

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Penilaian Kinerja

##### a. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan *performance* atau untuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. August W. Smith menyatakan bahwa “ *performance is output derives feom processes, human otherwise* ‘, Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Maier menyatakan penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang di hasilkan seseorang dalam melaksanakan sustu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah “ *Succesfull role achievement* “ yang diperoleh seseorang dari perbuatannya . Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaanya disebut dengan istilah “ *level of performance* “ atau level kinerja . Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, karyawan yang, memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka karyawan

tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya. Namun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif bukanlah tugas dan proses yang sederhana, mengingat setiap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja mengandung bias penilaian. Bias penilaian tersebut, bisa menghasilkan hasil penilaian yang tidak cermat dan tidak tepat sasaran bagi perusahaan.<sup>16</sup>

Menurut Veithzal Rivai, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil , termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi dalam tataran global, maka karyawan memerlukan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Sementara itu, Cascio menyatakan bahwa “ *Performance appraisal is the systematic description of individual og grup job relevant strengths problem both plaque performance appraisal, they are not insurmountable* “. Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan

---

<sup>16</sup> Dr. H. Suwanto, M.Si dan Donni Juni Priansa, S.Pd., SE., M.M, Manajemen SDM dalam organisasi public dan bisnis, Alfabeta Bandung, 2013, hal 196

kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun demikian ada diantara masalah teknis ( seperti pemilihan format ) dan masalah manusianya itu sendiri ( seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu ), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja ).

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas - tugasnya. Sedangkan Mejjia, dkk mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari<sup>17</sup> :

- a) Identifikasi, yaitu menentukan faktor – faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat mengacu pada hasil analisa jabatan.
- b) Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai – nilai standar atau membandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

---

<sup>17</sup> Ibid, hal 197

c) Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Penilaian kinerja adalah penilaian yang mengacu kepada suatu sistem yang formal dan terstruktur untuk menilai kinerja individu maupun kelompok. Penilaian kinerja harus mengacu kepada *job description* yang dilakukan oleh karyawan, sehingga bisa mengetahui kekurangan dan kelebihan karyawan tersebut. Penilaian kinerja juga mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan standar penilaian yang sudah ada atau baru dibuat untuk memudahkan dalam menginput data hasil dari penilaian karyawan tersebut.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Wether dan Darvis, penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain<sup>18</sup> :

1. *Performance Improvement* . Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kerja.

---

<sup>18</sup> Ibid, hal 197 – 198

2. *Compensation adjustment* . Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision* . Menentukan promosi, transfer dan *demotion* .
4. *Training and Development Needs* . Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development* . Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. *Staffing Proses Deficiencies* . Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan
7. *Informational Inaccuracies and Job – Design Errors* . Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job analysis, jo design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak deskriminatif
9. *External Challenges* . Kadang – kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain – lainnya. Biasanya

faktor ini terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor – faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu bagi peningkatan kinerja karyawan.

10. *Feedback* . Memberikan umpan balik bagi urusan ke karyawan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Tujuan dilaksanakannya penilaiin kinerja menurut Milkovich ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing – masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan.

### c. Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *post oriented appraisal methods* atau penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu dan *future oriented appraisal* atau penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan. *Post based methods* adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan

mudah di ukur, terutama secara kualitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang – kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang – kadang sangat subjektif dan memiliki banyak biasnya.<sup>19</sup>

Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga kriteria, yaitu : pendekatan *trait*, pendekatan perilaku dan pendekatan hasil.

1. Pendekatan *trait* adalah pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang. Pendekatan ini melakukan perbandingan terkait *trait* atau karakteristik individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pendekatan *trait* memiliki kelemahan karena ketidakjelasan kinerja secara nyata.
2. Pendekatan perilaku, pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang.

---

<sup>19</sup> Ibid, hal 204

3. Pendekatan hasil adalah pendekatan yang lebih focus pada capaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode *management by objective* (MBO).

Metode – metode penilaian kinerja yang bisa digunakan menurut Mondy dan Noe antara lain<sup>20</sup> :

1. *Written Essays*

Merupakan tehnik penilaian kinerja yaitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran – saran untuk pengembangan kinerja tersebut.

2. *Critical Incidents*

Merupakan tehnik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk ( *extremely good or bad behavior* ) karyawan.

3. *Graphic Rating Scales*

Merupakan tehnik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor – faktor kinerja ( *performance factor* ). Misalnya adalah dalam

---

<sup>20</sup> Ibid, hal 207 – 208

mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan tersebut biasa saja, misalnya, maka ia akan diberikan nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor – faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.

#### 4. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila karyawan bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerjanya lumayan. Bila karyawan itu membantu pelanggan yang kesulitan atau bingung, ia diberikan skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh di atas, nilai 4 dideskripsikan

dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.

#### 5. *Multiperson Comparison*

Merupakan tehnik penilaian klerja yaitu seorang karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji ( *meriy system* ), promosi dan penghargaan perusahaan.

#### 6. *Management By Objectives* (MBO )

Metode ini juga merupakan penilaian kinerja, yaitu karyawan dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan – tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan – tujuan ini tidak ditentukan oleh manager saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh pada karyawan dan manager.

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing – masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya.

## **B. Evaluasi**

### **a) Pengertian Evaluasi**

Menurut Arikunto dan Jabar ada dua pengertian untuk istilah “program”<sup>21</sup>:

“Program dapat diartikan dalam arti khusus dan program dalam arti umum. Pengertian secara umum program adalah sebuah bentuk rencana yang akan dilakukan. ”Program” apabila dikaitkan langsung dengan evaluasi program maka program diartikan sebagai unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang:.

Lebih lanjut Arikunto mengatakan bahwa ada tiga pengertian penting dan perlu ditekankan dalam menentukan program, yaitu (1) realisasi atau implementasi suatu kebijakan, (2) terjadi dalam waktu relatif lama bukan kegiatan tunggal tetapi jamak berkesinambungan, dan (3) terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang. Program diartikan sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang dapat disebut sebagai sistem yang

---

<sup>21</sup> Arikunto, Suharsimi dan Jabar, Cipi Safruddin Abdul. 2009. Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara. 2004, hal 8 – 9

didalamnya terdapat rangkaian kegiatan yang dilakukan bukan hanya satu kali tetapi berkesinambungan. Sebuah program bukan hanya kegiatan tunggal yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat, tetapi merupakan kegiatan yang berkesinambungan karena melakukan suatu kebijakan. Oleh karna itu, sebuah orogram dapat berlangsung dalam kurun waktu relative lama. Pengertian program sendiri adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan maka program merupakan sebuah sistem, yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan bukan untuk satu kali tetapi berkesinambungan. Pelaksanaan program selalu terjadi di dalam suatu organisasi yang artinya harus melibatkan sekelompok orang. Pengertian program dikemukakan di atas adalah pengertian secara umum.

Brikerhoff menjelaskan bahwa evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan yang dapat dicapai. Menurut Brikerhoff dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu:<sup>22</sup>

- 1) Penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*)
- 2) Penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*)
- 3) Pengumpulan informasi (*collecting information*)
- 4) Analisis dan intepretasi informasi (*analyzing and interpreting*)

---

<sup>22</sup> Eko Putro Widyoko, Evaluasi Program Pembelajaran, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hal 6

- 5) Pembuatan laporan (*reporting information*)
- 6) Pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*)
- 7) Evaluasi untuk evaluasi (*evaluating evaluation*)

Program juga dapat dimaknai sebagai suatu kegiatan yang direncanakan dengan seksama, tujuan penting pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan anjuran Spaulding yang mengatakan “ *Program evaluation is conducted for decision making purpose* “. Artinya, evaluasi program dilakukan untuk tujuan pengambilan keputusan. Sementara itu, menurut David dan Hawthorn, evaluasi bisa dipandang “ *as a structured process that creates and synthesizes information intended to reduce uncertainty for stakeholders about a given program or policy* “. Artinya, evaluasi program sebagai proses terstruktur yang menciptakan dan menyatukan informasi bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian para pemangku kepentingan tentang program dan kebijakan yang ditentukan. Evaluasi program merupakan<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Prof. Sukardi, M.Ed., M.S., Ph. D. Evaluasi program pendidikan dan pelatihan. PT Bumi Aksara, 2014, hal 3 – 4

Evaluasi program biasanya dilakukan bagi kepentingan pengambilan kebijakan untuk menentukan kebijakan selanjutnya. Dengan melalui evaluasi program, langkah evaluasi bukan hanya dilakukan serampangan saja, tetapi sistematis, rinci dan menggunakan prosedur yang sudah teruji secara cermat.<sup>24</sup>

Dari paparan di atas disimpulkan bahwa evaluasi program merupakan pengambilan data secara ilmiah atau informasi yang hasilnya digunakan untuk pertimbangan pengambilan keputusan atau kebijakan untuk masa yang akan datang.

Program adalah rangkaian kegiatan sebagai realisasi dari suatu kebijakan. Apabila suatu program tidak dievaluasi maka tidak dapat diketahui bagaimana dan seberapa tinggi kebijakan yang sudah dikeluarkan dapat terlaksana. Informasi yang diperoleh dari kegiatan evaluasi sangat berguna bagi pengambilan keputusan dan kebijakan lanjutan dari program, karena dari masukan hasil evaluasi program itulah para pengambil keputusan menentukan tidak lanjut dari program yang sedang atau telah terlaksana. Wujud dari evaluasi adalah sebuah rekomendasi dari evaluator untuk mengambil keputusan ( *decision make* ). Ada empat kemungkinan kebijakan

---

<sup>24</sup> Ir. Sudaryono, M. Pd, *Dasar – dasar evaluasi pembelajaran*, Yogyakarta, Graha ilmu, 2012 , hal 41

yang dapat dilakukan berdasarkan hasil dalam pelaksanaan sebuah program keputusan, yaitu<sup>25</sup> :

- 1) *Menghentikan program*, karena dipandang bahwa program tersebut tidak ada manfaatnya, atau tidak dapat terlaksana sebagaimana diharapkan
- 2) *Merevisi program*, karena ada bagian – bagian yang kurang sesuai dengan harapan (terdapat kesalahan tetapi hanya sedikit)
- 3) *Melanjutkan program*, karena pelaksanaan program menunjukkan segala sesuatu sudah berjalan sesuai dengan harapan dan memberikan hasil yang bermanfaat
- 4) *Menyebarkan program* karena melaksanakan program di tempat – tempat lain atau mengulang lagi program di lain waktu , karena program tersebut berhasil dengan baik maka sangat baik jika dilaksanakan lagi di tempat dan waktu yang lain.

#### **b) Model Evaluasi**

Model – model evaluasi ada yang dikategorikan berdasarkan ahli yang menemukan dan mengembangkannya, serta ada juga yang diberi sebutan sesuai dengan sifat kerjanya. Dalam hal ini Stephen Isaac mengatakan bahwa model – model tersebut

---

<sup>25</sup> Arikunto, Suharsimi dan Jabar, Cipi Safruddin Abdul. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

diberi nama sesuai dengan focus atau penekanannya. Lebih jauh Isaac membedakan adanya empat hal yang digunakan untuk membedakan ragam model evaluasi, yaitu (1) berorientasi pada tujuan program - *goal oriented*, (2) berorientasi pada keputusan - *decision oriented*, (3) berorientasi pada kegiatan dan orang - orang yang menanganinya - *transactional oriented*, (4) berorientasi pada pengaruh dan dampak program - *research oriented*. Ada beberapa ahli evaluasi program yang dikenal sebagai penemu model evaluasi program adalah Stufflebeam, Metfessel, Michael Scriven, Stake dan Glaser. Kaufman dan Thomas membedakan model evaluasi menjadi delapan yaitu<sup>26</sup> :

#### 1) *Goal Oriented Evaluation Model*

Model ini dikembangkan oleh Tyler dan merupakan model yang muncul paling awal. Obyek model ini adalah tujuan program yang sudah ditetapkan jauh sebelum program dimulai. Tyler mendefinisikan evaluasi sebagai perbandingan antara hasil yang dikehendaki dengan hasil yang sebenarnya. Langkah pertama model yaitu mengenali tujuan suatu program, kemudian indikator-indikator pencapaian tujuan dan alat pengukuran diketahui pasti.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Arikunto, Suharsimi dan Jabar, Cepi Safruddin Abdul. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004, hal 24 – 31

<sup>27</sup> Arikunto, Suharsimi dan Cepi Safrudin Abdul Jabbar. 2014. *Evaluasi Program Pendidikan*. Cetakan ke-5. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 41

## 2) *Goal Free Evaluation Model*

Evaluasi *model goal free evaluation*, fokus pada adanya perubahan perilaku yang terjadi sebagai dampak dari program yang diimplementasikan, melihat dampak sampingan baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan, dan membandingkan dengan sebelum program dilakukan. Evaluasi juga membandingkan antara hasil yang dicapai dengan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk program tersebut atau melakukan cost benefit analysis.

*Model goal free evaluation* merupakan titik evaluasi program, di mana objek yang dievaluasi tidak perlu terkait dengan tujuan dari objek atau subjek tersebut, tetapi langsung kepada implikasi keberadaan program apakah bermanfaat atau tidak objek tersebut atas dasar penilaian kebutuhan yang ada.

Tujuan program tidak perlu diperhatikan karena kemungkinan evaluator terlalu rinci mengamati tiap-tiap tujuan khusus. Jika masing-masing tujuan khusus tercapai, artinya terpenuhi dalam penampilan tetapi evaluator lupa memperhatikan sejauh mana masing-masing penampilan tersebut mendukung penampilan terakhir yang diharapkan oleh tujuan umum maka akibatnya jumlah penampilan khusus ini tidak banyak bermanfaat. Dapat disimpulkan bahwa, dalam model ini bukan berarti lepas

dari tujuan tetapi hanya lepas dari tujuan khusus. Model ini hanya mempertimbangkan tujuan umum yang akan dicapai oleh program, bukan secara rinci perkomponen yang ada.

Scriven menekankan bahwa evaluasi itu adalah interpretasi judgement ataupun explanation dan evaluator yang merupakan pengambil keputusan dan sekaligus penyedia informasi. Ciri-ciri evaluasi bebas tujuan yaitu:

- a. Evaluator sengaja menghindari untuk mengetahui tujuan program.
- b. Tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu tidak dibenarkan menyempitkan fokus evaluasi.
- c. Evaluasi bebas tujuan berfokus pada hasil yang sebenarnya, bukan pada hasil yang direncanakan.
- d. Hubungan evaluator dan manajer atau dengan karyawan proyek dibuat seminimal mungkin.
- e. Evaluasi menambah kemungkinan ditemukannya dampak yang tidak diramalkan.<sup>28</sup>

### 3) *Formatif – Summatif Evaluatiuon Model*

Evaluasi *formatif* didefinisikan sebagai proses menyediakan dan menggunakan informasi untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam meningkatkan kualitas produk atau program yang

---

<sup>28</sup> Tayibnapis, F.Y. (2000). Evaluasi Program. Jakarta: Rineka Cipta, hal: 35

dirancang. Evaluasi *formatif* bertujuan untuk menentukan apa yang harus ditingkatkan atau direvisi agar produk atau program tersebut lebih sistematis, efektif dan efisien.

Setiap langkah evaluasi pada tahapan evaluasi *formatif* akan menghasilkan umpan balik yang segera kepada perancang program yang kemudian menggunakan informasi tersebut untuk merevisi program apabila diperlukan. Kegagalan melakukan evaluasi *formatif* merupakan suatu kerugian karena data evaluasi *formatif* diperoleh lebih dulu, hal ini dapat menolong penyusunan jadwal kembali, pengaturan pembiayaan, dan sebagainya sehingga dapat diarahkan ke arah yang lebih produktif. Evaluasi yang dilaksanakan pada saat perancangan program akan berakhir akan memungkinkan terlambat dan tidak dapat menolong.

Evaluasi sumatif dilakukan pada akhir program untuk memberi informasi kepada pengguna/konsumen yang potensial tentang manfaat atau kegunaan program.

#### 4) *Countenance Evaluation Model*

Model ini secara garis besar memiliki dua kelengkapan utama yang tercakup dalam “ data matrik “, yaitu matrik deskripsi dan matrik keputusan. Setiap matrik dibagi menjadi dua kolom, yaitu kolom tujuan dan kolom pengamatan. Pada kolom ini mencangkup deskripsi matrik dan deskripsi standar, sedangkan pada deskripsi keputusan berisi matrik pertimbangan ( *judgment*

*matrix* ). Kedua matrik dibagi menjadi tiga baris yang secara vertical atau dari atas ke bawah, disebut sebagai baris: awal ( *antecedent* ), transaksi ( *transaction* ) dan hasil ( *outcomes* ).

Pada model *countenance* ini yang dimaksud standar adalah *benchmarking of performance having widespread reference value* atau patok duga penampilan yang menjadi nilai dasar acuan. Ada dua macam standar dapat digunakan ada model *countenance* yaitu standar absolut dan standar relatif. Standar absolut merupakan standar yang menggambarkan satu kesatuan ide spesifik yang diatur oleh kelompok berwenang tertentu atau *appropriate reference group*, sebagai contoh adalah *stakeholders* yang terdiri atas para pelanggan dan para pemimpin lembaga yang menggunakan hasil evaluasi. Standar relatif merupakan standar perbandingan yang melibatkan para pesaing ( *competition* ), misalnya aturan lain yang diarahkan dengan objektif yang sama.

Kolom terakhir dari matrik keputusan kemudian diberi label ” perkembangan “. Pada kolom ini para peneliti dapat melakukan interpretasi perbedaan antara perilaku amataan di lapangan dengan acuan standar.

Untuk melakukan evaluasi menggunakan model evaluasi *countenance* ini dilakukan melalui langkah-langkah berikut: Pengumpulan data. Evaluator 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.

#### 5) CSE – UCLA *Evaluation Model*

CSE-UCLA adalah akronim dari Center for the Study of Evaluation University of California in Los Angeles. Pada awalnya, karakteristik dari model CSE-UCLA adalah adanya 5 (lima) tahap yang dilakukan dalam evaluasi yaitu: perencanaan, pengembangan, implementasi, hasil dan dampak. Seiring dengan perkembangannya, Fernandes sebagaimana dikutip Arikunto dan Jabar<sup>29</sup> memaparkan bahwa langkah-langkah dari model CSE-UCLA menjadi empat tahap yaitu:

##### a. *Need assessment*

Pada tahap pertama ini yaitu analisis kebutuhan, evaluator memusatkan perhatian pada penentuan masalah pertanyaan yang dapat diajukan yaitu: 1) Hal-hal apakah yang perlu dipertimbangkan sehubungan dengan keberadaan program? 2) Kebutuhan apakah yang terpenuhi sehubungan dengan adanya pelaksanaan program ini? 3) Tujuan jangka panjang apakah yang dapat dicapai melalui program ini?

##### b. Program *planning*.

---

<sup>29</sup> Arikunto, S., dan Jabar, C.S.A. (2009). *Evaluasi Program Pendidikan. Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa Dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, hal : 44

Pada tahap kedua ini yaitu perencanaan program, evaluator mengumpulkan data yang terkait langsung dengan program dan mengarahkan pada pemenuhan kebutuhan yang telah diidentifikasi pada tahap pertama. Dalam tahap perencanaan ini program yang di evaluasi dengan cermat untuk mengetahui apakah rencana program yang telah disusun berdasarkan analisis kebutuhan. Evaluasi tahap ini tidak lepas dari tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

*c. Formative evaluation.*

Dalam tahap ketiga ini yaitu evaluasi *formatif*, evaluator memusatkan perhatian pada keterlaksanaan program. Dengan demikian, evaluator diharapkan betul-betul terlibat dalam program karena harus mengumpulkan data dan berbagai informasi dari pengembang program.

*d. Summative evaluation.*

Dalam tahap keempat yaitu evaluasi *sumatif*, evaluator diharapkan dapat mengumpulkan semua data tentang hasil dan dampak dari program. Melalui evaluasi *sumatif* ini diharapkan dapat diketahui apakah tujuan yang dirumuskan untuk program sudah tercapai dan jika belum dicari bagian mana yang dan apa faktor-faktor penyebabnya.

#### 6) CIPP Evaluation Model

Evaluasi model CIPP pada garis besarnya melayani empat macam keputusan : 1) perencanaan keputusan yang memengaruhi pemilihan tujuan umum dan tujuan khusus, 2) keputusan pembentukan atau *structuring*, yang kegiatannya mencakup pemastian startegis optimal dan desain proses untuk mencapai tujuan yang telah diturunkan dari keputusan perencanaan, 3) keputusan implementasi, dimana pada keputusan ini para evaluator mengusahakan sarana-prasarana untuk menghasilkan dan meningkatkan pengambilan keputusan atau eksekusi, rencana, metode dan stategis yang hendak dipilih dan 4) keputusan pemutaran yang menentukan, jika suatu program itu diteruskan, diteruskan dengan modifikasi, dan atau diberhentikan secara total atas dasar kriteria yang ada.

Untuk melaksanakan empat macam keputusan tersebut, ada empat macam fokus evaluasi, yaitu a) evaluasi konteks, menghasilkan informasi tentang macam – macam kebutuhan yang telah diatur prioritasnya, agar tujuan dapat diformulasikan, b) evaluasi input, menyediakan informasi tentang masuk yang terpilih, butir-butir kekuatan dan kelemahan, strategi dan desain untuk merealisasikan tujuan, c) evaluasi proses menyediakan informasi untuk para evaluator melakukan prosedur monitoring terpilih yang mungkin baru di implementasikan sehingga butir

yang kuat dapat dimanfaatkan dan yang lemah dapat dihilangkan, d) evaluasi produk, mengakomodasi informasi untuk meyakinkan dalam kondisi apa tujuan yang akan dicapai dan tugas untuk menentukan, jika strategi yang berkaitan dengan prosedur dan metode yang diterapkan guna mencapai tujuan sebaiknya berhenti, modifikasi atau dilanjutkan dalam bentuk yang seperti sekarang.

Dibandingkan dengan model – model evaluasi yang lainnya, model CIPP memiliki beberapa kelebihan antara lain: lebih komprehensif, karena objek evaluasi tidak hanya pada hasil semata sementara tetapi juga mencakup konteks, masukan ( *input* ), proses maupun hasil. Selain memiliki kelebihan model CIPP juga memiliki keterbatasan, antara lain penerapan model ini dalam bidang program tingkat keterlaksanaan yang kurang tinggi jika tanpa adanya modifikasi. Hal ini dapat terjadi karena untuk mengukur konteks, masukan maupun hasil dalam arti yang luas akan melibatkan banyak pihak yang menumbuhkan waktu dan biaya yang lebih.<sup>30</sup>

#### 7) *Discrepancy Model*

Discrepancy model atau model kesenjangan digagas oleh Malcolm Provus yaitu evaluasi yang dilakukan dengan maksud untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara standar yang telah ditentukan dalam program dengan penampilan aktual dari program

---

<sup>30</sup> Prof. Dr. S. Eko Widoyoko, M.Pd, *Evaluasi Program Pembelajaran*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2013, hal 184

tersebut. Standar adalah kriteria yang telah dikembangkan dan ditetapkan dengan hasil yang efektif, sedangkan penampilan adalah sumber, prosedur, manajemen, dan hasil nyata yang tampak ketika program dilaksanakan.

Langkah-langkah dalam model kesenjangan ini adalah:

a. Penyusunan desain.

Dalam tahap ini dilakukan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Merumuskan tujuan program.
- 2) Menyiapkan klien, staf dan kelengkapan lain.
- 3) Merumuskan standar dalam bentuk rumusan yang menunjuk pada sesuatu yang dapat diukur. Biasanya di dalam langkah ini evaluator berkonsultasi dengan pengembangan program.

b. Pemasangan instalasi (*installation*).

Tahap ini melihat apakah kelengkapan yang tersedia sudah sesuai dengan yang diperlukan atau belum. Dalam tahap ini dilakukan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Meninjau kembali penetapan standar.
- 2) Meninjau program yang sedang berjalan.
- 3) Meneliti kesenjangan antara yang direncanakan dengan yang sudah dicapai.

c. Proses (*process*).

Dalam tahap ini adalah mengadakan penilaian tujuan-tujuan manakah yang sudah dicapai. Dalam hal ini adalah mengumpulkan data dari pelaksanaan program.

d. Pengukuran tujuan (*product*)

Tahap ini adalah mengadakan analisis data dan menetapkan tingkat output yang diperoleh. Pertanyaan yang diajukan dalam tahap ini adalah: apakah program sudah mencapai tujuan terminalnya?

e. Perbandingan (*programme comparison*).

Tahap ini adalah membandingkan hasil yang telah dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam tahap ini evaluator menuliskan semua penemuan tentang kesenjangan untuk disajikan kepada pengambil keputusan, agar dapat memutuskan kelanjutan dari program tersebut.

8) *Responsif Evaluation Model*

Model ini juga menekankan pada pendekatan kualitatif-naturalistik. Evaluasi tidak diartikan sebagai pengukuran melainkan pemberian makna atau melukiskan sebuah realitas dari berbagai perspektif orang-orang yang terlibat, berminat dan

berkepentingan dengan program. Tujuan evaluasi adalah untuk memahami semua komponen program melalui berbagai sudut pandangan yang berbeda. Sesuai dengan pendekatan yang digunakan, maka model ini kurang percaya terhadap hal-hal yang bersifat kuantitatif. Instrumen yang digunakan pada umumnya mengandalkan observasi langsung maupun tak langsung dengan interpretasi data yang impresionistik.

Langkah-langkah kegiatan evaluasi meliputi observasi, merekam hasil wawancara, mengumpulkan data, mengecek pengetahuan awal (*preliminary understanding*) dan mengembangkan desain atau model. Berdasarkan langkah-langkah ini, evaluator mencoba responsif terhadap orang-orang yang berkepentingan pada hasil evaluasi. Hal yang penting dalam model responsif adalah pengumpulan dan sintesis data.

Evaluasi responsif ditandai ciri-ciri penelitian yang kualitatif, naturalistik. Evaluator mengandalkan observasi langsung dan tak langsung terhadap kejadian dan interpretasi data yang impresionistik. Evaluator mencoba responsif terhadap orang-orang yang berkepentingan pada hasil evaluasi. Evaluator bukan berarti menghindari pengukuran dan teknik analisis sama sekali tetapi tes tradisional dan instrumen menjadi pertimbangan kedua. Kelebihannya adalah bahwa ada kepekaan terhadap berbagai titik pandangan, dan kemampuannya mengakomodasi pendapat.

Pendekatan responsif dapat beroperasi pada situasi yang terdapat banyak perbedaan minat dan kelompok yang berbeda-beda. Keterbatasannya adalah sukar untuk membuat prioritas, atau penyederhanaan informasi untuk pemegang keputusan dan kenyataan yang praktis tidak mungkin menampung semua sudut pandangan dari berbagai kelompok.<sup>31</sup>

Dari delapan model evaluasi di atas peneliti mengambil satu model yaitu *Countenance Evaluation Model* yang dimana dalam model ini menekankan pada pelaksanaan 2 pokok yaitu ( 1 ) Deskripsi dan ( 2 ) Pertimbangan. Tak hanya itu saja, *Countenance Evaluation Model* ini juga tepat digunakan dalam penilaian kinerja yang memfokuskan pada kuantitas barang yang di hasilkan dari kinerja karyawan tersebut.

Dalam setiap program yang di evaluasi, evaluator harus lah mampu mengidentifikasi 3 hal :

1. Persiapan atau pendahuluan ( *antecedents* )
2. Proses atau transaksi ( *transaction – processes* )
3. Keluaran atau hasil ( *outcomes – output* )

---

<sup>31</sup> Agustanico Dwi Muryadi, *Model Evaluasi Program Dalam Penelitian Evaluasi*, (jurnal : ilmiah penjas, januari 2017 )

*Countenance evaluatiuon* model terfokuskan pada gejala yang akan di evaluasi dan dengan cangkupan keperluan aktivitas apa yang nantinya akan di evaluasi oleh evaluator.