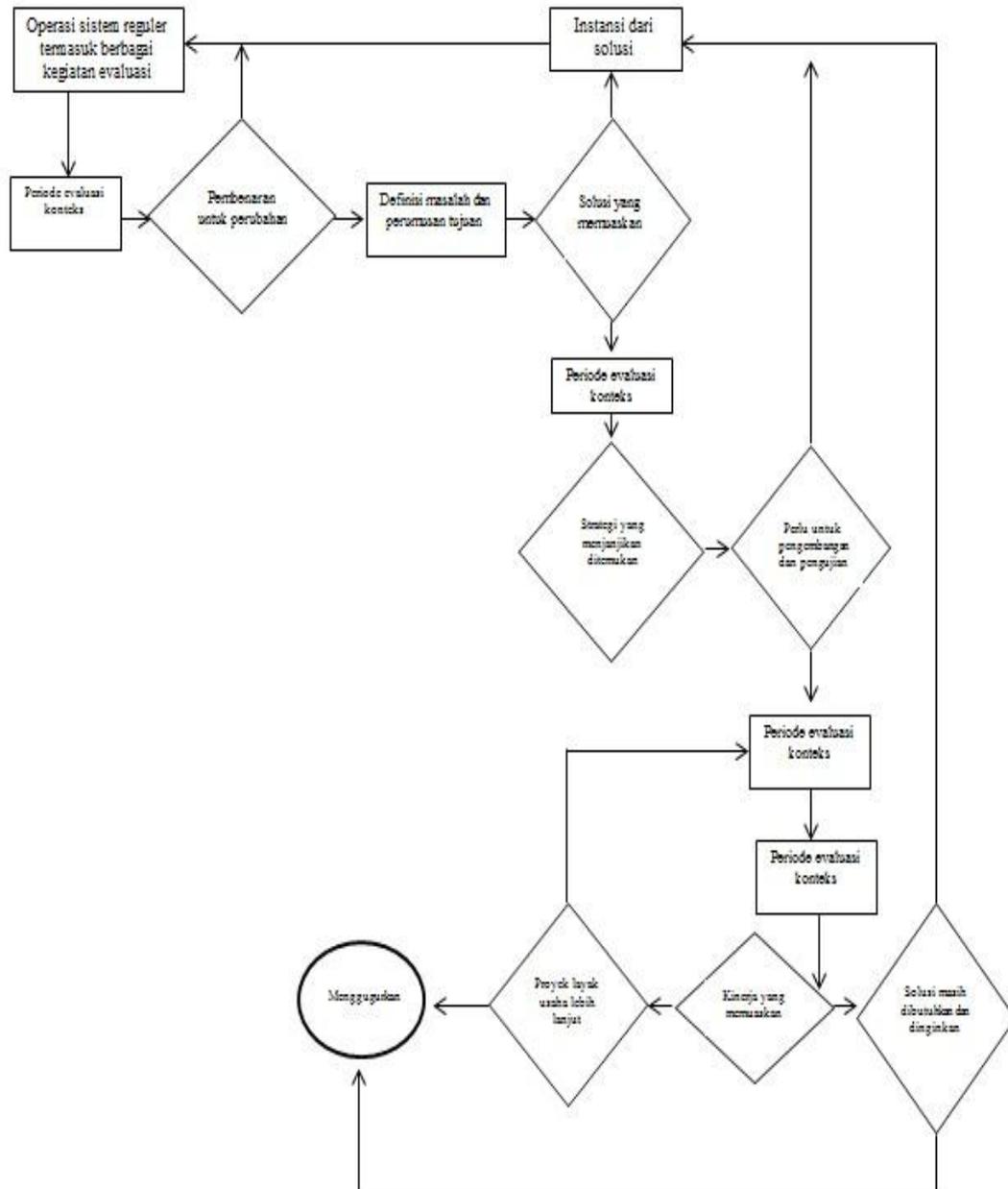
Konsep model evaluasi CIPP (*Context, Input, Proses and Product*) pertama kali ditawarkan oleh Stufflebeam sebagai hasil usahanya mengevaluasi ESEA (*The Elementary and Secondary Education Act*). Konsep tersebut ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki. Evaluasi model CIPP dapat diterapkan dalam berbagai bidang seperti pendidikan, manajemen, perusahaan dan sebagainya serta dalam berbagai jenjang baik itu proyek, program maupun institusi. Dalam bidang pendidikan Stufflebeam, (2003:118) menggolongkan sistem pendidikan atas 4 (empat) dimensi yaitu *Context, Input, Proses and Product* sehingga model evaluasi yang ditawarkan diberi nama model CIPP yang merupakan singkatan dari keempat dimensi tersebut. Menurut Sudjana, (2006:246) menerjemahkan masing-masing dimensi tersebut dengan makna sebagai berikut:

- a. *Context* : Situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam sistem yang bersangkutan seperti misalnya masalah pendidikan yang dirasakan, keadaan ekonomi Negara, pandangan hidup masyarakat dan seterusnya
- b. *Input* : Sarana/modal/bahan dan rencana strategi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan

c. *Prosess* : Pelaksanaan strategi dan penggunaan sarana/modal/bahan didalam kegiatan nyata dilapangan

d. *Product* : Hasil yang dicapai baik selama maupun pada akhir pengembangan sistem pendidikan yang bersangkutan.

Berdasarkan deskripsi di atas maka dapat dilihat dalam gambar 2.3:



Gambar 2.3: Analisis Model CIPP

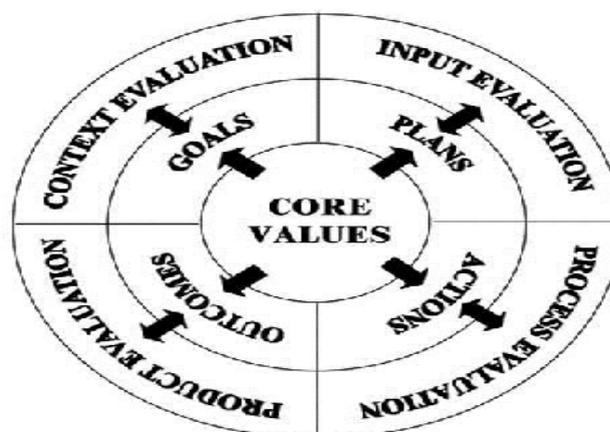
Sumber: Arikunto, (2009)

Menurut Arikunto, (2009:45-48) model evaluasi CIPP ini merupakan model evaluasi yang paling banyak dikenal dan diterapkan oleh para evaluator, uraian yang dikembangkan relatif cukup panjang dibandingkan dengan model-model lainnya.

CIPP merupakan sebuah singkatan huruf awal empat buah kata yaitu:

- a. *Context evaluation* : evaluasi terhadap konteks
- b. *Input evaluation* : evaluasi terhadap masukan
- c. *Process evaluation* : evaluasi terhadap proses
- d. *Produk evaluation* : evaluasi terhadap hasil.

Keempat kata tersebut dalam singkatan CIPP tersebut merupakan sebuah program kegiatan dengan kata lain model CIPP adalah model evaluasi yang memadam program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem dengan demikian jika tim evaluator sudah menentukan model CIPP sebagai model yang akan digunakan untuk mengevaluasi program yang ditugaskan maka mau tidak mau mereka harus menganalisis program tersebut berdasarkan komponen-komponenya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.4: Diagram Konteks Evaluasi Model CIPP

Berdasarkan gambar 2.3 dapat diketahui bahwa lingkaran paling tengah menyatakan nilai inti yang harus diidentifikasi dan digunakan sebagai dasar dalam pemberian evaluasi. Nilai inti didasarkan atas sejauh mana tujuan (*goals*), rencana (*plans*), kinerja (*actions*) dan produk atau nilai akhir (*outcome*) yang memiliki posisi yang sama. Lingkaran paling luar dari diagram menyatakan tipe evaluasi yang dapat menyediakan informasi mengenai komponen dari nilai inti tersebut, yakni melalui evaluasi konteks, input, proses dan produk. Panah dua arah menyatakan hubungan timbal balik antara fokus dari tiap evaluasi dengan tipe evaluasi yang digunakan.

a. Evaluasi Konteks

Evaluasi konteks menilai kebutuhan, permasalahan, asset dan peluang untuk membantu membuat keputusan menetapkan tujuan dan prioritas serta membantu *stakeholder* menilai tujuan dan hasil. Menurut Sarah McCann dalam Arikunto, (2009:46) evaluasi konteks meliputi penggambaran latar belakang program yang dievaluasi, memberikan tujuan program dan analisis kebutuhan dari suatu sistem, menentukan sasaran program dan menentukan sejauhmana tawaran ini cukup responsif terhadap kebutuhan yang sudah didefinisikan.

b. Evaluasi Masukan

Tahap kedua dari evaluasi model CIPP adalah evaluasi masukan, maksud dari evaluasi masukan adalah kemampuan awal siswa dan sekolah. Tujuan evaluasi masukan adalah untuk mengetahui tujuan untuk menentukan kesesuaian lingkungan dalam membantu pencapaian tujuan dan obyek program. Selain itu input juga digunakan untuk menentukan bagaimana

cara agar penggunaan sumber daya yang ada bisa mencapai tujuan secara esensial memberikan informasi tentang apakah perlu mencari bantuan dari pihak lain atau tidak aspek input juga membantu menentukan prosedur dan desain untuk mengimplementasikan program.

c. Evaluasi Proses

Evaluasi proses dalam model CIPP menunjukkan pada apa (*what*) kegiatan yang dilakukan dengan program siapa (*who*) orang yang ditunjuk sebagai penanggungjawab program kapan (*when*) kegiatan akan selesai. Dalam model CIPP evaluasi proses diarahkan kedalam seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan didalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana.

d. Evaluasi Hasil

Evaluasi hasil atau produk diarahkan dalam hal-hal yang menunjukkan perubahan yang terjadi pada masukan mentah. Evaluasi produk merupakan tahap akhir dari serangkaian evaluasi program.

7. *Discrepancy model*

Model yang dikembangkan oleh Melcolm Provus ini merupakan model yang menekankan pada pandangan adanya kesenjangan di dalam melaksanakan program, evaluasi program yang dilaksanakan oleh evaluator mengukur besarnya kesenjangan yang ada disetiap komponen.

Berdasarkan model evaluasi yang sudah dijelaskan di atas maka peneliti akan menggunakan evaluasi model CIPP ini dikarenakan CIPP memiliki pendekatan yang holistik dalam evaluasi bertujuan memberikan gambaran yang sangat detail dan luas terhadap suatu objek mulai dari konteksnya hingga saat proses

implementasi. CIPP memiliki potensi yang bergerak dalam wilayah evaluasi formatif dan summatif sehingga sama baiknya dalam membantu melakukan perbaikan selama program berjalan maupun dalam memberikan informasi final.

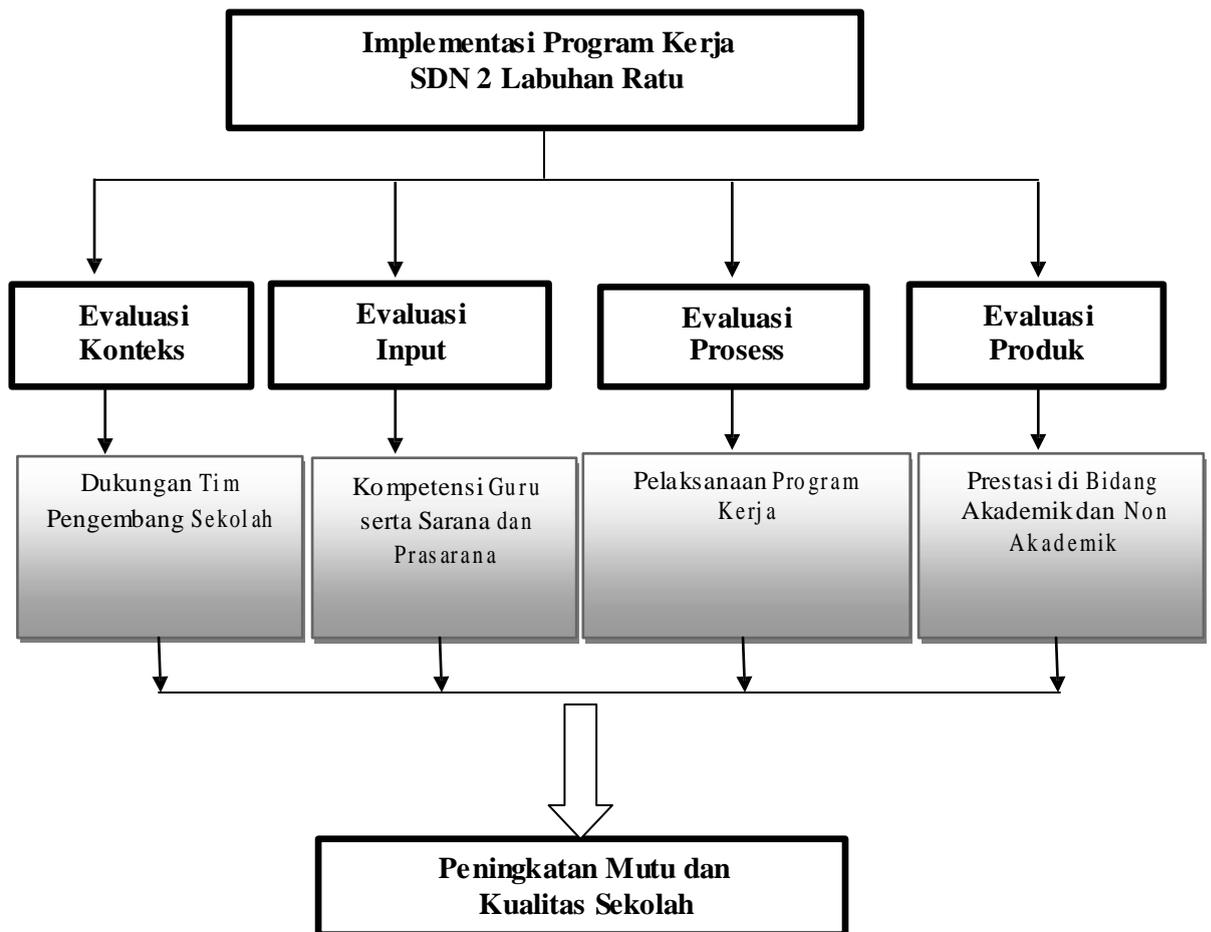
2.6 Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian menunjukkan rangkaian langkah sistematis dari proses penelitian berdasarkan landasan teoritik yang telah dijelaskan sebelumnya. Jadi hal tersebut menyangkut latar belakang pelaksanaan evaluasi program kerja tahunan melalui metode CIPP yaitu tujuan program, implementasinya, serta dimensi-dimensi untuk melihat pelaksanaan evaluasi program kerja melalui metode CIPP di lapangan.

Pelaksanaan evaluasi program kerja melalui metode CIPP merupakan langkah awal untuk memperbaiki program-program yang sudah dilaksanakan hal ini melibatkan beberapa unsur atau komponen yang ikut terlibat di dalamnya yaitu unsur manajemen sekolah, unsur kinerja guru dan kepala sekolah serta anggota sekolah lainnya dan juga peran serta masyarakat yang mana ketiga unsur tersebut saling mendukung dan saling terkait antara yang satu dengan yang lain. Keberhasilan pelaksanaan evaluasi program kerja melalui metode CIPP tentu berdampak kepada efektifitas proses pembelajaran yang sangat penting sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan.

Pelaksanaan evaluasi program kerja melalui metode CIPP sangat diharapkan dapat meningkatkan hasil atau prestasi belajar siswa baik di bidang akademik maupun non akademik. Semua itu dapat terwujud apabila ketiga komponen di atas saling bekerja sama dan saling bertanggungjawab terhadap mutu pendidikan dengan

tercapainya hasil belajar yang baik dapat memberikan dampak positif untuk peningkatan mutu pendidikan, termasuk pembentukan sikap dan moral siswa yang sudah terbiasa mandiri dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diperolehnya, untuk lebih jelasnya kerangka pikir tersebut dapat disusun pada gambar 2.4 berikut ini:



Gambar 2.5: Kerangka Pikir Penelitian Modifikasi dari Evaluasi Model *Stufflebeam* (CIPP)