

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Evaluasi

1. Pengertian Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu rangkaian kegiatan dalam meningkatkan kualitas kinerja atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan programnya. Evaluasi adalah proses mengumpulkan dan menyajikan informasi meadalah proses mengumpulkan dan menyajikan informasi mengenai objek evaluasi dan hasilnya digunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi.²⁵

Evaluasi juga dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang cara kerja akan sesuatu yang kemudian informasi tersebut digunakan untuk menentukan pilihan yang tepat dalam pengambilan keputusan. Artinya evaluasi dilakukan untuk mengumpulkan informasi agar digunakan untuk mengambil keputusan.²⁶

Menurut Stufflebeam dan Shinkfield evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan memberikan informasi deskriptif, serta penilaian tentang nilai, manfaat, desain, implementasi dan dampaknya untuk memandu pengambilan keputusan. Maksudnya adalah untuk mengetahui

²⁵ Wirawan, *Evaluasi (Teori, Model, Metodologi, Standar, Aplikasi Dan Profesi)*. Bandung: Rajawali Perkasa, 2016.

²⁶ Arikunto, S., & Jabar, C. S. A., *Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*, 2009.

sejauh mana tujuan dapat tercapai, terlaksananya rencana, serta dampak yang terjadi setelah program dilaksanakan.²⁷

Dari berbagai paparan ahli di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah penerapan prosedur ilmiah yang sistematis dan cara/teknik untuk menentukan kesesuaian rancangan dengan pelaksanaan program serta menyajikan informasi tentang efektivitas dan keberhasilan program sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang akan datang. Dengan demikian, evaluasi sangat penting dilakukan pada setiap program yang dijalankan.

2. Fungsi Evaluasi

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, fungsi evaluasi tidaklah berdiri sendiri. Fungsi-fungsi seperti fungsi pemantauan dan pelaporan sangat erat hubungannya dengan fungsi evaluasi. Di samping untuk melengkapi berbagai fungsi dalam manajemen, evaluasi sangat bermanfaat agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama. Proses penerapan evaluasi pada suatu manajemen organisasi harus berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan sebagai tolak ukur dan penilaian terhadap segala hasil yang telah diraih baik kemajuan maupun problematika yang dihadapi.

Adapun fungsi evaluasi menurut Badu Q. S. adalah sebagai alat untuk mendapatkan data yang sah dan faktual atas suatu program yang telah didesain sebelumnya, sebagai alat untuk merevisi rancangan kegiatan yang perlu untuk diakhiri, serta bertujuan untuk meninjau tentang kesesuaian

²⁷ Sudjana, D., *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.

program yang sudah dilaksanakan. Fungsi lain diantaranya adalah sebagai alat untuk menentukan kesesuaian kriteria pada program yang sudah dibuat sehingga didapatkan hasil untuk menentukan program-program mana yang akan dilanjutkan, diperbaiki, dan dihentikan sesuai dengan tujuan atau target yang baru.²⁸

Evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan incidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan tujuan yang jelas. Kegiatan evaluasi memerlukan penggunaan informasi yang diperoleh melalui pengukuran maupun dengan cara lain untuk menentukan pendapat dan membuka keputusan pendidikan.

Dalam bidang pendidikan, evaluasi mencakup 2 sasaran pokok yaitu evaluasi makro (program) dan evaluasi mikro (kelas). Secara umum, evaluasi terbagi dalam 3 tahap sesuai proses belajar mengajar yakni dimulai dari evaluasi *input*, *process*, dan *output*. Setiap jenis evaluasi memiliki fungsi yang berbeda satu dengan yang lain. Evaluasi input mencakup fungsi kesiapan penempatan dan seleksi. Evaluasi proses mencakup formatif, diagnostic, dan monitoring serta evaluasi output mencakup sumatif.

3. Manfaat Evaluasi

Roswati memaparkan tentang manfaat dari evaluasi sebagai berikut:

- 1) Sebagai bahan pertimbangan pada suatu program yang dapat dilanjutkan, dievaluasi, atau diakhiri.

²⁸ Widiyanto, A., & Nugraha, T., Tingkat Penerapan Hasil Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Kepemimpinan BP3K bagi Pimpinan BP3K, *Al-Kalam Jurnal Komunikasi, Bisnis, dan Manajemen* (2018), 5 (1), 30—43.

- 2) Sebagai alat untuk menentukan teknik atau strategi yang harus diperbaiki.
- 3) Sebagai alat untuk menentukan strategi atau teknik yang perlu dihapus atau diubah.
- 4) Sebagai alat untuk memberikan petunjuk untuk penggunaan program yang sejenis di tempat yang berbeda.
- 5) Sebagai alat untuk dijadikan pertimbangan tentang tempat penyaluran alokasi dana.
- 6) Sebagai alat untuk dijadikan pertimbangan tentang metode atau teknik tertentu yang dapat digunakan pada suatu program.

4. Model Evaluasi

Menurut Arikunto dan Jabar, meskipun terdapat perbedaan tentang model-model evaluasi, namun tetap bertujuan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan objek yang dievaluasi sebagai bahan bagi pengambilan keputusan dalam menentukan tindak lanjut suatu program. Beberapa model yang biasanya dipakai untuk evaluasi sebuah program diantaranya:

- 1) Model CIPP (*Context, Input, Process and Product*) yang mulanya dipublikasikan oleh Stufflebeam. Jika diidentifikasi akronim CIPP merupakan bagian-bagian dan mekanismen suatu program kegiatan.
- 2) Model *Provus (Discrepancy Model)* yang dinyatakan oleh Madaus, Sriven & Stufflebeam bahwa penguji dapat menentukan kesenjangan-kesenjangan (*discrepancy*) yang terjadi dengan

melakukan perbandingan antara program yang ada dengan perencanaan program yang sebelumnya sudah dibuat.

- 3) Model *Stake (Countenance Model)* yang dibangun oleh Robert E. Stake yang memusatkan pada 2 aktivitas pokok yaitu *description* dan *judgement* yang mengerucut pada sasaran evaluasi yaitu apa tujuan yang diharapkan oleh program dan apa yang sesungguhnya terjadi sehingga penguji dapat mempertimbangkan yang mengacu pada standar.
- 4) Model Kirkpatrick yang dikembangkan oleh Kirkpatrick yang mencakup 4 level evaluasi yaitu *reaction*, *learning*, *behavior*, dan *result*. *Reaction evaluation* merupakan evaluasi terhadap reaksi kepuasan peserta pelatihan dengan menggunakan instrument dalam bentuk angket. *Learning evaluation* yang dapat dilihat dari perubahan sikap, perbaikan pengetahuan atau peningkatan keterampilan selesai mengikuti program. *Behavior evaluation* yang difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerja. *Result evaluation* yang difokuskan pada hasil akhir yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program.²⁹

B. Evaluasi Program

1. Pengertian Evaluasi Program

Evaluasi program merupakan proses deskripsi, pengumpulan data dan penyampaian informasi kepada pengambil keputusan yang

²⁹ Darodjat, D., & Wahyudhiana, W., "Model Evaluasi Program Pendidikan", *Islamadina: Jurnal Pemikiran Islam*, (2015).

akan dipakai untuk pertimbangan evaluasi. Evaluasi program berfungsi sebagai pembantu, pengontrol pelaksanaan program agar dapat diketahui tindak lanjut pelaksanaan program tersebut. Evaluasi program adalah suatu kegiatan untuk memperoleh gambaran tentang keadaan suatu objek yang dilakukan secara terencana, sistematis dengan arah dan tujuan yang jelas.³⁰

Pada kegiatan ini yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan. Sebenarnya yang menjadi titik awal dari kegiatan evaluasi program adalah keingintahuan untuk melihat apakah tujuan program sudah tercapai atau belum. Jika sudah tercapai, bagaimanakah kualitas pencapaian kegiatan tersebut. Jika belum tercapai, bagaimanakah perencanaan yang telah dibuat, mana yang belum tercapai dan apa yang menyebabkan bagian rencana tersebut belum tercapai, apakah ada faktor luar.³¹

Evaluasi program merupakan kegiatan yang dilakukan dengan sengaja dan secara cermat dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan atau keberhasilan suatu program dengan cara mengetahui efektivitas masing-masing komponennya, baik terhadap program yang sedang berjalan maupun program yang telah berlalu. Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi program merupakan proses yang sistematis dan berkesinambungan dengan

³⁰ Subari Musa, *Evaluasi Program Pembelajaran dan Pemberdayaan Masyarakat* (Bandung: Y-Pin Indonesia, 2005).

³¹ Djaali dan Mudjiono, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*, Program Pasca Sarjana UNJ.

menggunakan prosedur yang sudah diuji secara cermat sehingga dapat diketahui ketercapaian tujuan yang telah direncanakan untuk dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya. Hal ini dikarenakan, program yang telah dibuat tidak selamanya efektif ataupun selalu menguntungkan. Dengan demikian, diperlukan evaluasi program agar apabila terdapat kekurangan/kelemahan pada program yang telah dibuat, tidak akan terjadi lagi pada program berikutnya.

2. Tujuan Evaluasi Program

Tujuan merupakan suatu unsur yang sangat penting. Tujuan diadakannya evaluasi program adalah mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program. Adapun tujuan evaluasi dapat dibedakan menjadi 2 yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan pada program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus diarahkan pada masing-masing komponen.³² Selain itu, tujuan dari evaluasi program adalah untuk meninjau kembali atas pencapaian tujuan dan membantu memberikan alternatif berikutnya dalam pengambilan keputusan.³³

Adapun menurut Puet, tujuan evaluasi program diantaranya:

- 1) Menunjukkan efektivitas program kepada pemilik dana.
- 2) Meningkatkan pelaksanaan dan efektivitas program.

³² Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin, *Evaluasi Program Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, h. 18.

³³ Muyasaroh Sutisno, "Pengembangan Instrumen Evaluasi CIPP pada Program Pembelajaran Tahfiz al-Qur'an di Ponpes", *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Yogyakarta: Himpunan Evaluasi Pendidikan Indonesia, 2014, h. 215.

- 3) Mengelola sumber daya yang terbatas dengan lebih baik.
- 4) Mendokumentasikan pencapaian program.
- 5) Membenarkan pendanaan program saat ini.
- 6) Mendukung kebutuhan peningkatan pendanaan.
- 7) Memenuhi tanggung jawab etis untuk menunjukkan efek positif dan negative dari partisipasi program.
- 8) Mendokumentasikan pengembangan program dan kegiatan untuk membantu memastikan keberhasilan replikasi.

Puet juga menambahkan bahwa sasaran atau target evaluasi program terdiri atas menunjukkan efektivitas program, meningkatkan praktik dan efektivitas program, mengelola sumber daya yang terbatas dengan lebih baik, mencari kebenaran untuk menghasilkan bukti yang diperoleh suatu program, menunjukkan kondisi pendanaan program terkini, memberi dukungan yang diperlukan untuk menambah pembiayaan, memberikan kepuasan yang layak dan bertanggung jawab kepada pelanggan untuk menunjukkan dampak positif dan negatif kepada peserta program, menunjukkan kemajuan program dan kegiatan untuk membantu menjamin keberhasilan program yang sejenis. Tujuan evaluasi program merupakan satu kesatuan yang rangkaiannya dapat dilakukan secara cermat untuk mengetahui efektivitas masing-masing komponen.

C. Supervisi Akademik

1. Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi akademik atau supervisi pengajaran merupakan bagian dari supervisi pendidikan. Supervisi akademik merupakan kegiatan untuk membantu

guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan belajar.³⁴ Perilaku supervisi pengajaran ini dipandang sebagai perilaku yang diharapkan secara formal oleh organisasi yang bertujuan untuk berinteraksinya sistem perilaku guru yang sedemikian rupa seperti pencapaian, perubahan, dan perbaikan peraturan aktualisasi kesempatan belajar bagi peserta didik.³⁵

Supervisi akademik juga dapat diartikan sebagai suatu proses bimbingan yang dilakukan oleh atasan kepada guru dan staf pendidikan di madrasah yang secara langsung terlibat dalam proses pembelajaran siswa. Tujuan dari supervisi akademik ini adalah memperbaiki kualitas pembelajaran agar siswa dapat belajar dengan lebih efektif dan mencapai peningkatan prestasi belajar.³⁶

Selain itu, supervisi akademik juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran agar tercapai tujuan pembelajaran. Adapun tujuan supervisi akademik adalah (1) membantu guru mengembangkan kompetensinya, (2) mengembangkan kurikulum, (3) mengembangkan kelompok kerja guru, dan (4) membimbing penelitian tindakan kelas.³⁷

Menurut Bafadal, ada 3 konsep penting dalam pengertian supervisi akademik. Pertama, supervisi akademik langsung berpengaruh dan mengembangkan perilaku guru dalam proses mengelola pembelajaran. Kedua,

³⁴Glickman, C. D., *Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers to Improve Instruction* (Virginia Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1980).

³⁵Wiles, K., & Bondi, Supervision: A Guide to Practice (New York: Pearson, 2014).

³⁶Rohmatika, R. V., "Urgensi Supervisi Manajerial", *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Vol. 9 No. 1, (2016), 1-18.

³⁷Sudiyono, L. D. P., *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Gava Media, 2011).

perilaku supervisor dalam memberikan bantuan kepada guru harus mengembangkan kemampuannya dan didesain secara resmi sehingga jelas perkembangan dari program tersebut. Ketiga, muara akhir supervisi akademik adalah guru semakin meningkat kemampuannya sehingga dapat memfasilitasi belajar siswa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik memberikan perhatian pada peningkatan kemampuan guru sehingga dapat meningkatkan kemampuan siswa.³⁸

Supervisi akademik berperan penting dalam membimbing guru agar dapat mengelola pembelajaran dengan lebih baik, terutama dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Supervisi akademik memberikan dukungan kepada guru dalam meningkatkan pemahaman mereka tentang kurikulum, metode pengajaran, penggunaan media pembelajaran, dan teknik penilaian hasil belajar siswa.³⁹

Supervisi akademik sering melibatkan observasi kelas dan interaksi langsung antara supervisor dan guru. Setelah observasi, supervisor memberikan umpan balik kepada guru mengenai praktik pengajaran yang mereka lakukan, serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau dikembangkan lebih lanjut. Proses ini mendorong guru untuk merefleksikan metode pengajaran mereka dan melakukan penyesuaian sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.⁴⁰

³⁸Maysaroh, *Supervisi Pengajaran: Pendekatan & Program Pelaksanaannya* (Malang: AP FIP UM, 2015).

³⁹Arikunto, S., & Cepi Safruddin, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)

⁴⁰Glanz, J. (2006). *What Every Principal Should Know About Instructional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

2. Tujuan Supervisi Akademik

Tujuan supervisi akademik yaitu (1) membantu guru mengembangkan kompetensinya, (2) mengembangkan kurikulum, (3) mengembangkan kelompok kerja guru, serta (4) membimbing penelitian tindakan kelas (PTK).⁴¹ Tujuan dalam supervisi akademik sama halnya dengan tujuan supervisi pendidikan yaitu (a) membantu menciptakan lulusan yang optimal dalam kuantitas dan kualitas, (b) membantu guru mengembangkan pribadi, kompetensi, dan sosialnya, (c) membantu kepala madrasah mengembangkan program yang sesuai dengan kondisi masyarakat setempat, serta (d) ikut meningkatkan kerjasama dengan masyarakat/komite madrasah.

Supervisi akademik adalah salah satu bentuk supervisi pendidikan yang berfokus pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar. Tujuan utama dari supervisi akademik adalah membantu guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran agar proses pengajaran yang dilakukan menjadi lebih efektif dan efisien. Dengan supervisi akademik, guru diberikan bimbingan, arahan, dan umpan balik yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan mengajarnya sehingga mampu mencapai hasil belajar yang optimal.

3. Pendekatan Supervisi Akademik

Pelaksanaan supervisi akademik berkembang melalui pendekatan yang memiliki landasan ilmu tertentu. Pendekatan yang dimaksud

⁴¹ Sudiyono, L. D. P., *Supervisi Pendidikan*.

meliputi pendekatan ilmiah, artistik, dan klinis.⁴² Selain itu, terdapat juga pendekatan dengan landasan psikologi belajar yaitu pendekatan non direktif, kolaboratif, dan direktif.⁴³

a. Pendekatan Ilmiah, Artistik, dan Klinis

1) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ini memiliki indikator keberhasilan guru dalam mengajar yang dilihat dari komponen variabel-variabel yang mendukung ketercapaian tujuan belajar. Pendekatan ini lebih menekankan pada pengembangan komponen pembelajaran secara keseluruhan. Pendekatan ini dikenal dengan pendekatan yang menitik beratkan pada kelebihan diantaranya sains, terukur, melalui riset kuantitatif, prosedural/terencana, serta behavioristik. Selain memiliki kelemahan seperti menyelesaikan masalah secara parsial (perkasus) dan menganggap manusia sama dengan barang.

2) Pendekatan artistik

Pendekatan ini dikenal dengan nama *art approach*. Pendekatan artistik melihat keberhasilan guru dalam pembelajaran dengan lebih lembut. Pendekatan ini lebih menekankan pada sisi humanistik dan menganggap manusia sebagai makhluk yang unik sehingga lebih menjiwai dari rasa dan pikiran. Tidak menggunakan indikator baku dalam

⁴² Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. 2007. *Supervision: A Redefinition*. New York: McGraw-Hill.

⁴³ Glickman, C. D., *Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers to Improve Instruction*.

menentukan keberhasilan karena menganggap masalah tidak dapat diukur. Pendekatan ini menggunakan riset kualitatif dan menyelesaikan masalah pembelajaran dari konteksnya. Pendekatan ini juga memiliki kelemahan seperti terlalu lama dalam menyelesaikan masalah-masalah guru dalam pembelajaran karena indikator keberhasilan yang tidak baku dan lebih subjektif.

3) Pendekatan klinis

Pendekatan klinis merupakan pendekatan kesejawatan antara supervisor dan guru. Pendekatan klinis merupakan konvergensi antara pendekatan ilmiah dan pendekatan artistik. Pendekatan ini lebih menekankan pada usaha guru dalam menunjukkan peningkatan kemampuan yang telah disepakati sebelum kegiatan supervisi berlangsung. Dengan demikian, keduanya memiliki rencana (kontrak) yang telah disepakati antara supervisor dan guru. Kesepakatan tersebut berisi kemampuan/komponen yang perlu diamati berdasarkan masalah guru/hal yang perlu mendapatkan perhatian khusus dalam pembelajaran. Dalam konteks ini, sesuai dengan keinginan/kebutuhan guru. Penganut pendekatan klinis berpendapat bahwa supervisi yang baik dan efektif adalah mengadakan pengamatan di kelas secara intensif dan dibuktikan dengan instrument untuk mengukur setiap aktivitas pembelajaran di kelas.

b. Pendekatan Direktif, Kolaboratif, dan Non-Direktif

Seorang supervisor haruslah mengetahui kondisi guru. Terdapat 2 aspek penting yang perlu diketahui oleh supervisor tentang kondisi guru yaitu aspek komitmen dan aspek abstraksi (kemampuan) guru. Dari kedua aspek tersebut terdapat 4 kuadran sebagai berikut:

- 1) Guru yang memiliki abstraksi dan komitmen rendah disebut *Drop Out*.
- 2) Guru yang memiliki abstraksi rendah dan komitmen tinggi disebut *Un Focused Workers*.
- 3) Guru yang memiliki abstraksi tinggi dan komitmen rendah disebut *Analytical Observer*.
- 4) Guru yang memiliki abstraksi dan komitmen tinggi disebut *Professionals*.

Adapun penjelasan tentang pendekatan direktif, kolaboratif, dan non-direktif sebagai berikut:

1) Pendekatan direktif

Pendekatan ini baik diimplementasikan pada guru yang memiliki abstraksi dan komitmen yang rendah. Ada beberapa ciri guru yang dapat diidentifikasi melalui pendekatan ini, diantaranya:

- a) Dalam mengerjakan tugas hanya berusaha sampai batas minimal.

- b) Memiliki sedikit sekali motivasi untuk meningkatkan kompetensinya.
- c) Guru tidak dapat memikirkan perbaikan apa yang harus dilakukan.
- d) Merasa puas dengan melakukan kegiatan rutin yang dilaksanakan setiap hari.

Berdasarkan ciri di atas, supervisor dapat membantu guru dengan mengarahkan, menjadi model, menetapkan indikator perilaku mengajar, serta mengevaluasi. Supervisor diharapkan secara intensif baik sosial dan material dalam membina guru sebagai dengan kebutuhannya. Supervisor memiliki tanggungjawab yang tinggi untuk membina guru sesuai dengan ciri pendekatan direktif.

2) Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif terbagi menjadi 2 yaitu kolaboratif dengan titik tekan negosiasi dan direktif. Guru yang memiliki tingkat abstraksi rendah namun komitmen tinggi (*unfocused workers*), maka supervisor dapat melakukan pendekatan kolaboratif dengan titik tekan direktif. Adapun ciri utama guru dengan pendekatan ini diantaranya:

- a) Memiliki antusias yang tinggi, energik, dan penuh kemauan.
- b) Guru adalah tipe pekerja keras dan biasanya meninggalkan sekolah dengan membawa pekerjaan yang telah direncanakannya untuk dilanjutkan di rumah.

- c) Kurangnya kemampuan guru untuk menyelesaikan masalah dan pekerjaannya (kurang sesuai dengan harapan).

Sementara itu, pendekatan kolaboratif dengan titik tekan negosiasi adalah pendekatan yang digunakan oleh supervisor dalam menghadapi guru dengan tingkat abstraksi tinggi dan komitmen rendah (*analytic observer*). Adapun ciri utama guru dengan pendekatan ini diantaranya:

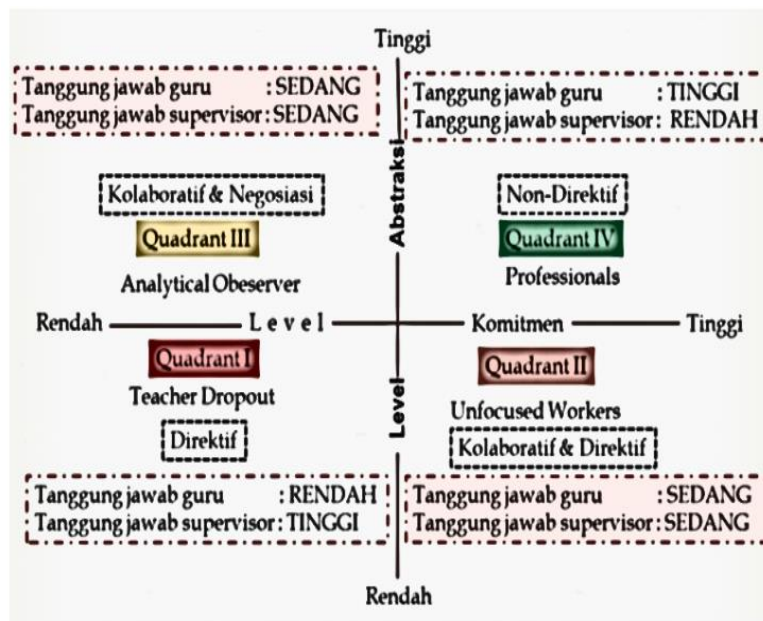
- a) Mempunyai intelegensi yang tinggi, mampu memberikan gagasan yang baik tentang apa yang dapat dilakukan baik di kelas maupun di sekolah.
- b) Guru dapat membahas isu-isu dan dapat memikirkan langkah untuk kesuksesan pembelajaran.
- c) Meskipun guru tahu apa yang dibutuhkan dan kerjakan, namun tidak berusaha penuh dalam menyediakan waktu, tenaga, dan perhatian khusus untuk merealisasikan rencana/ide-idenya tersebut.

Dengan demikian, pendekatan kolaboratif memiliki keseimbangan antara tanggung jawab guru maupun supervisor. Supervisor perlu melakukan inisiatif seperti mendengarkan guru, mengajukan alternatif masalah, dan bernegosiasi dengan guru.

3) Pendekatan non-direktif

Pendekatan ini digunakan supervisor pada guru yang memiliki Tingkat abstraksi dan komitmen tinggi (professional). Pada pendekatan ini, supervisor hanya membantu guru untuk

mengembangkan abstraksi dan komitmennya, maka tanggung jawab supervisor rendah jika dibandingkan tanggung jawab guru. Ciri guru pada pendekatan ini layaknya guru profesional yang bersedia dan sigap untuk terus meningkatkan kemampuan dan komitmen baik untuk para siswa maupun rekan-rekannya di sekolah.



Gambar 2.1 Pendekatan Non Direktif

4. Teknik-Teknik Supervisi Akademik

Secara sederhana, teknik dapat diartikan sebagai cara. Supervisor dapat memilih teknik supervisi akademik yang digunakan berdasarkan jumlah guru yang sedang menghadapi masalah proses pengajaran dan tingkat masalah yang mempengaruhi proses pemecahan masalah. Hal ini bertujuan untuk perbaikan pengajaran sesuai dengan situasi dan kondisi. Terdapat 2 teknik yang dikenal dalam supervisi akademik yaitu teknik individual dan kelompok. Teknik individual seperti kunjungan kelas,

observasi kelas, percakapan pribadi, intervisi, dan lainnya. Sementara itu, teknik kelompok seperti rapat, lokakarya, diskusi panel, pelatihan, dan sebagainya. Adapun penjelasannya sebagai berikut.⁴⁴

a. Teknik Individual

1) Kunjungan kelas

Kunjungan kelas merupakan teknik langsung karena supervisor dan guru bertemu langsung. Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran, kemudian supervisor mengamati langsung saat itu. Ada beberapa macam kunjungan kelas yaitu (1) kunjungan tanpa pemberitahuan, (2) kunjungan dengan pemberitahuan, dan (3) kunjungan atas undangan. Adapun manfaat kunjungan kelas diantaranya:

- a) Menemukan kebutuhan guru dalam menunaikan tugasnya.
- b) Mempelajari praktik mengajar setiap guru dan mengevaluasinya.
- c) Mempererat dan memupuk integritas sekolah.

2) Observasi kelas

Pengumpulan data melalui observasi kelas dilakukan di kelas saat guru sedang mengajar. Supervisor mengamati dengan tujuan untuk memperoleh segala sesuatu dari aktivitas pembelajaran yang sedang berlangsung. Proses observasi dilengkapi instrumen penilaian sehingga terukur. Adapun waktu

⁴⁴ Sulistyorini et al., *Supervisi Pendidikan* (Riau: Dotplus Publisher, 2021), 130—132.

pelaksanaannya sama seperti kunjungan kelas (bisa terencana/isidental).

3) Percakapan pribadi

Percakapan pribadi merupakan percakapan antara guru dan supervisor dengan membahas masalah baik berupa keluhan maupun kekurangan yang dirasakan oleh guru ketika mengajar. Atas dasar hal tersebut, supervisor dapat memberikan Solusi/pemecahan terhadap masalah tersebut.

4) Intervitasi

Intervitasi dikenal dengan teknik mengunjungi lembaga lain/studi banding. Teknik ini bisa dilakukan pada sekolah yang masih membutuhkan referensi untuk pengembangan sekolahnya. Teknik ini bisa mengutus perwakilan sekolah/semua guru untuk sama-sama belajar pada sekolahan yang tentunya sangat bermutu.

b. Teknik Kelompok

1) Rapat (*meeting*)

Teknik rapat umum digunakan sekolah dalam kegiatan supervisi. Rapat pada teknik supervisi ini berbeda dengan rapat pada umumnya. Rapat pada teknik supervisi mewajibkan semua guru hadir. Hal ini bertujuan untuk memberikan kesempatan dalam perbaikan kualitas guru, perencanaan program pengembangan pembelajaran, memberikan kesempatan untuk berfikir kreatif, serta menumbuhkan komitmen guru.

2) Lokakarya (*workshop*)

Lokakarya merupakan teknik supervisi kelompok dengan mendatangkan ahli-ahli pendidikan untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi guru saat mengajar. Tujuannya untuk mengembangkan kemampuan guru baik secara teoritis maupun praktis sehingga menunjang kompetensi profesional guru. Pemerintah daerah (Dinas Pendidikan) memfasilitasi wadah/organisasi untuk menunjang dan mengembangkan kualitas guru dalam bidang pengajaran seperti Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan supervisi di sekolah. Kegiatan lokakarya ini rutin dilaksanakan oleh organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan sistem pembelajaran yang berkualitas.

3) Diskusi panel (*panel discussion*)

Diskusi panel merupakan teknik supervisi kelompok yang mempertemukan antara guru dengan para pakar dari sudut ilmu dan pengalaman dari permasalahan mengajar guru yang sering terjadi. Adapun manfaat kegiatan ini adalah menumbuhkan sikap aktif dalam memecahkan masalah dari berbagai sudut pandang ahli. Dengan demikian, diharapkan dapat membantu memecahkan masalah pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan guru dan kondisi sekolah.

5. Implementasi Supervisi Akademik

Pada intinya, supervisi merupakan usaha untuk membantu guru dalam meningkatkan mutu dan hasil kegiatan pembelajaran yang disesuaikan dengan standar kurikulum yang berlaku. Secara umum, kegiatan supervisi dapat dilakukan dengan tahapan berikut ini:⁴⁵

a. Perencanaan kegiatan (tahapan persiapan)

Memahami komponen sistem pendidikan merupakan langkah awal dalam menganalisis permasalahan. Berdasarkan komponen sistem pendidikan tersebut dapat disusun indikator pembelajaran yang berkualitas. Sistem pendidikan memiliki relevansi terhadap pengembangan kemampuan guru yang akan mempengaruhi kemampuan peserta didik. Dengan menjalankan sistem pendidikan yang berkualitas, salah satunya akan mempengaruhi sistem pembelajaran yang berkualitas. Bertolak dari sistem tersebut, tentunya kepala sekolah menyiapkan guru berkualitas untuk menjalankan suatu sistem yang berkualitas pula.

Kegiatan supervisi yang akan dilaksanakan tentunya harus mengidentifikasi masalah/kebutuhan guru tersebut sehingga pembinaan dan pengembangan sesuai dengan yang diharapkan. Memecahkan masalah guru dilakukan dengan pengumpulan data dan kegiatan ini membutuhkan instrumen agar lebih jelas dan terukur hasilnya. Beberapa instrumen pengumpulan data yang dapat digunakan seperti: lokakarya, angket, format wawancara, observasi,

⁴⁵ Sulistyorini et al., *Supervisi Pendidikan*, 128—130.

serta dokumentasi rekaman diskusi. Indikator dalam instrumen dapat disusun oleh kepala sekolah/tim yang bertugas melaksanakan supervisi guru.

b. Pengumpulan data dan analisis (tahapan pengamatan)

Setelah menyusun indikator pengumpulan data, maka tahapan selanjutnya adalah melakukan proses pengumpulan data. Proses ini dilakukan secara cermat dengan melihat kemampuan guru dalam proses belajar mengajar dengan tujuan analisis sementara.

c. Pembinaan dan pengembangan (tahapan akhir kunjungan)

Berdasarkan data yang terkumpul, dilakukan analisis untuk pemecahan masalah. Bentuk pemecahan masalah umumnya dilakukan dengan metode brainstorming atau tukar pendapat. Akan tetapi, ada beberapa bentuk kegiatan lainnya yang disesuaikan dengan tingkat masalah seperti dialog individu jika masalahnya dihadapi oleh perorangan/rapat, diskusi (lesson study), lokakarya, dan sejenisnya jika masalahnya kolektif maka melibatkan banyak orang.

d. Evaluasi dan tindak lanjut (tahapan tindak lanjut)

Setelah masalah ditemukan pemecahannya, maka tahapan terakhir adalah tindak lanjut. Tindak lanjut ini bertujuan untuk pengembangan guru. Hasil pengembangan tersebut diharapkan dapat memotivasi guru dalam peningkatan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan.

D. Evaluasi Model CIPP

Evaluasi model CIPP pertama kali ditawarkan oleh Stufflebeam pada tahun 1965 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 instansi. Dalam bidang pendidikan, Stufflebeam menggolongkan sistem pendidikan atas 4 dimensi yaitu *Context, Input, Process, and Product* sehingga model evaluasi yang ditawarkan diberi nama CIPP model yang merupakan singkatan keempat dimensi tersebut.⁴⁶ Adapun penjelasan tentang masing-masing dimensi tersebut sebagai berikut:

1. Context Evaluation

Evaluasi konteks mempunyai tujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki evaluasi. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan memberikan arah perbaikan yang diperlukan.⁴⁷

Evaluasi konteks adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, latar belakang, kebutuhan, masalah, sumber daya, tujuan, serta kekuatan dan kelemahan.⁴⁸ Konteks berkaitan dengan situasi atau latar belakang yang mempengaruhi terhadap program yang di dalamnya terdapat jenis-jenis tujuan dan strategi pencapaian yang akan dikembangkan dalam

⁴⁶Eko Putro Widoyoko, "Evaluasi Program Pembelajaran", h 7.

⁴⁷Hamid Hasan, *Evaluasi Kurikulum*, cetakan kedua, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009).

⁴⁸Suharsimi Arikunto & Cepi S.A.J, *Evaluasi Program....*, h. 46

program tersebut. Misalnya, (a) kebijakan pemerintah, departemen, unit kerja atau sekolah bersangkutan; (b) sasaran yang ingin dicapai oleh lembaga dalam kurun waktu tertentu; (c) masalah ketenagaan yang dihadapi oleh Lembaga yang bersangkutan dan lain-lain.⁴⁹

Evaluasi konteks dapat dimulai sebelum, selama, atau bahkan setelah proyek, program, atau intervensi lainnya. Sebuah metodologi evaluasi konteks mungkin melibatkan pengumpulan berbagai informasi tentang anggota populasi target dan lingkungan sekitar serta melakukan berbagai jenis analisis. Diawali dengan meminta klien dan stakeholder lainnya untuk membantu mendefinisikan batas-batas studi. Selanjutnya evaluator dapat menggunakan berbagai teknik untuk menghasilkan dan menguji hipotesis tentang layanan yang dibutuhkan atau perubahan layanan yang ada. Teknik ini mungkin mencakup meninjau dokumen, menganalisis demografis dan data, melakukan audensi dan forum komunitas, melakukan sesi diskusi kelompok, dan mewawancarai penerima manfaat dan pemangku kepentingan lainnya.

2. *Input Evaluation*

Evaluasi masukan (*input evaluation*) dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis dukungan sistem, sumber daya manusia yang dimiliki, dan sumber material yang dapat menunjang pelaksanaan program. Evaluasi masukan membutuhkan evaluator yang memiliki pengetahuan luas dan berbagai keterampilan tentang berbagai kemungkinan sumber dan strategi yang akan digunakan mencapai tujuan program. Pengetahuan tersebut bukan

⁴⁹Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran, *Kurikulum & Pembelajaran*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012, h.118

hanya tentang evaluasi saja tetapi dalam efektivitas program dan pengetahuan dalam pengeluaran program yang akan dicapai. Dapat dikatakan bahwa evaluasi masukan merupakan evaluasi sarana/modal/bahan dan rencana strategi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan tersebut.⁵⁰ Sependapat dengan hal tersebut, Mulyatini menyatakan bahwa evaluasi masukan dilakukan untuk mengidentifikasi dan menilai kapabilitas sumberdaya manusia, bahan, alat, waktu, tempat serta biaya pelaksanaan program yang telah terpilih.⁵¹

Jadi, evaluasi input itu dilaksanakan untuk mengidentifikasi dan mencari tahu kemampuan atau daya dukung system, alternatif strategi program, desain prosedur implementasi program, pengelolaan anggaran dan penjadwalan program sehingga dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, untuk menentukan bagaimana cara memanfaatkan sumber daya agar sesuai dengan tujuan maka diperlukanlah evaluasi input.

Adapun metode dalam evaluasi input diantaranya menginventarisir dan menganalisis sumber daya manusia dan material, studi literatur, studi banding dan tim advokasi. Evaluasi input dapat menghasilkan keputusan yang berkaitan dengan pemilihan sumber daya pendukung, strategi pemecahan masalah, desain prosedur, dan memberikan landasan informasi implementasi program.

⁵⁰Nana Sudjana, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru, 1989, h. 24

⁵¹Endang Mulyatiningsih, *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, h. 151.

3. *Process Evaluation*

Evaluasi proses (*process evaluation*) dilaksanakan untuk mengukur sejauhmana program telah berjalan dan bagaimana suasana dan proses dalam program dapat berjalan dengan sebaik-baiknya. Evaluasi proses juga dapat dilakukan untuk mengidentifikasi atau memprediksi proses yang menghambat desain prosedur atau implementasinya, merekam dan menilai keterlaksanaan prosedur kegiatan dan menyediakan bahan informasi untuk menyusun program di masa depan. Metode yang dapat digunakan untuk evaluasi untuk evaluasi program diantaranya memantau potensi penghambat pelaksanaan program, mengantisipasi situasi yang tak terduga, dan pendeskripsian proses dalam implementasi program dan observasi. Kegiatan evaluasi ini bertujuan untuk membantu melaksanakan keputusan.⁵² Keputusan yang tepat dapat diambil dari evaluasi proses diantaranya perbaikan dan implementasi, desain program dan prosedur, catatan lapangan implementasi program guna menginterpretasi keberhasilan program.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi proses merupakan analisis mengenai ketepatan dan pengecekan dalam pengimplementasian suatu program secara terus-menerus. Adapun salah satu tujuannya adalah menyediakan tindak lanjut kepada manajer dan staf mengenai pelaksanaan kegiatan sesuai jadwal, dilakukan sesuai rencana dan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien.

Terdapat beberapa pertanyaan pada tahapan evaluasi proses model CIPP yaitu:

⁵² Zainal Arifin, *Evaluasi Program Teori dan Praktik dalam Konteks Pendidikan dan Non Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019), 124.

- a. Apakah pelaksanaan program sesuai dengan jadwal?
- b. Apakah staf yang terlibat dalam pelaksanaan program sanggup menangani kegiatan selama program berlangsung dan bagaimana kemungkinan jika program dilanjutkan?
- c. Apakah sarana prasarana yang disediakan dimanfaatkan secara maksimal?
- d. Hambatan-hambatan apa saja yang dijumpai selama pelaksanaan program dan bagaimana kemungkinan jika program dilanjutkan?⁵³

4. *Product Evaluation*

Evaluasi hasil (*product evaluation*) merupakan tahap terakhir yang berfungsi membantu penanggung jawab program dalam mengambil keputusan untuk meneruskan, memodifikasi atau menghentikan program. Evaluasi hasil dilaksanakan untuk mengukur hasil dari program yang telah dijalankan. Apakah hasil dari program yang telah dijalankan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.⁵⁴

Evaluasi produk merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Orang menggunakan evaluasi produk untuk memutuskan apakah program yang diberikan, proyek, layanan, atau perusahaan bermanfaat untuk dilanjutkan, diulang, atau diperluas dengan pengaturan tertentu. Evaluator tidak harus secara terbuka melaporkan temuan evaluasi produk terlalu cepat. Sebuah program membutuhkan waktu untuk mencapai hasil yang akuntabel. Evaluasi produk akan membantu membuat keputusan selanjutnya mengenai hasil yang

⁵³Arikunto, Suharsimi & Cepi S.A.J, *Evaluasi Program Pendidikan...*, h. 48

⁵⁴Hamdani Hamid, *Pengembang Kurikulum Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2012, h. 196

dicapai maupun yang dilakukan setelah program itu berjalan yang meliputi target, dampak, efektivitas, pelaporan, dan keberlanjutan.⁵⁵

E. Kerangka Berpikir

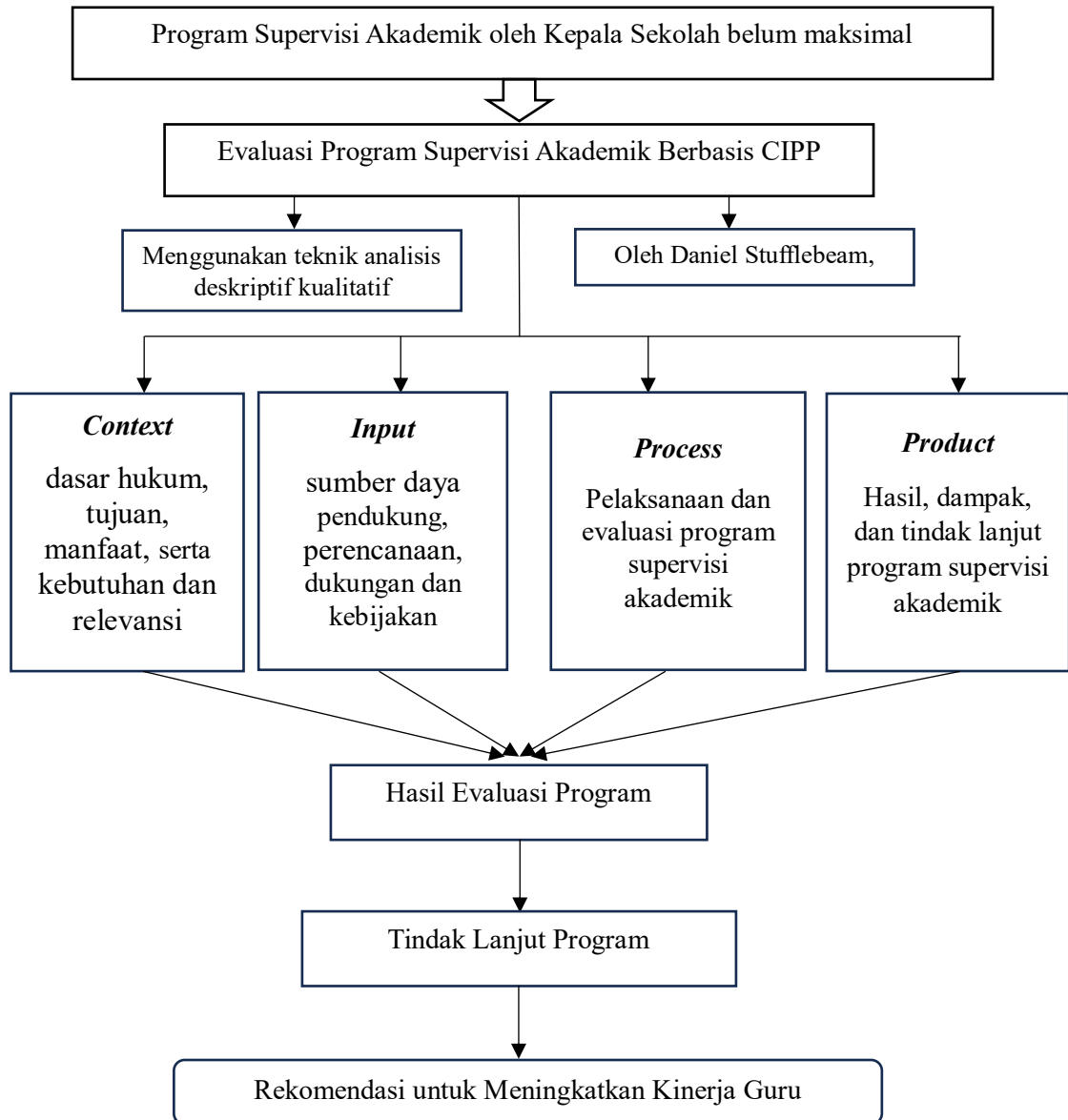
Mengacu pada kondisi sebenarnya di SMAN 1 Plosoklaten, kepala sekolah sudah melakukan strategi dalam upaya meningkatkan kinerja kepada para gurunya, namun strategi tersebut belum terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada supervisi kunjungan kelas yang masih belum memberikan hasil yang optimal, yaitu kurangnya memberikan pengawasan dan pengendalian terhadap proses mengajar para guru, sehingga sulit untuk mengetahui kekurangan apa saja pada guru yang harus dibenahi. Selain itu, kepala sekolah juga belum optimal dalam mengadakan pembinaan terhadap guru dan dalam pengadaan fasilitas untuk menunjang proses mengajar guru.

Selain kepala sekolah, guru melalui kinerja yang dilakukannya juga memiliki pengaruh dalam peningkatan kualitas pendidikan. Namun, kenyataan yang ditemukan, sebagian guru masih belum memenuhi kompetensi mereka sebagai seorang guru, baik itu kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Seperti belum menguasai materi ajar yang akan disampaikan di kelas sehingga mengakibatkan ketidaksiapan guru dalam mengajar, masih adanya guru yang menggunakan metode ceramah (kurang kreatifnya guru), kedisiplinan kinerja guru yang belum maksimal, kurang optimalnya guru dalam mengajar, dan lain-lain.

Melihat berbagai kenyataan di atas, hal ini masih jauh untuk mencapai harapan sekolah, karena dengan strategi dan upaya yang dilakukan oleh

⁵⁵Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran....*, h. 182

kepala sekolah untuk guru diharapkan mampu melaksanakan kinerja dengan baik, efektif, dan efisien, masih belum terlaksanan dengan baik. Kerangka pikir di atas dapat digambarkan pada bagan sebagai berikut ini:



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir Penelitian