

**EVALUASI MODEL KIRKPATRICK TERHADAP PELAKSANAAN
DIKLAT PENGUATAN PENGAWAS SEKOLAH BERBASIS *BEST
PRACTICE, HOTS* DAN PEMBELAJARAN ORANG DEWASA
DI INDONESIA**

DISERTASI

**Diajukan Kepada
Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Doktor Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

OLEH

**RENY YUNUS
NPM : 1886031039**



**PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2021 M/ 1442 H**

**EVALUASI MODEL KIRKPATRICK TERHADAP PELAKSANAAN
DIKLAT Penguatan Pengawas Sekolah Berbasis *BEST
PRACTICE, HOTS* DAN PEMBELAJARAN ORANG DEWASA
DI INDONESIA**

DISERTASI

**Diajukan Kepada
Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Doktor Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

OLEH

**RENY YUNUS
NPM : 1886031039**



Tim Promotor

**Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
Prof. Dr. Agus Pahrudin, M. Pd**

**PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2021 M/ 1442 H**

Abstrak

Evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis dan penyajian informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta penyusunan program selanjutnya. Petronila Jean mendeskripsikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah *The method of Technical and Vocational Education and Training* yang diapresiasi sebagai upaya untuk memperoleh keterampilan praktis, sikap, pemahaman dan mampu mengolahnya secara *Best Practice* dan menghasilkan suatu ide atau gagasan mengenai suatu teknik, metode, proses, aktivitas, intensif sehingga dapat memberi mereka pengetahuan dan implikasi baru. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang permasalahan yang menunjukkan tidak optimalnya kualitas individual pasca Diklat sehingga penulis menganalisis dan menemukan hasil melalui model Kirkpatrick. Penelitian ini diinterpretasikan secara deskriptif kualitatif dengan sampelnya adalah pengawas sekolah yang berjumlah 100 orang. Data dalam penelitian ini dijarah menggunakan angket dan dilakukan pengujian reliabilitas dengan Cronbach Alpha. Evaluasi program Diklat ini diperoleh dengan menggunakan rubrik evaluasi empat level.

Hasil penelitian menggambarkan Evaluasi Model Kirkpatrick pada Program Diklat penguatan pengawas sekolah adalah kegiatan evaluasi yang sangat efektif. Dengan kesimpulan yang menunjukkan bahwa (1) Tujuan evaluasi pada pelaksanaan Diklat ini adalah untuk mengetahui perubahan kondisi psikologis sebelum, selama, dan setelah pelaksanaan dan perubahan perilaku berkorelasi baik dengan variabel. Pada hasil borang instrumen 1, mendapat hasil responden. Sebanyak 100 data. Data yang berhasil diperoleh dilakukan *filtering* untuk menghindari terjadinya data ganda yang berjumlah 2 dan data NULL (data kosong) yang berjumlah 65, sehingga didapat hasil data sebanyak 32 responden. Hasil borang instrumen 2, diterapkan teknik *simple random sampling* yang sebelumnya terdapat 1.498 data jumlah responden, kemudian diperoleh sampel penelitian sebanyak 99 orang dan dibulatkan menjadi 100 orang sebagai responden. 100 data yang telah diperoleh dilakukan *filtering* untuk menghindari terjadinya data ganda maupun data NULL. Hasil borang instrumen 3, secara keseluruhan terdapat 19 data jumlah responden. Maka Hasil diklat yang diukur dengan monitoring hasil kerja pengawas tidak sepenuhnya dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan diklat karena ternyata terjadi penurunan nilai 5-10% terkait kualitas sekolah yang menjadi objek pengawasan kependidikan.

Abstract

Evaluation is a process or activity of selecting, collecting, analyzing and presenting information that can be used as a basis for decision making and for the preparation of further programs. Petronila Jean described that education and training is *The method of Technical and Vocational Education and Training* which is appreciated as an effort to gain practical skills, attitudes, understanding and being able to process them in *Best Practice* and generate an idea or idea about a technique, method, process, activity. , intensive so as to provide them with new knowledge and implications. This study aims to get an overview of the problems that show the quality of the individual post-training is not optimal so that the authors analyze and find the results through Kirkpatrick's model. This study was interpreted in a descriptive qualitative manner with a sample of 100 school supervisors. The data in this study were collected using a questionnaire and reliability testing was carried out with Cronbach Alpha. Evaluation of the Education and Training program is obtained using a four-level evaluation rubric.

The results of the study illustrate that the Kirkpatrick Evaluation Model in the Training Program for strengthening school supervisors is a very effective evaluation activity. With the conclusion that (1) the purpose of evaluation in the implementation of this training is to determine changes in psychological conditions before, during, and after implementation and changes in behavior are well correlated with variables. On the results of the instrument form 1, get the results of the respondents. A total of 100 data. The data that was successfully obtained was *filtered* to avoid the occurrence of double data, amounting to 2 and NULL data (blank data), which amounted to 65, so that the results obtained were 32 respondents. The results of the instrument form 2 were applied *simple random sampling technique which* previously contained 1,498 data on the number of respondents, then obtained a research sample of 99 people and rounded up to 100 people as respondents. The 100 data that have been obtained are *filtered* to avoid duplicate data and NULL data. The results of instrument 3 forms, in total there are 19 data on the number of respondents. Then the results of the training are measured by monitoring the results of the supervisor's work not fully usable to measure the success of the training was due to the fact that there was a decrease in the value of 5-10% related to the quality of the schools which were the objects of educational supervision.

المجرد

التقييم هو عملية أو نشاط لاختيار وجمع وتحليل وتقديم المعلومات التي يمكن استخدامها كأساس لصنع القرار ولإعداد برامج أخرى. وصفت بترونيلا جين أن التعليم والتدريب هو أسلوب التعليم والتدريب التقني الذي يتم تقديره باعتباره جهداً لاكتساب المهارات العملية والمواقف والفهم والقدرة على معالجتها والمهني في أفضل الممارسات وتوليد فكرة أو فكرة حول تقنية ، الطريقة ، العملية ، النشاط. ، بشكل مكثف لتزويدهم بمعرفة وتأثيرات جديدة. تهدف هذه الدراسة إلى الحصول على نظرة عامة على المشكلات التي تظهر أن جودة التدريب الفردي بعد التدريب ليست مثالية حتى يتمكن المؤلفون من تحليل النتائج والعثور عليها من خلال نموذج كيركباتريك. تم تفسير هذه الدراسة بطريقة وصفية كيفية على عينة قوامها 100 مشرف مدرسة. تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام استبيان وتم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام Cronbach Alpha. يتم الحصول على تقييم برنامج التعليم والتدريب باستخدام نموذج تقييم من أربعة مستويات.

توضح نتائج الدراسة أن نموذج تقييم كيركباتريك في البرنامج التدريبي لتقوية مشرفي المدارس هو نشاط تقييم فعال للغاية. مع الاستنتاج (1) أن الغرض من التقييم في تنفيذ هذا التدريب هو تحديد التغييرات في الظروف النفسية قبل وأثناء وبعد التنفيذ والتغيرات في السلوك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيرات. على نتائج نماذج الأداة 1 ، حصل على نتائج المستجيبين. ما مجموعه 100 بيانات. تمالبيانات التي تم الحصول عليها بيانات فارغة) والتي بلغت (NULL لتجنب حدوث بيانات مزدوجة تصل إلى بيانات 2 و بنجاح تصفية 65 ، بحيث كانت النتائج التي تم الحصول عليها 32 مستجيباً. تم تطبيق نتائج نموذج الأداة 2 بطريقة أخذ احتوت سابقاً على 1498 بيانات عن عدد المستجيبين ، ثم تم الحصول على العينات العشوائية البسيطة التي عينة بحث من 99 شخصاً وتقريباً إلى 100 شخص كمستجيبين. يتم 100 بيانات تم الحصول عليها تصفية لتجنب تكرار البيانات والبيانات الفارغة. نتائج أشكال الأداة 3 ، في المجموع هناك 19 بيانات عن عدد غير قابلة للاستخدام بالكامل المستجيبين. ثم يتم قياس نتائج التدريب من خلال متابعة نتائج عمل المشرف يعود نجاح التدريب إلى حقيقة أن هناك انخفاض في قيمة 5-10٪ فيما يتعلق بجودة المدارس التي للقياس. كانت هدفاً للإشراف التربوي

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Pendidikan nasional Indonesia memiliki tujuan mewujudkan manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa¹. Akan tetapi posisi pendidikan yang strategis ini hanya mengandung arti dan dapat mencapai tujuannya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia apabila pendidikan tersebut memiliki sistim yang relevan dan mempunyai kualitas yang tinggi. Dalam upaya meningkatkan kualitas melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat). Yang secara umum tujuannya adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap serta meningkatkan kualitas dan produktivitas individual secara keseluruhan. Upaya ini dilakukan melalui sistem diklat yang bervariasi dan berjenjang yang bertujuan untuk mempercepat tercapainya standar mutu, sehingga harus dilakukan secara terencana, intensif, efektif dan efisien.²

Peningkatan kualitas Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama yang melibatkan berbagai kalangan, dari aspek struktural mulai dari tingkat pusat (Kementerian) hingga satuan pendidikan.³ Undang-Undang Sisdiknas no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat 1 menyatakan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses

¹ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan SDM* (Jakarta: Rineka Cipta, 2017), h. 60

² Kotirde & Yunos dalam Intan, *Kepengawasan*, (Jakarta: PT Gramedia, 2016), h 45.

³ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan SDM, Loc.cit.*

pendidikan pada satuan pendidikan. Pengawas Sekolah memegang posisi karier tertinggi yang semestinya bertanggung jawab terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia. Data pendidikan menunjukkan angka yang memprihatinkan bagi para pengawas meskipun telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan dengan maksud untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan untuk melaksanakan tugas baru dimana yang akan datang. Sedangkan pelatihan atau training adalah merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang.⁴ Pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan seseorang yang sudah menduduki suatu pekerjaan dan tugas tertentu. Suatu pelatihan orientasi atau penekannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan secara umum.⁵ Berdasarkan hasil prasurvey pada tahap awal, meskipun sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan, namun kinerja pengawas sekolah mendapat sorotan kuat dan mutu lembaga kependidikannya tidak berhasil ditingkatkan bahkan turun dalam kurun waktu 2 tahun ini. Hal ini berbanding terbalik dengan tujuan umum dan tujuan khusus program pendidikan dan pelatihan Pengawas Sekolah di Indonesia. Didalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan Terdapat dua aspek pembinaan yang harus dijalankan oleh para pengawas sekolah Pengembangan program kepengawasan namun belum menyentuh kepada

⁴ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Media, 2015), h. 35

⁵ *Ibid.*, h. 54

esensi *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa. Proses Diklat pengawas sekolah telah dilakukan sehingga penyampaian tentang tugas pokok Pengawas Sekolah tersampaikan dan mengarah kepada melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. Banyaknya metode evaluasi, maka penelitian ini fokus penelitian pada evaluasi model Kirkpatrick terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia. Evaluasi Kirkpatrick dipilih karena dianggap dapat mewakili setiap tahapan pelatihan yang telah dilaksanakan secara spesifik dan mampu memberikan hasil output yang maksimal dengan item yang meliputi : (1) Evaluasi terhadap Reaksi (*reaction evaluation*). (2) Evaluasi terhadap Belajar (*Learning Evaluation*). (3) Evaluasi terhadap Perilaku (*Behavior Evaluation*) telah dilakukan selama diklat berjalan. (4) Evaluasi Hasil (*Result Evaluation*).⁶

B. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode campuran atau mixed method yakni metode yang menggabungkan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif, dengan model *concurrent embedded strategy*. Adapun strategi dan prosedur yang peneliti gunakan ialah eksplanatoris sekuensial yakni lebih mendahulukan metode

⁶ D.L Kirkpatrick, *Effective Training, System, Strategies and Practices* (New Jersey (US): Pearson Prentice Hall, 2016), h. 56.

kuantitatif dan memperkuat hasilnya dengan menggunakan metode kualitatif. Alat pengumpul data yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah para pengawas di kementerian pendidikan nasional yang mengikuti Diklat kepengawasan yang berjumlah 16.000 orang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik sampling jenuh, dimana teknik penentuan sampel bilamana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam artian jumlah dari populasi merupakan jumlah sampel . Dengan demikian yang menjadi sampel adalah semua yang ada pada populasi, yakni para pengawas di kementerian pengawas pendidikan di Indonesia. Cara pengambilan sample pada penelitian ini yaitu menggunakan teknik simple random sampling.

C. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menggambarkan Evaluasi Model Kirkpatrick pada Program Diklat penguatan pengawas sekolah adalah kegiatan evaluasi yang sangat efektif. Dengan kesimpulan yang menunjukkan bahwa (1) Tujuan evaluasi pada pelaksanaan Diklat ini adalah untuk mengetahui perubahan kondisi psikologis sebelum, selama, dan setelah pelaksanaan dan perubahan perilaku berkorelasi baik dengan variabel. Pada hasil borang instrumen 1, mendapat hasil responden. Sebanyak 100 data. Data yang berhasil diperoleh dilakukan filtering untuk menghindari terjadinya data ganda yang berjumlah 2 dan data NULL (data kosong) yang berjumlah 65, sehingga didapat hasil data sebanyak 32 responden. Hasil borang instrumen 2, diterapkan teknik simple random sampling yang sebelumnya terdapat 1.498 data jumlah responden, kemudian diperoleh sampel penelitian sebanyak 99 orang dan

dibulatkan menjadi 100 orang sebagai responden. 100 data yang telah diperoleh dilakukan filtering untuk menghindari terjadinya data ganda maupun data NULL. Hasil borang instrumen 3, secara keseluruhan terdapat 19 data jumlah responden. Maka Hasil diklat yang diukur dengan monitoring hasil kerja pengawas tidak sepenuhnya dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan diklat karena ternyata terjadi penurunan nilai 5-10% terkait kualitas sekolah yang menjadi objek kepengawasan kependidikan.

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul **EVALUASI MODEL KIRKPATRICK TERHADAP PELAKSANAAN DIKLAT PENGUATAN PENGAWAS SEKOLAH BERBASIS BEST PRACTICE, HOTS DAN PEMBELAJARAN ORANG DEWASA DI INDONESIA**, ditulis oleh Renny Yunus, Nomor Pokok Mahasiswa **1886031039**, telah diujikan pada Ujian Sidang Terbuka pada Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung. Pada tanggal 04 Mei 2021, Jam 01.30 WIB.

Ketua : Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag (.....)

Sekretaris : Dr. Koderi, MPd (.....)

Penguji I : Prof. Dr. H. Sudjarwo, M. S (.....)

Penguji II : Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M. Pd (.....)

Penguji III : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M. Pd (.....)

Penguji IV : Dr. H. Agus Pahrudin, M. Pd (.....)

Penguji V : Dr. H. Jamal Fakhri, M. Ag (.....)

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M. Ag.
NIP. 19601060 198803 1 005

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
TELAH DIUJIKAN PADA UJIAN TERBUKA DISERTASI

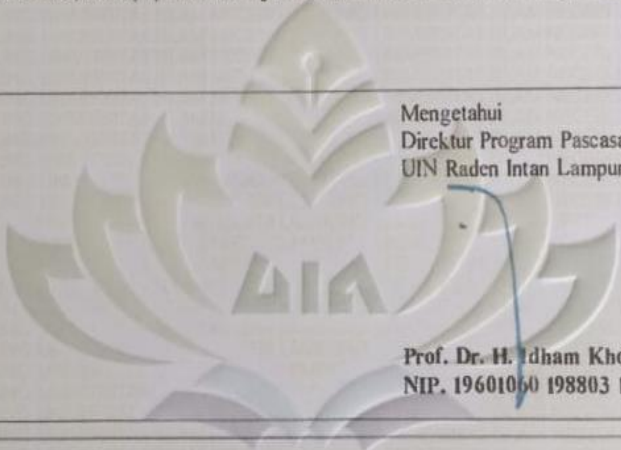
Promotor

Co-Promotor I

Co-Promotor II

(Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd) (Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd) (Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd)

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. H. Idham Kholid, M. Ag.
NIP. 19601060 198803 1 005

Nama : Renny Yunus

NPM : 1886031039

Angkatan : 2018

SURAT KETERANGAN


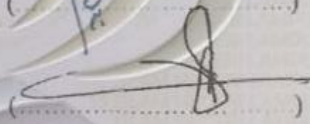

Tim penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Uin Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Renny Yunus
NPM : 1886031039
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Disertasi : **EVALUASI MODEL KIRKPATRICK TERHADAP PELAKSANAAN DIKLAT PENGUATAN PENGAWAS SEKOLAH BERBASIS *BEST PRACTICE*, *HOTS* DAN PEMBELAJARAN ORANG DEWASA DI INDONESIA**

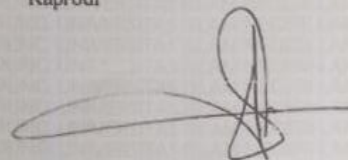
Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelaras Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

TIM PENYELARAS

1. Prof. Dr. H. Yurnalis Etek ()
2. Prof. Dr. Hj Siti Patimah, MPd ()
3. Dr. Koderi, MPd ()

Bandar Lampung, Maret 2021
Mengetahui,
Kaprosdi



Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
NIP. 19721121 199803 2 007

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Nama : **RENNY YUNUS**
No.Pokok Mahasiswa : **1886031039**
Program Studi : Ilmu Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul "**EVALUASI MODEL KIRKPATRICK TERHADAP PELAKSANAAN DIKLAT PENGUATAN PENGAWAS SEKOLAH BERBASIS *BEST PRACTICE, HOTS* DAN PEMBELAJARAN ORANG DEWASA DI INDONESIA**" adalah benar-benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Bandar Lampung, 25 November 2019

Yang Menyatakan,



Renny Yunus

NPM : 1886031039

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	'
ص	Sh	ي	Y
ض	Dl		

B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang	=	Â	misalnya	قال	menjadi	qâla
Vokal (i) panjang	=	Î	misalnya	قيل	menjadi	qîla
Vokal (u) panjang	=	Û	misalnya	دون	menjadi	dûna

Khusus untuk bacaan ya' nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya' nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya' setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw)	=	او	misalnya	قول
menjadi	qawlun	Diftong (ay)	=	اي
misalnya	خير	menjadi	khayrun	

C. Ta'marbûthah (ت)

Ta'marbûthah ditransliterasikan dengan “t” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta'marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-ri-salat li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya الله في رحمة menjadi *fî rahmatillâh*.

D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ' Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun.

KATA PENGANTAR

Ungkapan segala puji dan syukur, penulis haturkan kehadiran Allah SWT. atas hidayah, taufik, dan rahmat-Nya sehingga penulisan disertasi dapat dilesaikan oleh penulis dengan baik. Salawat dan salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad Saw. yang telah membawa risalah Islam sehingga dapat terus dikaji dan diamalkan serta dapat diteruskan oleh generasi penerusnya untuk mengembangkan dakwah Islam mewujudkan Islam yang *rahmatan lil-'alamin*.

Diserasi ini ditulis dengan judul : **EVALUASI MODEL KIRKPATRICK TERHADAP PELAKSANAAN DIKLAT PENGUATAN PENGAWAS SEKOLAH BERBASIS *BEST PRACTICE*, *HOTS* DAN PEMBELAJARAN ORANG DEWASA DI INDONESIA**

Penulisan Disertasi ini dapat penulis selesaikan berkat bantuan berbagai pihak, baik bantuan dalam hal bimbingan dan pelayanan akademik maupun berbagai motivasi, bantuan moral dan finansial yang telah mereka berikan dalam rangka penyelesaian Disertasi ini. Semoga bantuan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis mendapat pahala. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga, terutama di sampaikan kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung **Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag**
2. Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung **Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag**
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Program S 3 Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Program S 3 Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung serta seluruh staf administrasi Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan bantuan dan layanan selama penulis mengikuti studi

4. Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi tingginya kepada **Prof. Dr. Nirva Diana, M. Pd** sebagai Promotor.
5. Terima kasih kepada **Prof. Dr. Siti Patimah, M. Pd** sebagai Co Promotor I Penulis berterima kasih kepada **Prof. Dr. Agus Pahrudin, M. Pd** selaku Co. Promotor II, karena telah memberikan bimbingan secara intensif dengan penuh kesabaran serta tidak bosan bosannya memberikan dorongan agar penulisan disertasi ini segera diselesaikan
6. Segenap dosen dan karyawan Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu dalam urusan administrasi akademik.
7. Seluruh teman-karib dan angkatan Mahasiswa Strata Tiga (S3) Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di PPs UIN Raden Intan angkatan tahun 2018.

Penulis menyadari sisi kekurangan penulisan disertasi ini, baik dari segi metodologis dan segi substansinya. Oleh karena, penulis berharap saran dan kritik konstruktif dari berbagai pihak demi penyempurnaan disertasi ini. Semoga, disertasi ini bermanfaat dan menjadi amal saleh.

Bandar Lampung, Maret 2021

Penulis,

RENY YUNUS
NPM : 1886031039

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	iii
RINGKASAN	vi
PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	xiv
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR	xv
SURAT KETERANGAN TIM PENYELARAS	xvi
LEMBAR PERNYATAAN ORSINILITAS/KEASLIAN	xvii
PEDOMAN TRANSLATE.....	xviii
KATA PENGANTAR.....	xx
DAFTAR ISI.....	xxii
DAFTAR TABEL	xxvii
DAFTAR GAMBAR.....	xxviii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	26
1. Fokus Penelitian	26
2. Subfokus Penelitian.....	27
C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....	28
D. Tujuan Penelitian.....	29
E. Kegunaan Penelitian	31

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual	32
1. Evaluasi Kirkpatrick	32
a. Evaluasi	32
1). Definisi Evaluasi	32
2) Tujuan dan Fungsi Evaluasi.....	39
b. Evaluasi Kirkpatrick	42
1) Level 1 – <i>Reaction</i> (Reaksi)	48
2) Level 2 – Learning (Pembelajaran)	52
3) Level 3 – Behavior (Perilaku).....	55
4) Level 4 – Result (Hasil)	63
c. Evaluasi Perspektif Islam	67
1) Esensi Evaluasi Didalam Islam	67
2) Prinsip Evaluasi Dalam Islam	71
3) Tujuan dan Fungsi Evaluasi Menurut Islam	77
2. Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)	84
a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan	84
b. Tahapan Tahapan Pendidikan dan Pelatihan.....	92
c. Metode Pendidikan dan Pelatihan	95
d. Model Pendidikan dan Pelatihan.....	98
e. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan	101

3. Pengawas dan Pengawasan	103
a. Pengertian Pengawas dan Pengawasan	103
b. Macam Macam Pengawasan	111
c. Metode Pengawasan	114
4. Best Practice	116
5. HOTS	123
6. Andragogi	128
B. Hasil Penelitian Yang Relevan	145

BAB III METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian	165
B. Latar Penelitian.....	165
C. Metode dan Prosedur Penelitian	167
D. Data dan Sumber Data.....	168
1. Data Penelitian	168
2. Sumber Data	171
E. Tehnik dan Prosedur Pengumpulan Data	174
1. Teknik Mengumpulkan Data Kuantitatif	174
2. Teknik Mengumpulkan Data Kualitatif	177
F. Prosedur Analisis Data.....	178
1. Pengolahan Data.....	178
2. Pola Analisa Data.....	179
G. Pemeriksaan Keabsahan Data	194

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Penelitian	196
1. Proses	201
2. Pengumpulan Data.....	213
3. Penyebaran Kuisisioner	213
4. Rekap Data	214
5. Identifikasi By Kirkpatrick Four Level	214
B. Temuan Penelitian	218
1. Temuan Penelitian Kuantitatif.....	218
a. Analisis Deskriptif	218
b. Deskripsi Kuantitatif For Sikap (X1)	218
c. Pengetahuan (X2)	219
d. Kemampuan (X3)	219
e. Waktu Bekerja (Y)	219
f. Uji Analisis Kuantitatif	219
2. Temuan Penelitian Kualitatif	219
a. Tahap Pelaksanaan Diklat.....	220
b. Analisis Mix Method Pada Evaluasi Kirkpatrick Level 1	221
1. Tabulasi Instrumen Narasumber	224
2. Tabulasi Evaluasi Penyelenggaraan.....	226
3. Tabulasi Uji homogenitas	228
4. Tabulasi Instrumen Peserta	226
a) Kualitas Modul.....	233

b) Temuan Sarana Prasarana Penyelenggaraan Diklat.....	235
c) Temuan Evaluasi Pengajar.....	237
d) Temuan Evaluasi Penyelenggaraan	239
C. Analisis Penelitian	240
1. Analisis Data Kuantitatif	240
2. Analisis Data Kualitatif	257
a. Analisis Pelaksanaan Mix Method - Level 2.....	259
b. Analisis Mix Method - Level 3	274
c. Analisis Mix Method - Level 4	284
d. Analisis Statistik Deskriptif 171 Orang	294

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan	373
B. Rekomendasi	380

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tebel	Judul Tabel	Halaman
1.1	Rencana Strategis Dirjen Guru dan Tendik	6
1.2	UKPS 2015 dan POS TAS 2016	8
2.1	Kirkpatrick Memperkenalkan 4 Level	47
2.2	Proses Kognitif berdasarkan Level Kognitif Bloom	125
4.1	Descriptive Statistik	218
4.2	Uji Normalisasi Data	241
4.3	Hasil Uji Multikolinieritas	243
4.4	Uji Autokorelasi	245
4.5	Hasil Uji Simultan (Uji F) Anova	246
4.6	Hasil Uji Statisti Parsial (Uji t)	247
4.7	Hasil Uji Koefisien Diterminasi R^2	249
4.8	Instrumen Level 2	260

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul Gambar	Halaman
1.1	Nilai Rerata Nasional Kompetensi Pengawas Sekolah	7
1.2	Nilai Rerata Nasional Kompetensi Pengawas Sekolah Berdasarkan dimensi Kompetensi	7
1.3	Siklus Evaluasi Terhadap Program	22
2.1	Evaluasi 4 Level yang di Formulasikan Oleh Kirkpatrick	44
2.2	Model Evaluasi Kirkpatrick	45
2.3	4 Level Evaluasi Kirkpatrick	46
3.1	Model Embedded Konkuren	167
4.1	Uji Normalisasi Metode Kurva Normal P Plot	242
4.2	Uji Heterokedastias Metode Scatterplot	244

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan nasional Indonesia memiliki tujuan mewujudkan manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa¹. Akan tetapi posisi pendidikan yang strategis ini hanya mengandung arti dan dapat mencapai tujuannya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia apabila pendidikan tersebut memiliki sistim yang relevan dan mempunyai kualitas yang tinggi. Dalam upaya meningkatkan kualitas melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat). Yang secara umum tujuannya adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap serta meningkatkan kualitas dan produktivitas individual secara keseluruhan. Upaya ini dilakukan melalui sistem diklat yang bervariasi dan berjenjang yang bertujuan untuk mempercepat tercapainya standar mutu, sehingga harus dilakukan secara terencana, intensif, efektif dan efisien.²

Pencapaian kompetensi pendidikan dan kependidikan di Indonesia pada tahun 2011, Indonesia berada diperingkat 45 dari 48 negara. Hasil PIA (*Programme for International Assessment*) mengevaluasi kemampuan tenaga kependidikan pada tahun 2014 berada diperingkat 64 dari 65 negara dan pada tahun 2015, Indonesia berada diperingkat 64 dari 70 negara. *Indonesia National*

¹ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan SDM* (Jakarta: Rineka Cipta, 2017), h. 60

² Kotirde & Yunos dalam Intan, *Kepengawasan*, (Jakarta: PT Gramedia, 2016), h 45.

Assessment Program (INAP) mengevaluasi kemampuan tenaga kependidikan dalam hal literasi dan numerasi menemukan pada tahun 2016 nilai kemampuan kompetensi mencapai angka 46,83% dalam katagori kurang.³ Dari data tersebut maka kewajiban mencerdaskan kehidupan bangsa adalah amanah Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yang dimanifestasikan dalam peningkatan kualitas pendidikan nasional.

Peningkatan kualitas Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama yang melibatkan berbagai kalangan, dari aspek struktural mulai dari tingkat pusat (Kementerian) hingga satuan pendidikan.⁴ Undang-Undang Sisdiknas no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat 1 menyatakan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Selain itu Tenaga kependidikan juga merupakan bagian integral dari kegiatan sekolah yang fungsinya memberikan pelayanan agar tercapainya tujuan pendidikan di sekolah. Pendidikan merupakan bidang krusial dalam kemajuan bangsa dan Negara. Berdasarkan data Indeks Pembangunan manusia (*Human Development Index /HDI*), tahun 2018 Indonesia mengalami peningkatan sebesar 0,82 persen menjadi 71,39 yang berada dalam peringkat menengah. Namun demikian, capaian itu masih lebih rendah dibandingkan negara satu kawasan seperti Singapura, Malaysia, dan Brunai Darussalam yang memiliki kategori *very high human development*. Rendahnya IPM

³ Perkins, Jay, & Tishman, "Programme for International Assessment," *Malaysia, The Australian Council for Educational Research, On Journal International* (March 3, 2017): h. 7.

⁴ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan SDM, Loc.cit.*

tentu merupakan hal serius yang harus segera mendapatkan perhatian mendesak, terutama pada era milenial yang penuh dengan kompetisi. Selain rendahnya Indeks Pembangunan manusia (*Human Development Index /HDI*), pencapaian Indonesia untuk *Programme for International Student Assessment (PISA) 2015* yang berada pada skor 10 besar terendah yaitu ranking 62 dari 72 negara dengan skor 393,5. Hal ini bermakna bidang pendidikan menyumbang rendahnya pencapaian IPM.

Pengawas Sekolah memegang posisi karier tertinggi yang semestinya bertanggung jawab terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia. Tidak heran ketika data pendidikan menunjukkan angka yang memprihatinkan bagi para pengawas meskipun telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan dengan maksud untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan untuk melaksanakan tugas baru dimana yang akan datang. Sedangkan pelatihan atau training adalah merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang.⁵ Pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan seseorang yang sudah menduduki suatu pekerjaan dan tugas tertentu. Suatu pelatihan orientasi atau penekannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan secara umum.⁶

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich yang dikutip oleh Edi Sutrisno, sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja Pengawas dalam pekerjaan sekarang

⁵ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Media, 2015), h. 35

⁶ *Ibid.*, h. 54

atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera.⁷ Menurut Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Sadili Samsudin, mendefinisikan pendidikan sebagai berikut, “*Development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized procedure by wich managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose*”.⁸ Keith Davis dan William B., Wether, Jr yang menyatakan bahwa “*Training prepares people to do their present job and development prepares employees needed knowledge, skill and attitude*”. Pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pengawas kependidikan tlah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan konsep pelaksanaannya dan prinsip pendidikan dan pelatihan yaitu (1) *Individual differences* (Perbedaan individu). (2) *Relation to job analysis* (Hubungan dengan analisis jabatan). (3) *Motivation* (motivasi). (4) *Active participation* (Partisipasi aktif). (5) *Selection of trainees* (Seleksi peserta pelatihan). (6) *Selection of trainer* (Seleksi pelatih). (7) *Trainer training* (Pelatihan pelatih). (8) *Training methods* (Metode pelatihan). (9) *Principles of learning* (Prinsip belajar)⁹

Esensi yang tersebut diatas, dapat terlihat bahwa perbedaaan pendidikan dan pelatihan, dimana pelatihan mengandung aspek penyesuaian dan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat, dan umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para Pengawas untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu sedang dihadapi.

⁷ *Ibid*, h. 57

⁸ Sadili Samsudin, *Pengembangan Kemampuan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2018), h. 92.

⁹ Keith Davis dan William B., Wether dalam Sutrisno, *Konsep Dan Manajemen SDM* (Jakarta: Rineka Cipta, 2016), h. 86.

Secara global tujuan Pendidikan dan Pelatihan adalah sebagai berikut: (1) *Increased productivity in term of both quantity and quality* (meningkatkan produktivitas dalam jumlah dan mutu). (2) *Reduced accidents* (mengurangi jumlah kecelakaan). (3) *Reduced supervision* (mengurangi pengawasan). (4) *Increased organizational stability and flexibility* (meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi). (5) *Heightened morale* (mempertinggi moral).¹⁰

Berdasarkan hasil prasurvei pada tahap awal, meskipun sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan, namun kinerja pengawas sekolah mendapat sorotan kuat dan mutu lembaga kependidikannya tidak berhasil ditingkatkan bahkan turun dalam kurun waktu 2 tahun ini. Hal ini berbanding terbalik dengan tujuan umum dan tujuan khusus program pendidikan dan pelatihan Pengawas Sekolah di Indonesia berdasarkan Permendiknas No 12 Tahun 2007, memiliki tugas utama dalam hal Supervisi Akademik, Supervisi Manajerial, Evaluasi Pendidikan, Penelitian dan Pengembangan Berkelanjutan. Mengingat begitu besar peran dan fungsinya, maka berbagai upaya pengembangan Pengawas Sekolah telah dilakukan oleh Sub Direktorat Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja, Direktorat Pembinaan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kemendikbud. Minimal guna mencapai target RPJMN-Renstra GTK 2015-2019 tersebut Kementerian Pendidikan telah menentukan Target Pencapaian Rerata Kompetensi Pengetahuan dan Keterampilan Tenaga Kependidikan dalam Renstra GTK 2015 s.d. 2019 sebagaimana Tabel 1.1.

¹⁰*Ibid*, h.193

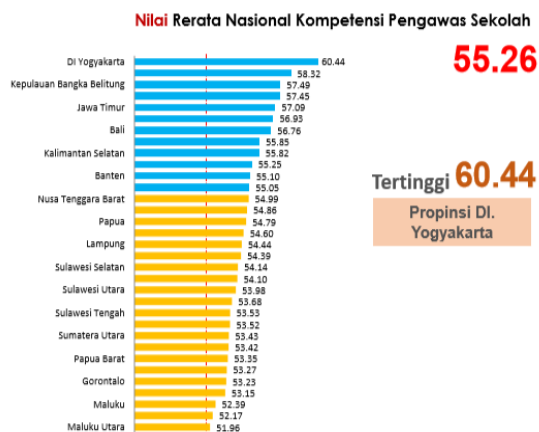
Tabel 1.1
Rencana Strategis Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
Tahun 2015 s.d. 2019

**Target Rerata Kompetensi Pengetahuan dan Keterampilan
Kependidikan**

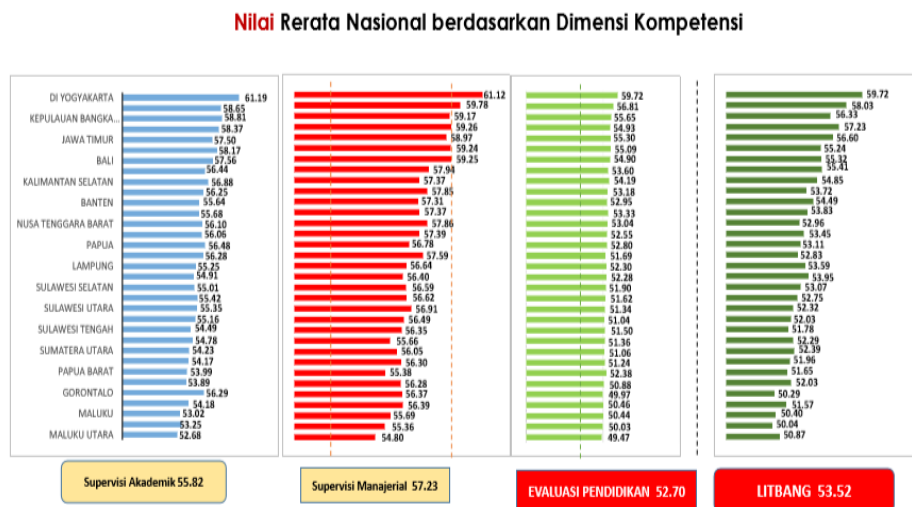
INDIKATOR KINERJA KEGIATAN	BASELINE 2014	TARGET KINERJA				
		2015	2016	2017	2018	2019
IKK 6.1. Rata-rata Nilai Kompetensi Pengetahuan dan Keterampilan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah	4,7	5,6	6,6	7,1	7,6	8,0
IKK 6.2. Jumlah Tenaga Kependidikan yang meningkat Indeks Kinerja dan Kualitas Sikapnya		50,87	53,601	107,201	160,801	234,401
IKK 6.3. Jumlah Pengawas Dikdasmen yang berkualifikasi Akademik S2		400	400	400	400	400

Sumber : Renstra Kemendikbud 2015-2019

Target Renstra tersebut akan sulit dicapai bilamana Pengawas Sekolah yang harusnya bekerja keras untuk meningkatkan kompetensi akademik dan manajerial di sekolah masih menunjukkan penilaian yang berada di bawah standard nilai 80. Hal itu dapat dilihat dari gambar 1.1.dan 1.2 berikut ini.



Gambar 1.1 Nilai Rerata Nasional Kompetensi Pengawas Sekolah.



Gambar 1.2. Nilai Rerata Nasional Pengawas Sekolah berdasarkan Dimensi Kompetensi

Tabel 1.2.
UKPS 2015 dan Pos Tes 2016

NO	DESKRIPSI	UKPS	PRE-TES	POST TEST 2016
1	Rerata Nasional	55.24	55.45	60.86
2	Supervisi Akademik	56.06	53.32	-
3	Supervisi Manajerial	57.53	49.23	61.10
4	Penelitian dan Pengembangan	54.24	72.81	59.97
5	Evaluasi Pendidikan	53.12	52.67	68.94
6	Jumlah Peserta	24.293	781	755
% Partisipasi				3.10%

Sumber : Sub Direktorat Penilaian

Data Tabel 1.3 tersebut menunjukkan prioritas mendesak untuk peningkatan kompetensi bagi para Pengawas Sekolah di seluruh Indonesia. Untuk menjawab kepentingan tersebut, maka Sub Direktorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier, Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan pada tahun 2017-2019 seharusnya melakukan Penguatan Pengawas Sekolah secara terstruktur, terprogram dan sistemik, agar para Pengawas Sekolah dapat menjalankan tugasnya secara profesional sesuai tugas pokok dan fungsinya, guna meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Meskipun Program Pembinaan dilakukan dan ditindak lanjuti dengan program pelaksanaan Tindak Lanjut sebagai *follow up* program Penguatan Kepala Sekolah yang dilakukan. Hasil dari program ini tidak menunjukkan kepada hasil yang diharapkan. Didalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan Terdapat dua aspek pembinaan yang harus dijalankan

oleh para pengawas sekolah Pengembangan program kepengawasan namun belum menyentuh kepada esensi *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa.

Proses Diklat pengawas sekolah telah dilakukan sehingga penyampaian tentang tugas pokok Pengawas Sekolah tersampaikan dan mengarah kepada melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. Terkait hal ini, Allah SWT menjelaskan didalam Alqur'an surat Al-Hasyr ayat 18 dibawah ini

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan¹¹.

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah

¹¹Kementrian Agama RI, *Alqur'an dan Terjemah*, (Direktoran Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Indonesia: PT Adhi Aksara Abadi , 2015), h. 936

*terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan*¹².

Dua ayat diatas mengesensikan bahwa program kepengawasan disekolah hendaknya diarahkan untuk mendukung kepala sekolah dan sekolah-sekolah di bawah pembinaan terhadap Praktek Kepengawasan oleh Pengawas Sekolah melalui pemantauan pelaksanaan dengan konsep *Best practice*. Konsep ini adalah program agar setiap Pengawas dapat menemukan minimal satu pengalaman praktik baik yang diharapkan memacu keberhasilan dalam membina Sekolah-sekolah di bawah kepengawasannya, sehingga dengan demikian diharapkan sekolah-sekolah yang dibina dapat mengalami kemajuan atau peningkatan kualitas. Pelaksanaan *Best Practice* ini dimaksudkan untuk penguatan Pengawas dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan berdasarkan kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah-sekolah pada umumnya, maupun kualitas kepengawasan yang ada setelah para Pengawas mendapat pendidikan dan pelatihan Penguatan Pengawas oleh Kemendikbud. Hal ini sejalan dengan kajian yang telah dilakukan oleh Kotirde & Yunos yang menyadari bahwa Sekolah menengah Negeri dihadapkan dengan masalah pengawasan.¹³

Maksud dan tujuan penguatan program kepengawasan pada kepala sekolah berbasis *Best Practice* di lembaga kependidikan menurut Handayaniingrat adalah untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian penyelenggaraan yang lain-lain yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan dan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya

¹² *Ibid*, h. 836

¹³ Kotirde & Yunos dalam Intan, *Kepengawasan, Op.cit.*, h. 38.

guna dan berhasil guna sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁴ *Best Practice* adalah pengalaman terbaik yang dimiliki Seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Seseorang harus memiliki kompetensi: (a) Kepribadian. (b) Manajerial. (c) Kewirausahaan. (d) Supervisi; dan (e) Sosial¹⁵.

Adapun elemen-elemen dalam Best Practice adalah (Rogers dalam Best Practice *Quality Process-Best Practice*) : *a. Sort*, yaitu membedakan antara apa yang diperlukan dan apa yang tidak perlu dan membuang yang tidak perlu. *b. Stabilize*, yaitu pengorganisasian item yang diperlukan ditempat yang tepat sehingga mereka dapat digunakan dan kembali dengan mudah. *c. Shine*, yaitu kebersihan di semua bidangtempat kerja. *d. Standardize*, yaitu mempertahankan dan meningkatkan standar mutu. *e. Sustain*, yaitu mencapai disiplin atau kebiasaan yang benar dan menjaga prosedur Best Practice tersebut secara baik dan benar. *f. Safety*, manfaat keselamatan kerja setiap langkah-langkah pengerjaan Best Practice.¹⁶

Hal ini sejalan dengan kemampuan kognitif, bahwa kemampuan berpikir tingkat tinggi sangat penting dalam pendidikan baik untuk kesuksesan akademik maupun sebagai bekal dalam kehidupan dimasyarakat, untuk itu perlu diberikan dalam proses pembelajaran.¹⁷ Menurut Wardana dalam Rofiah dilansir dari Perkins, Jay, & Tishman, mengemukakan bahwa kemampuan

¹⁴ Shopia, *Pengaruh Pengawasan Dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Pegawai Kantor Bea Dan Cukai Tipe Madya*, (Bandung, Gema Kencana, 2015), h. 9.

¹⁵*Ibid.*, h. 13

¹⁶*Ibid.*, h. 65

¹⁷ Donald dalam Sutanto, *Sintesa In Education*, (Jakarta: Grafindo, 2017), h. 23.

berpikir tingkat tinggi adalah proses berpikir yang melibatkan aktivitas mental dalam usaha mengeksplorasi pengalaman yang kompleks, reflektif dan kreatif yang dilakukan secara sadar untuk mencapai tujuan, yaitu memperoleh pengetahuan yang meliputi tingkat berpikir analitis, sintesis, dan evaluatif.¹⁸ Menurut Stein berpikir tingkat tinggi menggunakan pemikiran yang kompleks, non algorithmic untuk menyelesaikan suatu tugas, ada yang tidak dapat diprediksi, menggunakan pendekatan yang berbeda dengan tugas yang telah ada dan berbeda dengan contoh.¹⁹ Keterampilan berpikir tingkat tinggi dapat diketahui dari kemampuan kognitif siswa pada tingkatan analisis, sintesis, dan evaluasi.²⁰

Permendikbud Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah menyatakan secara eksplisit bahwa capaian pembelajaran (*learning outcome*) ranah pengetahuan mengikuti Taksonomi Bloom yang telah direvisi oleh Lorin Anderson dan David Krathwohl terdiri atas kemampuan: mengetahui (*knowing-C1*), memahami (*understanding-C2*), menerapkan (*applying-C3*), menganalisis (*analyzing-C4*), mengevaluasi (*evaluating-C5*), dan mengkreasi (*creating-C6*).²¹ Sesuai dengan taksonomi Lorin Anderson dan David Krathwohl, dimensi proses kognitif *HOTS* yakni menganalisis, mengevaluasi, dan mengkreasi. Soal-soal *HOTS* pada umumnya mengukur

¹⁸ Perkins, Jay, & Tishman dalam Wardana dan Rofiah, *HOTS*, (Bandung: Pustaka Karya, 2015), h. 235.

¹⁹ Stein dalam Sutanto, *Kemampuan Berfikir* (Surabaya: Insan Pustaka, 2016), h. 55.

²⁰ Corebina dalam Kawuwung, *Tingkatan Berfikir Faktual* (Yogyakarta: Pustaka Barokah, 2012), h. 32.

²¹ Bloom yang telah direvisi oleh Lorin Anderson dan David Krathwohl, *Taksonomi* (Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2014), h. 53.

kemampuan pada ranah menganalisis (*analyzing-C4*), mengevaluasi (*evaluating-C5*), dan mengkreasi (*creating-C6*).²²

The Australian Council for Educational Research (ACER) menyatakan bahwa kemampuan berpikir tingkat tinggi merupakan proses: menganalisis, merefleksi, memberikan argumen (alasan), menerapkan konsep pada situasi berbeda, menyusun, menciptakan.²³ Menurut Brookhart dalam buku Gunawan, ia menyatakan bahwa terdapat lima kategori keterampilan berfikir tingkat tinggi/HOTS yang sesuai dengan pembelajaran orang dewasa yaitu (1) Analisis, Evaluasi dan Mencipta.²⁴ Ketiganya merupakan level teratas dalam ranah kognitif/pengetahuan versi Bloom Revision.²⁵ (2) Penalaran yang logis. (3) Pertimbangan dan berfikir kritis.²⁶ (4) *Problem Solving* dan Berfikir kreatif.²⁷

Maka untuk menuntaskan maksud dan tujuan tersebut diatas, harus diadakan evaluasi. Tanpa evaluasi, maka tidak akan diketahui bagaimana kondisi objek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya. Istilah evaluasi sudah menjadi kosa kata dalam bahasa Indonesia, akan tetapi kata ini adalah kata serapan dari bahasa Inggris yaitu *evaluation* yang berarti penilaian atau

²² Lorin Anderson dan David Krathwohl dalam Kanti Sumarni, *Higher Of Education* (Jakarta: Grafindo, 2017), h. 32.

²³ Gunawan Abduh, *Higher Order Thinking Skill (HOTS) Tipe 2* (Jakarta: PT Gramedia, 2018), h. 43.

²⁴ Brookhart, *Rating Scales and Checklist.Evaluation Behavior, Personality and Attitude, Op.Cit.*, h. 346.

²⁵ Bloom Revision, *Learning To Think: Disciplinary Perspectives. The Jossey Bass Higher and Adult Education Series, Op.Cit.*, h. 58

²⁶ Stermberk, *Critical Thinking An Inttroduction*, (Cambirdge University: MNU University, 2014), h. 86.

²⁷Gunawan, *Loc.Cit*

penaksiran.²⁸ Sedangkan menurut pengertian istilah “evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan”.²⁹ Menurut Stufflebeam dalam Lababa, evaluasi adalah “*the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives,*” Artinya evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan. Masih dalam Lababa, Worthen dan Sanders mendefinisikan “evaluasi sebagai usaha mencari sesuatu yang berharga (worth). Sesuatu yang berharga tersebut dapat berupa informasi tentang suatu program, produksi serta alternatif prosedur tertentu”. Tague-Sutcliffe, mengartikan evaluasi sebagai “*a systematic process of determining the extent to which instructional objective are achieved by pupils*”.³⁰ Evaluasi bukan sekadar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan tujuan yang jelas.³¹ Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT didalam Alqur’an surat Albaqoroh ayat 202 dan surat Al-Isro’ ayat 36 dibawah ini

أُولَٰئِكَ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا ۗ وَاللَّهُ سَرِيعُ الْحِسَابِ

²⁸ Echols dan Shadily dalam Rahmat, *Pengawasan Dan Profesionalitas* (Jakarta: Grafindo, 2017), h. 92.

²⁹ Yunanda, *Kinerja Kepengawasan* (Jakarta: Grafindo, 2018), h. 49.

³⁰ Tague-Sutcliffe, *Systematic Process Of Determiningthe* (Jakarta: PT Angkasa Raya, 2014), h. 221.

³¹ Arikunto dan Cepi, *Keputusan Dalam Kepengawasan* (Bandung: Gema Kencana, 2016), h. 43.

Artinya Mereka itulah orang-orang yang mendapat bahagian daripada yang mereka usahakan; dan Allah sangat cepat perhitungannya³².

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ
عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabannya.³³

Dua ayat diatas menjelaskan bahwa untuk menentukan nilai sesuatu dengan cara membandingkan dengan kriteria, evaluator dapat langsung membandingkan dengan kriteria namun dapat pula melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang dievaluasi kemudian baru membandingkannya dengan kriteria yang dapat dilihat, didengar dan diperhatikan dari sebuah program. Dengan demikian evaluasi tidak selalu melalui proses mengukur baru melakukan proses menilai tetapi dapat pula evaluasi langsung melalui penilaian saja.³⁴ Keberhasilan program itu sendiri dapat dilihat dari dampak atau hasil yang dicapai oleh program tersebut.³⁵ Beberapa masalah yang berkaitan dengan pengawasan dalam konteks Negeri, menekankan profil profesional dan peran dalam sistem pendidikan, khususnya dalam peningkatan kualitas sekolah menengah selain menyoroti konsep pengawasan, perbedaan antara pengawasan dan inspeksi, kualitas penjaminan mutu yang antara lain menganalisis manajemen kualitas serta kualitas dalam pengajaran dan pembelajaran. Hasilnya disarankan bahwa pengawas sebagai katalis harus

³²Alqur'an dan Terjemah, *Kementrian Agama RI, Op.cit.*, h. 562

³³ *Ibid*, h. 673

³⁴ Crawford dalam Susanti, *Proses Penilaian* (Jakarta: Grafindo, 2017), h. 92.

³⁵ Lababa dalam Sudharsono, *Efektifitas Penilaian* (Jakarta: Grafindo, 2015), h. 87.

memfasilitasi implementasi berbagai perangkat peran yang akan meningkatkan situasi belajar-mengajar dalam proses input melalui sistem pendidikan yang efektif, layak, bersemangat dan kualitatif. Oleh karena itu, pengawas harus mencari kerja sama dan perhatian yang tulus, disposisi positif dan dapat diterima di antara para guru dan bawahan mereka. Sebanyak 20.000 Pengawas Sekolah telah dilakukan pembinaan pada tahun 2017-2019. Selama program pembinaan dalam bentuk Pendidikan dan Pelatihan, peran Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan adalah hal yang mutlak menjadi penentu kunci keberhasilan terhadap Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang dilakukan. Evaluasi Diklat yang valid dan reliable menjadi bagian yang akan menyumbang saran bagi peningkatan Kompetensi Pengawas Sekolah. Evaluasi merupakan hal yang amat penting sebagaimana dinyatakan oleh Stufflebeam, bahwa evaluasi perlu dilaksanakan untuk melayani pengambilan keputusan, dan merupakan proses yang bersifat mata rantai dan berkesinambungan, sehingga harus dilaksanakan melalui sebuah program yang sistematis.³⁶

Evaluasi merupakan salah satu siklus Manajemen, yang dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik, sesuai dengan hadits, An-Nawawi sebagaimana riwayat dari Ya'la Rasulullah yang bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ لِأَحْسَانًا عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

“Sesungguhnya mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu”³⁷

³⁶ Abduh K. H dalam Buku Stufflebeam, *Karier Dan Kesuksesan Hidup* (Jakarta: PT Rajawali, 2013), h. 43.

³⁷ Anwar Ibrahim, *Hadit-Hadits dalam Ilmu Manajemen*, (Jakarta, Grafindo, 2015), HR. Bukhari No. 6010, h. 116

Menjadi jelas bahwa evaluasi dalam pandangan Islam merupakan proses pemantauan yang berkelanjutan untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsisten dan tepat dan efisien, baik materil maupun spirituil.³⁸ Hal ini sesuai dengan Firman-Allah SWT yang tersurat dalam Al Qur'an Surat Al Isro' : 14, FirmanNya:

أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا

Artinya "Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu"³⁹.

Evaluasi berfungsi untuk melihat proses pelaksanaan dan keberhasilan diklat bagi para Pengawas tersebut. Ada beberapa model evaluasi untuk bentuk program seperti pendidikan dan pelatihan penguatan pengawas sekolah di Indonesia. Contohnya adalah Evaluasi Model Provus, evaluasi ini sering disebut evaluasi kesenjangan dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara standard yang sudah ditentukan dalam program dengan penampilan aktual dari program tersebut. Evaluasi Model Wheel (roda) dari Beebe, model evaluasi ini berbentuk roda karena menggambarkan usaha evaluasi yang berkaitan dan berkelanjutan dan satu proses ke proses selanjutnya. Model ini digunakan untuk mengetahui apakah pelatihan yang dilakukan suatu instansi telah berhasil, untuk itu diperlukan lah sebuah alat untuk mengevaluasinya. Evaluasi Model Stake, Stake menekankan adanya dua dasar kegiatan dalam evaluasi, yaitu *description* dan *judgement* dan

³⁸ Susanto Pulung, *Evaluasi Dan Penilaian Kinerja* (Surabaya: Graha Ilmu Pustaka, 2014), h. 43.

³⁹Kementrian Agama RI, *Alqur'an dan Terjemah*, *Op.cit.*, h. 587

membedakan adanya tiga tahap dalam program pendidikan yaitu *context*, *process* dan *outcomes*. Stake menyatakan bahwa apabila menilai suatu program pendidikan, maka harus melakukan perbandingan yang relatif antara satu program dengan yang lainnya. Dalam model ini *antecedent* (masukan), *transaction* (proses) dan *outcomes* (hasil) data dibandingkan tidak hanya untuk menentukan apakah ada perbedaan antara tujuan dengan keadaan yang sebenarnya, tetapi juga dibandingkan dengan standar yang absolut untuk menilai manfaat program.⁴⁰ Namun pada umumnya evaluasi yang sering digunakan adalah model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process and Product*), model ini ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki.⁴¹ Selanjutnya model evaluasi Brinkerhoff & CS yang mengemukakan tiga golongan evaluasi yang disusun berdasarkan penggabungan elemen-elemen yang sama, seperti evaluator-evaluator yang lain dengan desain evaluasi yang tetap (*fixed*) ditentukan dan direncanakan secara sistematis sebelum implementasi dikerjakan serta melakukan Evaluasi formatif digunakan untuk memperoleh informasi yang dapat membantu memperbaiki program.⁴²

Selanjutnya ada evaluasi model Stake atau evaluasi yang menekankan adanya dua dasar kegiatan dalam evaluasi Model *Countenance*. Lalu Stake menjelaskan bahwa dibutuhkan *description* dan *judgement* dan membedakan adanya tiga tahap

⁴⁰ Djaali dan Pudji, *Objek Evaluasi Internal* (Jakarta: Pustaka Karya, 2017), h. 23

⁴¹ Stufflebeam, *ESEA (the Elementary and Secondary Education Act)*, Mad aus, Scriven, 2013, h. 118

⁴² Brinkerhoff & CS, *Emergent Evaluation Design*, Naural/Unotrusive, US, 1993), h. 111

dalam program pelatihan, yaitu *antecedent (context)*, *transaction (process)* dan *outcomes*. Stake mengatakan bahwa apabila kita menilai suatu program pelatihan, kita melakukan perbandingan yang relatif antara program dengan program yang lain, atau perbandingan yang absolut yaitu membandingkan suatu program dengan standar tertentu.⁴³ Akan tetapi, dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan evaluasi model Kirkpatrick terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia. **Evaluasi Kirkpatrick dipilih karena dianggap dapat mewakili setiap tahapan pelatihan yang telah dilaksanakan secara spesifik dan mampu memberikan hasil output yang maksimal** dengan item yang meliputi : (1) Evaluasi terhadap Reaksi (*reaction evaluation*). (2) Evaluasi terhadap Belajar (*Learning Evaluation*). (3) Evaluasi terhadap Perilaku (*Behavior Evaluation*) telah dilakukan selama diklat berjalan. (4) Evaluasi Hasil (*Result Evaluation*).⁴⁴

Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun *teamwork* (kerjasama tim) yang lebih baik. Dengan kata lain adalah evaluasi terhadap *impact program* (pengaruh program). Tidak semua pengaruh dari sebuah program dapat diukur dan juga membutuhkan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu evaluasi level 4 ini lebih sulit di bandingkan dengan evaluasi pada level-level sebelumnya. Evaluasi hasil akhir ini dapat dilakukan dengan membandingkan

⁴³ Stake, *antecedent (context)*, *transaction (process)* and *outcomes*, Made Id US, Scriven, 2011, h. 365

⁴⁴ D.L Kirkpatrick, *Effective Training, System, Strategies and Practices* (New Jersey (US): Pearson Prentice Hall, 2016), h. 56.

kelompok kontrol dengan kelompok peserta pembelajaran, mengukur kemampuan siswa sebelum dan setelah mengikuti pembelajaran apakah ada peningkatan atau tidak. Dibandingkan dengan model evaluasi yang lain, model ini memiliki beberapa kelebihan yaitu: 1) lebih komprehensif, karena mencakup *hard skill* dan *soft skill*. 2) objek evaluasi tidak hanya hasil belajar semata tapi juga mencakup proses, *output* dan *outcomes*. 3) mudah untuk diterapkan. Selain kelebihan tersebut model ini juga memiliki beberapa keterbatasan, antara lain: 1) kurang memperhatikan *input*. 2) untuk mengukur *impact* sulit dilakukan karena selain sulit tolak ukurnya juga sudah di luar jangkauan guru maupun sekolah

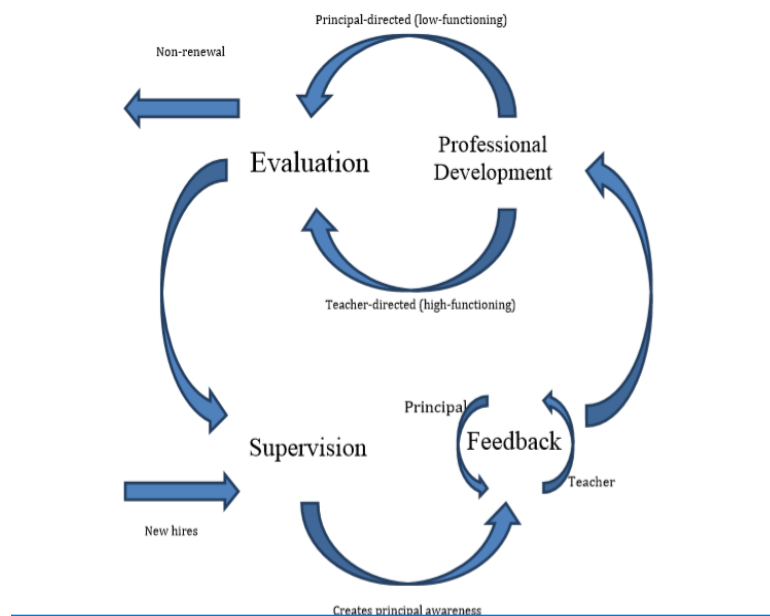
Evaluasi Kirkpatrick dipilih karena obyek Diklat yang menjadi bahan evaluasi menjadi komplit dan evaluasi model ini meliputi : Proses, *Output* dan *Outcomes*. Selain itu Evaluasi ini dipandang lebih komprehensif karena mampu mengukur ketercapaian *hard skill* maupun *soft skill* dan sederhana, mudah dipahami dan kategorisasinya jelas, tidak berbelit-belit. Model evaluasi empat level di kenal pertama kali ketika Donald L. Kirkpatrick menulis empat seni artikel dengan judul "*Techniques for Evaluating Training Programs*" yang diterbitkan dalam *Training and Development, the journal of American (ASTD)*. Artikel-artikel tersebut menggambarkan evaluasi empat level yang diformulasikan oleh Kirkpatrick berdasarkan konsep dari desertasinya pada *University of Wisconsin, Madison*. Ada tiga alasan spesifik dalam melakukan evaluasi program pelatihan, yaitu : untuk menjustifikasi keberadaan anggaran pelatihan dengan memperlihatkan bagaimana program pelatihan tersebut berkontribusi pada tujuan dan sasaran organisasi: untuk menentukan apakah suatu program pelatihan di lanjutkan atau tidak; serta untuk

memperoleh informasi mengenai bagaimana cara meningkatkan program pelatihan dimasa datang⁴⁵ Evaluasi ini penting untuk melihat dampak diklat mengenai program kepengawasan tersebut terhadap kinerja sekolah, termasuk kinerja siswa sebagaimana kajian yang telah dilakukan oleh Ilomo & Manang terhadap Pengawas dalam menjalankan supervisi akademik.⁴⁶ Penelitian mengenai evaluasi terhadap peran proses pengawasan terhadap kepala sekolah dalam kaitannya dengan kinerja di sekolah menengah terpilih dilakukan di Indonesia. Penelitian dilakukan dengan desain survei *cross sectional* dengan Angket untuk pengumpulan data.⁴⁷ Hasil dari evaluasi pengawasan ini akan memberi umpan balik yang mendukung promosi pertumbuhan guru secara individu, terciptanya budaya sekolah yang mendukung dan menghargai lingkungan kerja kolaboratif yang membangun melalui kesadaran kolektif peningkatan berkelanjutan, baik untuk siswa maupun guru maupun tenaga kependidikan lainnya. Hasil kajiannya secara singkat dapat tergambarkan pada gambar 1.3.

⁴⁵ *Ibid*, h. 59

⁴⁶ Ilomo dan Manang, *Kinerja Dan Best Practice* (Jakarta: Grafindo, 2016), h. 34.

⁴⁷ Mette, Anderson, Nieuwenhuizen, Range, Hvidston, dan Doty dalam M. Nuh, *Cross Sectional* (Jakarta: PT Rajawali, 2017), h. 87.



Gambar 1.3. Siklus Evaluasi terhadap Program kepengawasan dari Mette

Penelitian mengenai Evaluasi model Kirkpatrick terhadap pelaksanaan Diklat ini akan membantu pemerintah dalam menentukan program pengembangan profesional mengenai keberadaan Pengawas sekolah di Indonesia. Sehingga pelaksanaannya sesuai dengan pelaksanaan *Best Practice* akan kegiatan kepengawasan kependidikan. Penjelasan diatas juga memiliki esensi yang sama seperti kajian yang dilakukan oleh Mette & Fairman bahwa evaluasi terhadap program kepengawasan yang merupakan hal yang penting dan memiliki implikasi kebijakan untuk kementerian pendidikan negara bagian di seluruh Amerika, terutama sebagai evaluasi baru dan sistem pertumbuhan profesional di bidang pengembangan profesional berkelanjutan bagi tenaga kependidikan untuk menjamin kualitas pendidikan yang diselenggarakan sebagai orang dewasa dengan segenap *higher thinking* mereka⁴⁸. Hal ini sesuai dengan tujuan umum dari konsep

⁴⁸ *Ibid*, h. 99

pembelajaran orang dewasa dengan pencapaian penjaminan mutu pendidikan yang baik dimulai dari pembuat kebijakan. Pendidikan yang berkualitas adalah target untuk menjamin masa depan yang baik bagi bangsa dan negara. Pengawasan yang dilakukan terhadap Kepala Sekolah dan Guru, melibatkan stimulasi pertumbuhan profesional dan pengembangan guru dan tenaga kependidikan, pemilihan dan revisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode pengajaran dan evaluasi terhadap praktik pendidikan dan pelatihan. Hal ini dapat diketahui melalui proses pembinaan dan evaluatif.

Untuk itu, kementerian pendidikan melalui direktorat pembinaan tenaga kependidikan melakukan penyiapan pola penguatan dengan mempersiapkan modul, kurikulum yang diterapkan sebagai hasil dari evaluasi Kirkpatrick. Pada Level 1 Evaluasi dilakukan melalui kuesioner yang berisi evaluasi terhadap komponen yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan pelatihan. Pada evaluasi level ini juga dilakukan evaluasi terhadap kualitas instruktur dan hambatan yang dialami peserta serta saran untuk perbaikan pelatihan berikutnya. Data yang diperoleh dilakukan analisis secara kualitatif dengan merangkum data hasil evaluasi akhir pelaksanaan pelatihan, kemudian dilakukan analisis deskriptif terhadap komponen pelatihan yang dievaluasi, yang meliputi: (1) Materi pelatihan. (2) Durasi. (3) Sarana dan prasarana. (4) Media. (5) Metode yang digunakan. (6) Kualitas instruktur.⁴⁹

Pada evaluasi Level 2 dilakukan dengan membandingkan hasil Test Awal (*Pre Test*) dan Test Akhir (*Post Test*). Pada pelatihan yang diselenggarakan. Tes

⁴⁹ Bagiyono, *Evaluasi Kualitas dan Efektifitas Pelatihan*, Proceeding Seminar Internasional, SDM, 2014, h. 97-103

awal dan tes akhir berupa tes tertulis. Pada tahap ini peserta Diklat diminta membawakan materi Diklat yang sama, yaitu materi spesialisasi bidang keilmuan peserta yang dijadikan materi metode dan strategi dalam melaksanakan tugas sebagai pengawas sekolah. Pada evaluasi level ini, data dianalisis secara kuantitatif yang dilakukan dengan merangkum data hasil ujian peserta pada *pre-test* dan *Post-Test* dan diolah dengan menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial.⁵⁰ Indikator evaluasi pada tahap ini adalah (1) Peningkatan penguasaan. (2) Efektifitas pembelajaran ditentukan berdasarkan peningkatan penguasaan hasil Diklat sebelum dan setelah kegiatan pelatihan. Evaluasi pada level ini dilakukan setelah selesai mengikuti pelatihan dengan mengirimkan kuesioner yang berisi pertanyaan mengenai kegunaan materi pelatihan yang telah mereka ikuti dalam melaksanakan tugas terkait. Dari kuesioner yang disebarkan, tercatat 74 % kuesioner yang dikirimkan kembali dan dapat diolah. Untuk melengkapi evaluasi level ini, pada saat peserta mengajar paska pelatihan dilakukan pengamatan oleh *observer*. *Observer* yang ditugaskan adalah personil yang menguasai ilmu teknik kepengawasan dan idealnya yang mengerti *performance* peserta yang diamati sebelum peserta tersebut mengikuti pelatihan. *Observer* tersebut bisa seorang Widaiswara senior atau pengarah pelatihan terkait.⁵¹

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangsih dan perkembangan kinerja Pengawas di Indonesia. Penelitian ini juga merupakan

⁵⁰ Suharsimi Arikunto. & Cepi Safruddin Aji, *Evaluasi Program Pendidikan, Panduan Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan*. Bumi Aksara, Jakarta, 2017, h. 65

⁵¹ Pusdiklat Penguatan Kompetensi Pengawas Sekolah, *Evaluasi Efektifitas Pelatihan*, dilanjutkan dengan Proceeding Internasional, 2016, h. 92

dukungan konkrit terhadap Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 57, yang menyatakan bahwa evaluasi perlu dilaksanakan dalam rangka pengendalian mutu secara Nasional. Selain itu penelitian ini bahkan dapat menjadi satu bentuk dukungan terhadap PERMENPAN RB Nomor 14/2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, Surat Edaran GTK No 19998 /B.B1.3/ GT/2018 tentang Tata Kelola Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. Selain itu penelitian ini juga merupakan dukungan terhadap Surat Edaran Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 1 tahun 2016 & No 1/SE/XII/2016 tentang Penjelasan PERMENPANRB Nomor 14/2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.

Untuk itu, berdasarkan paparan dan penjelasan diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa program Diklat merupakan program pelatihan yang memerlukan evaluasi yang tujuannya untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan diklat. Model evaluasi program yang khusus diciptakan untuk pelatihan adalah Model Evaluasi Kirkpatrick. Model ini dipilih karena telah banyak digunakan untuk mengevaluasi program-program pelatihan di seluruh dunia. Maka penulis hendak melakukan penelitian dengan tema “Evaluasi model Kirkpatrick terhadap pelaksanaan Diklat program penguatan pengawas sekolah berbasis *best practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia”

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis menentukan fokus penelitian dalam proposal penelitian ini adalah tentang evaluasi model Kirkpatrick terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *best practice*, *HOTS* dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia yang terdiri dari 4 level evaluasi Kirkpatrick tersebut adalah :

a. Level 1 – Reaction (Reaksi)

Mengevaluasi reaksi adalah sama halnya dengan mengukur tingkat kepuasan konsumen

b. Level 2 – Learning (Pembelajaran)

Evaluasi di level-2 berhubungan dengan peningkatan kompetensi peserta, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan tujuan yang diadakannya pelatihan.

c. Level 3 – Behavior (Perilaku)

Perilaku menurut Kirkpatrick didefinisikan sebagai sejauh mana perubahan perilaku yang muncul karena peserta mengikuti program pelatihan

d. Level 4 – Result (Hasil)

Pelaksanaan program pelatihan, tentunya bertujuan mendapatkan hasil yang baik, seperti peningkatan kualitas, produktivitas, atau tingkat keselamatan.

2. Subfokus Penelitian

Pada tahun anggaran 2018/2019 Dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi dan kabupaten/kota Bandar Lampung, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan sebagai instansi Pembina melakukan pembinaan pengawas sekolah dengan berbagai strategi, satu diantaranya adalah peningkatan atau penguatan kompetensi pengawas sekolah dengan evaluasi Kirkpatrick. Dari 4 level evaluasi Kirkpatrick diatas, maka subfokus permasalahan pada penelitian ini adalah

1. Pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah di Indonesia.
2. Evaluasi terhadap **Reaksi** (*Reaction Evaluation*) pada pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indoensia
3. Evaluasi terhadap **Pembelajaran** (*Learning Evaluation*) pada pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indoensia
4. Evaluasi terhadap **Perilaku** (*Behavior Evaluation*) pada pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indoensia
5. Evaluasi **Hasil** (*Result Evaluation*) pada pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indoensia

C. Rumusan masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan dilatar belakang masalah diatas, maka penulis meresensi rumusan masalah penelitian ini kedalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah hasil dari pelaksanaan analisis *mix method* pada pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah di seluruh Indonesia?
2. Apakah tujuan analisis *mix method* pada pelaksanaan evaluasi Kirkpatrick terhadap hasil pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah di seluruh Indonesia?
3. Apakah fokus *Critical Knowledge* pelaksanaan evaluasi Kirkpatrick terhadap hasil pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah di seluruh Indonesia?
4. Apakah hasil normalitas dari *Items Description* yang menjadi objek penilaian pada evaluasi Kirkpatrick level 3 sehingga mencapai pada *Best Practice*?
5. Bagaimanakah hasil evaluasi Kirkpatrick 4 level melakukan *analyzes data and information* dan *techniques to solve problem*?
6. Bagaimanakah evaluasi terhadap **Reaksi** (*reaction evaluation*) terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia?

7. Bagaimanakah evaluasi terhadap **Pembelajaran** (*Learning Evaluation*) terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia?
8. Bagaimanakah evaluasi terhadap **Perilaku** (*Behavior Evaluation*) terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia?
9. Bagaimanakah evaluasi **Hasil** (*Result Evaluation*) terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia?
10. Bagaimanakah hasil dari *descriptive statistics* pasca Diklat pada pelaksanaan evaluasi **Kirkpatrick** terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah di Indonesia?

D. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa hasil dari pelaksanaan analisis *mix method* pada pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah di seluruh Indonesia
2. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang tujuan dari pelaksanaan analisis *mix method* pada pelaksanaan evaluasi Kirkpatrick terhadap hasil pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah di seluruh Indonesia

3. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang fokus *Critical Knowledge* pelaksanaan evaluasi Kirkpatrick terhadap hasil pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah di seluruh Indonesia
4. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang hasil normalitas dari *Items Description* yang menjadi objek penilaian pada evaluasi Kirkpatrick level 3 sehingga mencapai pada *Best Practice*
5. Untuk mengetahui dan menganalisis hasil evaluasi Kirkpatrick 4 level melakukan *analyzes data and information* dan *techniques to solve problem*
6. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang evaluasi terhadap **Reaksi** (*reaction evaluation*) terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia
7. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang evaluasi terhadap **Pembelajaran** (*Learning Evaluation*) terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia
8. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang evaluasi terhadap **Perilaku** (*Behavior Evaluation*) terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia
9. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang evaluasi **Hasil** (*Result Evaluation*) terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah

berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia

10. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang hasil dari *descriptive statistics* pasca Diklat pada pelaksanaan evaluasi **Kirkpatrick** terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah di Indonesia?

E. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan khazanah ilmu sosial, khususnya yang berkaitan dengan evaluasi model Kirkpatrick dalam mengevaluasi terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak Pemerintah dan masyarakat tentang evaluasi model Kirkpatrick dalam mengevaluasi terhadap pelaksanaan Diklat penguatan pengawas sekolah berbasis *Best Practice*, HOTS dan pembelajaran orang dewasa di Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual

1. Evaluasi Kirkpatrick

a. Evaluasi

1) Definisi Evaluasi

Evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Tanpa evaluasi, maka tidak akan diketahui bagaimana kondisi objek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya. Istilah evaluasi sudah menjadi kosa kata dalam bahasa Indonesia, akan tetapi kata ini adalah kata serapan dari bahasa Inggris yaitu *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran.¹ Evaluasi merupakan penentuan nilai suatu hal, yang meliputi pengumpulan informasi yang digunakan untuk memutuskan nilai keberhasilan suatu program, produk, prosedur, tujuan atau manfaat yang pada desain pendekatan alternatif untuk mempertahankan tujuan khusus. Bruflem berpendapat bahwa evaluasi adalah "*the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives,*" Artinya evaluasi merupakan proses

¹ Echols dan Shadily, *The Concept of Evaluation* (Jakarta: Pustaka Insan, 2014), h. 54.

menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan.² Sedangkan *Tague-Sutcliffe*, mengartikan evaluasi sebagai "*a systematic process of determining the extent to which instructional objective are achieved by pupils*".³ Evaluasi bukan sekadar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan tujuan yang jelas.

Pendapat tersebut mengimplikasikan adanya kriteria tertentu yang digunakan untuk menentukan nilai (*worth*) serta adanya sesuatu yang dinilai. Kriteria yang dimaksud adalah kriteria keberhasilan pelaksanaan program, dan hal yang dinilai berupa dampak atau hasil yang dicapai atau prosesnya itu sendiri. Menentukan keberhasilan suatu program sangat ditentukan dari proses evaluasi yang dilakukan karena menjadi bagian yang integral dari keseluruhan program pendidikan yang tidak dapat dipisahkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam *Ensiklopedi Pendidikan*, evaluasi mengandung tiga pengertian yaitu:

- a) Suatu proses menetapkan nilai atau jumlah dari suatu taksiran yang sama,

² Worthen dan Sanders dalam M, Nuh, *Providing Useful Information* (Jakarta: Grafindo, 2017), h. 65.

³ Tague-Sutcliffe dalam Suryadi Mustofa, *Objective* (Jakarta: Grafindo, 2017), h. 42.

- b) Suatu proses untuk menetapkan kepentingan relatif dari fenomena-fenomena dari jenis yang sama atau dasar suatu standar tertentu, dan,
- c) Perkiraan kenyataan atas dasar ukuran nilai tertentu dan dalam rangka situasi yang khusus dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.⁴

Evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan nilai dan harga dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan sebagai rekomendasi dalam membuat keputusan, membantu mempertanggung jawabkan dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Sehingga evaluasi dapat berarti penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Evaluasi merupakan rangkaian kegiatan dalam meningkatkan kualitas, kinerja atau produktivitas dalam bidang pendidikan yaitu individu, yang dilihat dari unsur prestasi belajar yang dicapai kelompok atau kelas. Melalui evaluasi akan diperoleh informasi tentang tingkat ketercapaian program. selain itu, terdapat

⁴ Poerbakawadja Soegarda, *Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 2017), h. 24.

beberapa ahli yang mencoba mendefinisikan istilah evaluasi diantaranya sebagai berikut:

a) Menurut Gronlund

Evaluasi adalah suatu proses yang sistematis untuk menentukan tujuan atau membuat keputusan sampai sejauh mana tujuan-tujuan pengajaran yang telah dicapai oleh siswa.⁵

b) Tyler

Selain itu, menurut Tyler dalam Aziz penilai harus menilai tingkah laku peserta didik.⁶ Pada perubahan tingkah laku yang dikehendaki dalam pendidikan. Selain itu evaluasi mesti dibuat pada akhir program. Dalam model ini, langkah pertama adalah mengenali tujuan suatu program. Setelah tujuan program diketahui, indikator-indikator pencapaian tujuan dan alat pengukuran diketahui pasti. Hasil kajian akandibandingkan dengan tujuan program dan keputusan dibuat level pencapaian yang diperoleh. Menurut Tyler, apabila tujuan program tidak tercapai sepenuhnya ini membawa implikasi sama bahwa

⁵ Gronlund dalam Rahmat, *Evaluasi - Utilization Focused Approach To Evaluation* (Jakarta: Grafindo, 2015), h. 49.

⁶ Tyler dalam Aziz, *Penilaian Sikap Dan Tingkah Laku* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h. 93.

program pembelajaran lemah atau juga bahwa tujuan yang telah dipilih tidak sesuai. Tyler mendefinisikan evaluasi sebagai perbandingan antara hasil yang dikehendaki dengan hasil yang sebenarnya. Pendekatan Tyler memberikan dasar pada pengukuran tingkah laku dalam suatu tujuan yang dibentuk dan mendasarkan kepada hasil pembelajaran dari input pengajaran. Tyler telah membuat beberapa perubahan dalam konsepnya mengenai penilaian perubahan ini dikembangkan dalam definisi penilaiannya awal yaitu penilaian program yang dibuat dengan membandingkan konsep program dengan dasar yang relevan untuk memantapkan perencanaan program, termasuk diantaranya sebagai berikut (1) Penilaian tingkat implementasi. (2) Penilaian dalam monitoring yang berkelanjutan dalam suatu program.

c) Menurut Cronbach

Evaluasi adalah menyediakan informasi untuk pembuatan keputusan.⁷ Sehubungan dengan pembelajaran, evaluasi yang dimaksud adalah suatu proses pengumpulan data untuk menentukan manfaat, nilai, kekuatan, dan kelemahan pembelajaran yang ditujukan untuk merivisi pembelajaran guna

⁷ Cronbach dalam Ghani, *Evaluasi Pembelajaran Terpadu* (Jakarta: Grafindo, 2016), h. 72.

meningkatkan daya tarik dan efektifitasnya. Penilaian (evaluasi) mempunyai tujuan sebagai pengarah kegiatan evaluasi dan sebagai kegiatan penilaian program. Evaluasi pada umumnya berkaitan dengan upaya mengumpulkan, pengolahan, dan penyajian data atau informasi sebagai masukan untuk pengambilan keputusan.

d) Weiss

Penjelasan lain tentang tujuan evaluasi ini di kemukakan oleh Weiss sebagai berikut “*die purpose of evaluation reserch is measure the effect of aprogram againts the goals it set out accomplish as means of contributing to subsequent decision making about the program and improving future programming*”.⁸ Kutipan tersebut menjelaskan bahwa tujuan penelitian evaluasi adalah untuk mengukur dampak sebuah program dengan membandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan tentang program tersebut dan meningkatkan program masa yang akan datang.

⁸ Weiss dalam Pujianto, *The Effect Of Evaluation Of Program* (Bandung: Pusda Karya Kencana, 2015), h. 67.

- e) Menurut Commonwealth of Australia Department of Finance Evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which:*
- 1) *Program inputs are used to maximise outputs (efficiency);*
 - 2) *Program outcomes achieve stated objectives (effectiveness);*
 - 3) *Program objectives match policies and community needs (appropriateness).*⁹

Selain itu, terdapat empat istilah yang sangat erat hubungannya dengan bahan evaluasi, yaitu : pengukuran, tes, penilaian dan pengambilan keputusan atau kebijakan. Pengukuran juga merupakan suatu kegiatan untuk mendapatkan informasi atau data secara kuantitatif. Salah satu alat ukurnya dinamakan tes dan hasilnya dinamakan skor (hasil pengukuran). Tes merupakan alat ukur, instrumen, atau prosedur pengukuran yang dipergunakan untuk mengetahui kemajuan dan perubahan.

⁹ Australia Department Subject, *A System Of Commonwealth of Australia Department of Finance* (Jakarta: Pustaka Karya, 2017), h. 76.

2) Tujuan dan Fungsi Evaluasi

Setiap kegiatan yang dilaksanakan pasti mempunyai tujuan, demikian juga dengan evaluasi. Tujuan evaluasi dari suatu kegiatan evaluasi adalah untuk membuat keputusan sebagaimana yang dikemukakan oleh Tylor bahwa tujuan evaluasi ialah untuk “mengembangkan suatu kebijakan yang bertanggung jawab mengenai pendidikan”, Popham menyatakan bahwa tujuan evaluasi adalah untuk “membuat keputusan yang lebih baik”. Mehrens dan Lehmann mengemukakan pendapatnya bahwa tujuan evaluasi ialah untuk “membantu membuat keputusan”¹⁰. Bahkan jauh sebelumnya, Cronbach sudah secara tegas menyebutkan bahwa tujuan evaluasi ialah untuk “membuat keputusan”.¹¹ Tujuan evaluasi adalah meningkatkan mutu program, memberikan justifikasi atau penggunaan sumber-sumber yang ada dalam kegiatan, memberikan kepuasan dalam pekerjaan dan menelaah setiap hasil yang telah direncanakan. Menurut Hawe et al, evaluasi dilakukan untuk: Menilai pencapaian program, menilai kepuasan sasaran, menilai pelaksanaan aktifitas program, menilai tampilan komponen dan material program¹². Menurut Arikunto, ada dua sedangkan tujuan khusus lebih difokuskan pada masing-masing

¹⁰*Ibid*, h. 38

¹¹ Sudaryono, *Test, Hasil Dan Skor* (Surabaya: Pustaka Barokah, 2017), h. 67.

¹²*Ibid*, h. 69

komponen. Menurut Crawford, tujuan dan atau fungsi evaluasi adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan.
- b. Untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil.
- c. Untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan.
- d. untuk memberikan umpan balik bagi kegiatan yang dilakukan.¹³

Para ahli seperti Alex Astin Dan Bob Panos mengatakan bahwa tujuan prinsip evaluasi adalah untuk menghasilkan informasi yang dapat memandu keputusan mengenai adopsi atau modifikasi program pendidikan.¹⁴ Evaluasi diharapkan untuk menyelesaikan berbagai tujuan diantaranya sebagai berikut:

- a. Mendokumentasi kejadian
- b. Mencatat perubahan siswa
- c. Mendeteksi daya kelembagaan
- d. Menempatkan kesalahan bagi permasalahan
- e. Membantu membuat keputusan administratif
- f. Memfasilitasi aksi perbaikan
- g. Meningkatkan pemahaman kita terhadap pembelajaran¹⁵.

¹³ Crawford dalam Subagio, *Fungsi Evaluasi* (Jakarta: Karya Mandiri, 2017), h. 50.

¹⁴ Scriven & Stufflebeam dalam Madaus, *Modifikasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 2016), h. 29.

¹⁵*Ibid*, h. 37

Selain tujuan evaluasi di atas, Aderson merumuskan tujuan dari evaluasi diantaranya sebagai berikut:

a. Memberikan masukan untuk perencanaan program.

Penilaian dimulai setelah adanya keputusan tentang penyelenggaraan program pendidikan. Dalam penilaian program yang sedang direncanakan biasanya digunakan analisis awal dan analisis akhir suatu program (*front-end analysis*). Informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dalam mempersiapkan suatu program pendidikan adalah mengidentifikasi kebutuhan program, penilaian tentang kecocokan konsep yang digunakan, perkiraan tentang biaya dan kelayakan program, dan proyeksi tentang perkembangan tuntutan kebutuhan serta daya dukung tentang hal-hal tersebut sangat penting untuk melaksanakan pelaksanaan program dan ruang lingkup kegiatan perencanaan program pendidikan.¹⁶

b. Memberi masukan untuk keputusan tentang modifikasi program. Tujuan penilaian berhubungan dengan penilaian formatif. Titik berat kegiatan penilaian adalah mendeskripsikan proses pelaksanaan program. Maka

¹⁶ Aderson dalam Rahmat, *Tujuan Evaluasi Kegiatan* (Bandung: Rosda Karya Pustaka, 2016), h. 25.

komponen-komponen yang dihimpun, dianalisis, dan disajikan adalah tujuan, isi, metodologi, dan konteks program, serta kebijaksanaan atau pendayagunaan tenaga.

Apabila kondisi ini terjadi, para penilai perlu mengkaji berbagai informasi, seperti dukungan masyarakat, politik, keuangan dan profesi yang dapat memperkuat dan menentang kelangsungan program. Kegiatan atau aktivitas evaluasi ini mempunyai beberapa fungsi yang bermanfaat bagi pihak yang melakukan evaluasi atau juga pihak yang dievaluasi. Dibawah ini merupakan beberapa fungsi evaluasi diantaranya Fungsi Selektif, Fungsi Diagnosa, Fungsi Penempatan dan Fungsi Pengukuran Keberhasilan

b. Evaluasi Kirkpatrick

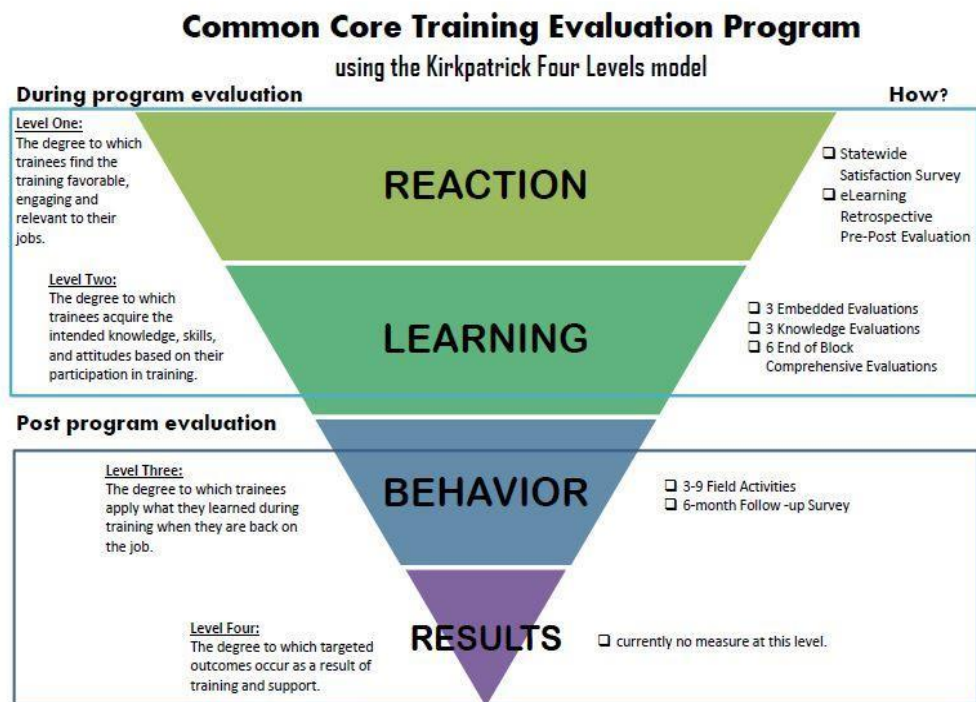
Model evaluasi empat level di kenal pertama kali ketika Donald L. Kirkpatrick menulis empat seni artikel dengan judul "*Techniques for Evaluating Training Programs*" yang diterbitkan dalam *Training and Development, the journal of American (ASTD)*. Artikel-artikel tersebut menggambarkan evaluasi empat level yang diformulasikan oleh Kirkpatrick berdasarkan konsep dari desertasinya pada *Unversity of*

Winconsin, Madison.¹⁷ Kirkpatrick, D.L & Kirkpatrick J.D mengemukakan tiga alasan spesifik dalam melakukan evaluasi program pelatihan, yaitu : untuk menjustifikasi keberadaan anggaran pelatihan dengan memperlihatkan bagaimana program pelatihan tersebut berkontribusi pada tujuan dan sasaran organisasi: untuk menentukan apakah suatu program pelatihan di lanjutkan atau tidak; serta untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana cara meningkatkan program pelatihan dimasa datang¹⁸.

Model evaluasi Kirkpatrick dikenal pertama kali ketika Donald L. Kirkpatrick menulis empat seri artikel dengan judul “*Techniques for Evaluating Training Programs*” yang diterbitkan dalam *Training and Development, the journal of The American Society for Training and Development* (ASTD) Artikel-artikel tersebut menggambarkan evaluasi empat level yang diformulasikan oleh Kirkpatrick berdasarkan konsep dari desertasinya dengan gambar dibawah ini.

¹⁷ D.L Kirkpatrick, *Effective Training, System, Strategies and Practices* (New Jersey (US): Pearson Prentice Hall, 2016), h. 75.

¹⁸ *Ibid*, h. 77

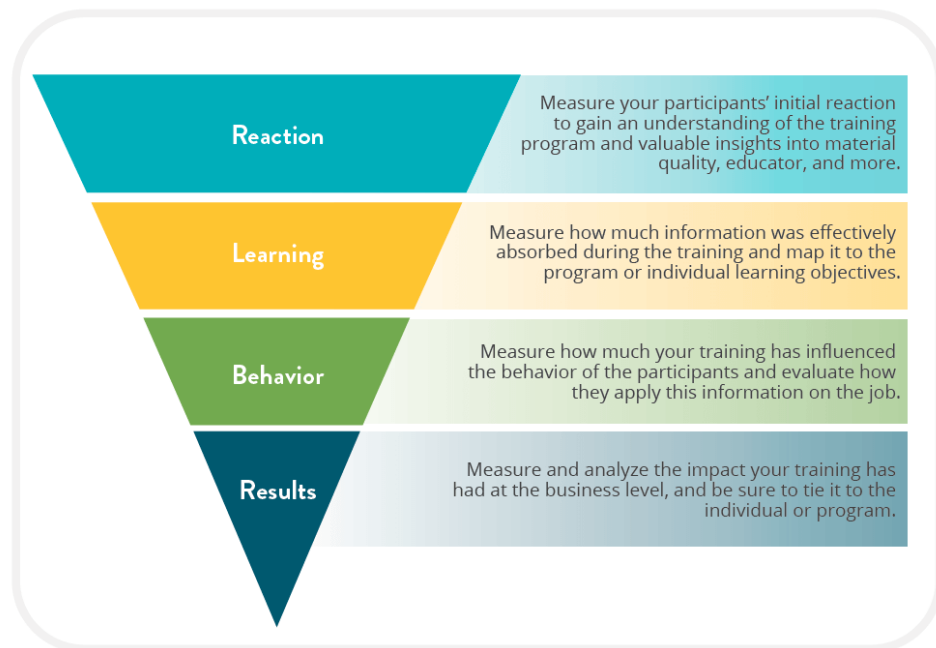


Gambar 2.1 Evaluasi Empat Level yang diformulasikan oleh Kirkpatrick

Model evaluasi Kirkpatrick diatas merepresentasikan sebuah sekuen dari setiap level yang ada untuk mengevaluasi program pelatihan, karena setiap level dalam model empat level adalah penting dan setiap level memberi dampak pada level berikutnya¹⁹. Model evaluasi ini terbagi kedalam empat level evaluasi, yaitu evaluasi level reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Dalam hal ini dapat diesensikan pada gambar dibawah ini.

¹⁹ *Ibid*

THE KIRKPATRICK MODEL



Gambar 2.2 Model evaluasi Kirkpatrick

Menurut Donald L. Kirkpatrick dalam Maarif & Kartika, terdapat lima langkah untuk mendeskripsikan masing-masing tahapan level evaluasi Kirkpatrick. Lima langkah tersebut merupakan panduan dalam melakukan evaluasi dari masing-masing level yang meliputi *goals*, *data*, *measures*, *analyzes* dan *results*.²⁰ **GOALS** : Mendeskripsikan setiap sasaran pengukuran pada setiap level evaluasi guna memperjelas mengapa evaluasi pelatihan tersebut perlu dilakukan. **DATA** : Memberikan penjelasan data apa yang perlu dikumpulkan serta bagaimana metode pengumpulannya. **MEASURES** : Membuat suatu

²⁰ Maarif & Kartika, *Penilaian Dan Evaluasi 5 Langkah* (Surabaya: Insan Pustaka, 2014), h. 76.

pedoman pengukuran yang dapat dijadikan panduan dalam melakukan analisis data di setiap level evaluasi pelatihan. *ANALYZES* : Menjelaskan langkah-langkah dalam melakukan analisis pada setiap evaluasi pelatihan berdasarkan hasil dari rekapitulasi data yang telah berhasil didapatkan. *RESULTS* : Hasil dan kesimpulan dari analisis data yang dapat dijadikan informasi bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Jika dilihat dalam tabel, maka empat level evaluasi Kirkpatrick akan tergambar *sebagai berikut*.



Gambar 2.3 empat level evaluasi Kirkpatrick²¹

Dari gambar diatas penulis mengesensikan bahwa model Evaluasi Empat Level Kirkpatrick adalah salah satu model evaluasi yang paling banyak digunakan untuk menilai suatu program diklat. Model ini diperkenalkan oleh Donald Kirkpatrick yang pertama kali dipublikasikan tahun 1959 pada *Journal of American Society of Training Directors*. Kirkpatrick memperkenalkan empat level yang menggambarkan urutan sebuah alur evaluasi program diklat. Setiap level sangat penting dan mempengaruhi level berikutnya. Setiap kita

²¹ kirkpatrickpartners.com

mengevaluasi dari level satu kepada level berikutnya, akan membutuhkan proses yang sangat sulit dan memakan waktu, namun akan memberikan informasi evaluasi yang bernilai.

Tabel 2.1 Kirkpatrick Memperkenalkan Empat Level yang Menggambarkan Urutan Sebuah Alur Evaluasi Program Diklat

Level Evaluasi	Deskripsi	Pengukuran	Metode Pengumpulan Data	Sumber Data	Waktu Pelaksanaan	Tanggung Jawab
1. Reaction	Mengukur tingkat kepuasan peserta <i>training</i> terhadap program <i>training</i> yang diikuti	<ul style="list-style-type: none"> • Materi • Fasilitator • Metode Pengajaran • Fasilitas Pendukung 	Kuantitatif Survei (Kuesioner) dan Skala Pengukuran Interval (skala likert)	Peserta <i>training</i>	Pada akhir sesi <i>training</i> dilaksanakan	Fasilitator dan divisi <i>training</i>
2. Learning	Mengukur tingkat pembelajaran yang diikuti peserta <i>training</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> • Nilai minimum 70 	Formasi tes	Peserta <i>training</i>	Sebelum dan sesudah sesi pelatihan	Fasilitator dan divisi <i>training</i>
3. Behavior	Mengukur implementasi hasil <i>training</i> ditempat kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kinerja atau kompetensi • Membuat <i>action plan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Observasi • <i>Action Plan</i> • Penilaian Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Atas an Peserta • Bawa han • Rekan kerja 	Setelah pelatihan sekitar 3-6 bulan setelahnya	Atasan peserta langsung dan divisi <i>training</i>

4. Results	Mengukur keberhasilan program <i>training</i> dari sudut pandang bisnis dan organisasi yang disebabkan oleh adanya peningkatan Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu • Kuantitas • Kualitas • <i>Cost</i> • <i>Habbit</i> • Kepuasan <i>customer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi <i>Action Plan</i> • Data laporan kerja • KPJ • Wawancara • FGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Atas an Peserta • Bawa ha n • Rekan kerja a 	Setelah pelatihan sekitar 3-6 bulan sampai 1 tahun setelahnya	Atasan peserta langsung dan divisi <i>training</i>
----------------------	--	--	--	---	---	--

Sumber: Maarif & Kartika.²²

Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dikenal dengan istilah Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model. Empat level evaluasi tersebut adalah :

1. Level 1 – *Reaction* (Reaksi)

Donald L. Kirkpatrick menyatakan bahwa Reaksi itu dinilai sebagai kepuasan peserta mengenai program pelatihan. Pentingnya reaksi peserta pelatihan merupakan salah satu penentu keberhasilan program. Untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta, Donald L. Kirkpatrick mengatakan bahwa dalam proses menerima pembelajaran dibutuhkan motivasi untuk menimbulkan rasa ingin tahu. Pada dasarnya mengukur reaksi itu sangatlah penting karena dapat

²² *Ibid*, h. 78

mengetahui apa yang dirasakan peserta mengenai penyelenggaraan program pelatihan dan memberikan saran dan masukan,. Langkah- langkah dalam melakukan evaluasi di level-1 adalah: 1. Membuat daftar item mengenai semua hal yang menyangkut penyelenggaraan program pelatihan seperti, kepuasan peserta terhadap materi, instruktur, konsumsi, materi, fasilitas, kepanitiaan dll. 2. Reaksi yang didapat di desain secara kuantifikasi dengan bentuk skala likert dan memberi ruang untuk komentar. 3. Ketika penilaian reaksi dilakukan jangan lupa meminta saran untuk perbaikan kepada peserta. 4. Menjaga kerahasiaan identitas peserta atau. 5. Lakukan evaluasi diakhir program untuk mendapatkan hasil yang maksimal

Mengevaluasi reaksi adalah sama halnya dengan mengukur tingkat keuasan konsumen²³. Menurut Donald L. Kirkpatrick dalam McLean, S & Moss G. evaluasi di level satu biasa disebut dengan “*happy face evaluation*”, dimana level ini diukur reaksi dan kepuasan peserta terhadap program pelatihan.²⁴ Mengukur tingkat kepuasan peserta dalam kegiatan pelatihan merupakan hal yang penting, karena menyangkut motivasi mereka dalam belajar.

²³*Ibid*, h. 81

²⁴ McLean, S & Moss G dalam Santoso, *Penilaian Penelitian Ideal*, (Jakarta: Gema Insan Pustaka, 2017), h. 37.

Evaluasi di level ini mengukur bagaimana peserta diklat bereaksi terhadap diklat yang diikuti. Mengevaluasi terhadap reaksi peserta diklat berarti mengukur kepuasan peserta (*customer satisfaction*). Program diklat dianggap efektif apabila proses diklat dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi peserta sehingga mereka tertarik, termotivasi untuk belajar dan berlatih. Peserta diklat akan termotivasi apabila proses diklat dengan memuaskan peserta, pada akhirnya memunculkan reaksi positif dari peserta. Sebaliknya apabila peserta tidak merasa puas terhadap proses diklat yang diikutinya, maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti diklat lebih lanjut. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa keberhasilan proses diklat tidak terlepas dari minat, perhatian, dan motivasi peserta diklat dalam mengikuti jalannya kegiatan diklat. Orang akan belajar lebih baik manakala memberi reaksi positif terhadap lingkungan belajar. Kepuasan peserta diklat dapat dikaji dalam beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh pengajar, media pembelajaran yang tersedia, jadwal kegiatan sampai menu dan penyajian konsumsi yang disediakan.

Pentingnya mengukur reaksi menurut Kirkpatrick D.L & Kirkpatrick J.D. berdasarkan beberapa alasan, yaitu: untuk memberikan masukan yang berharga kepada penyelenggara pelatihan dalam meningkatkan program pelatihan dimasa datang: memberikan sasaran dan masukan kepada pengajar mengenai tingkat efektifitas mereka dalam mengajar, dapat memberikan informasi kepada para pembuat keputusan terkait dengan pelaksanaan program pelatihan, serta agar dapat memberikan informasi kuantitatif kepada pengajar yang dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat standar pengajaran untuk program yang akan datang²⁵. Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi di level 1 adalah :

- a) Tentukan hal-hal yang dapat menginformasikan kepuasan peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan seperti fasilitas, jadwal, kualitas maknan, kualitas pengajar, kualitas diktat atau modul, kualitas media pembelajaran, strategi pembelajaran yang diterapkan pengajar, kesigapan dan keramahan panitia, serta informasi lainnya yang dibutuhkan.
- b) Informasi-informasi tersebut kemudian dikemas dalam suatu format isian yang mudah dimengerti oleh subjek evaluasi, serta dapat mengkuantifikasikan informasi-

²⁵ Kirkpatrick D.L & Kirkpatrick J.D, *Op.cit.*, h. 78

informasi tersebut. Tambahkan juga kolom komentar dan saran sebagai informasi tambahan.

- c) Lakukan evaluasi di level ini segera, baik ketika kegiatan berlangsung, maupun setelah kegiatan pelatihan berakhir.
- d) Lakukan tindakan yang tepat secara langsung dalam menyikapi hasil evaluasi.

2. Level 2 – Learning (Pembelajaran)

Donald L. Kirkpatrick menjelaskan bahwa *Learning* didefinisikan sebagai situasi ketika peserta mampu merubah sikap, pengetahuan, dan keterampilannya sebagai hasil dari mengikuti program diklat. Terdapat tiga hal yang dapat dipenuhi dalam program diklat, yaitu pengetahuan, sikap dan keterampilan. Sebagai contoh, program diklat teknis mengarahkan pada peningkatan keterampilan. Program diklat dalam topik kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi dapat mengarahkan ketiga objek. Dalam kegiatan evaluasi diklat, spesifikasi objek harusnya sudah ditentukan. Beberapa evaluator berpendapat bahwa tidak ada diklat berlangsung kecuali jika terjadi perubahan dalam sikap peserta. Peserta diklat dikatakan telah belajar apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Oleh karena itu untuk mengukur efektivitas program diklat maka ketiga aspek tersebut perlu

diukur. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan keterampilan pada peserta diklat, maka program dapat dikatakan gagal.

Penilaian *evaluating learning* ini ada yang menyebutkan dengan penilaian hasil (*output*) belajar. Oleh karena itu dalam pengukuran hasil belajar (*learning measurement*) berarti penentuan satu atau lebih hal berikut: a) Pengetahuan apa yang telah dipelajari?, b) Sikap apa yang telah berubah?, c) Keterampilan apa yang telah dikembangkan atau diperbaiki?. Evaluasi di level-2 ini merupakan pengukuran untuk level-3 yaitu perubahan perilaku yang artinya jika tidak ada perubahan perilaku artinya tidak ada pembelajaran yang terjadi.

Pembelajaran di level-2 menurut Kirkpatrick. adalah kompetensi peserta, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan tujuan diadakannya pelatihan sebagai prinsip, fakta-fakta, dan teknik yang dimengerti dan diserap oleh peserta. Adapun tujuan pelaksanaan evaluasi belajar di level-2 menurut Donald L. Kirkpatrick dalam Kennedy, E., P., Chyung, Y., S., Winiacki, J., D., & Brinkerhoff, O., R. adalah untuk mengetahui pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan. Dari definisi tersebut, pembelajaran berkaitan pengukuran prinsip-

prinsip pembelajaran, fakta-fakta, teknik-teknik, keterampilan- keterampilan yang disajikan dalam program. Langkah-langkah dalam melaksanakan evaluasi di level-2, adalah 1. Menggunakan grup kontrol sebagai pembanding. 2. Mengevaluasi pengetahuan, keterampilan dan sikap sebelum dan sesudah program. 3. Gunakan tes kinerja untuk mengukur peningkatan keterampilan. 4. Gunakan hasil evaluasi untuk melakukan tindakan yang sesuai

Evaluasi di level-2 menurut Donald L. Kirkpatrick sangat berhubungan dengan peningkatan kompetensi peserta, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan tujuan yang diadakannya pelatihan. Pembelajaran didefinisikan sebagai prinsip, fakta-fakta, dan teknik yang dimengerti dan diserap oleh peserta²⁶. Dari definisi tersebut, mengukur pembelajaran berarti menentukan satu hal atau lebih yang berhubungan dengan tujuan pelatihan, seperti pengetahuan apa yang telah dipelajari, keterampilan apayang telah dikembangkan atau ditingkatkan, dan sikap apa yang telah berubah. Langkah-langkah dalam melaksanakan evaluasi di level-2, adalah:

²⁶*Ibid*, h. 93

- a) Lakukan evaluasi terkait peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap sebelum dan sesudah pelatihan.
- b) Gunakan tes tertulis untuk mengukur pengetahuan dan sikap.
- c) Gunakan tes performa dalam mengukur keterampilan;
- d) Gunakan hasil pengukuran tersebut untuk melakukan tindakan yang sesuai.

Yang dimaksud tindakan yang sesuai dalam hal ini adalah melakukan tindakan konfirmatif dengan hasil evaluasi di level-1, apakah pengajar kurang komunikatif dalam menyampaikan materi, terkait strategi belajar yang tidak sesuai dengan harapan peserta, atau karena faktor-faktor lain di level-1 yang mungkin dapat menyebabkan peserta mengalami demotivasi dalam belajar, sehingga kekurangan evaluasi dalam level-1 dapat segera mendapat perhatian.

3. Level 3 – Behavior (Perilaku)

Perilaku menurut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D., didefinisikan sebagai sejauh mana perubahan perilaku yang muncul karena peserta mengikuti program pelatihan²⁷. Dari definisitersebut dapat diartikan tujuan dilakukannya evaluasi

²⁷ McLean, S & Moss G dalam Santoso, *Penilaian Penelitian Ideal*, *Op.cit.*, h. 39

di level 3 adalah untuk mengukur perubahan dalam perilaku kerja yang muncul karena pegawai tersebut mengikuti program pelatihan.

Behavior dapat didefinisikan sebagai tingkat perubahan perilakupeserta yang terjadi karena telah menjadi peserta program diklat. Beberapa evaluator ingin melewati level satu dan dua (*reaction* dan *learning*) untuk mengukur perilaku. Hal ini merupakan kesalahan yang serius. Sebagai contoh, mengira tidak ada perubahan perilaku yang ditemukan. Kesimpulan menjelaskan bahwa program diklat tersebut tidak efektif dan tidak perlu dilanjutkan. Kesimpulan ini jelas tidak akurat. Reaksi mungkin sudah menyenangkan, dan objek *learning* mungkin sudah terpenuhi, tapi kondisi level tiga dan empat tidak dapat dihadirkan. Dalam perubahan perilaku, terdapat empat kondisi yang dibutuhkan peserta yaitu: (a) Peserta harus mempunyai keinginan untuk berubah; (b) Peserta harus mengetahui apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya; (c) Peserta harus bekerja dalam iklim kerja yang tepat; (d) Peserta harus dihargai untuk perubahannya.

Ada tiga alasan mengapa evaluasi level 3 perlu diperhatikan menurut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. pertama, apakah perolehan pengetahuan keterampilan

menghasilkan perilaku baru; kedua, satu- satunya cara untuk mengetahui apakah kurangnya kesuksesan di level 4 disebabkan oleh pelatihan yang tidak efektif atau kurangnya tindak lanjut yang memadai; ketiga, tindak lanjut atau follow- up jangka panjang. Evaluasi level-3 dilakukan untuk membandingkan perilaku peserta sebelum dan sesudah mengikuti program. Menurut Donald L. Kirkpatrick dalam Tan, K. & Newman, E. evaluasi perilaku untuk melihat perubahan perilaku peserta ketika kembali bekerja dengan bekal kemampuan dan keterampilan yang didapatnya ketika pelatihan. Dari definisi tersebut dapat diartikan istilah perilaku dipakai dalam kaitan dengan pengukuran kinerja pekerjaan. Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. percaya bahwa tidak adak yang kurang dari empat cara yang bagu untuk mengevaluasi pada level 3 yaitu; 1. Melakukan survey dan kuesioner: menggunakan skala Likert dan pertanyaan terbuka yang bisa ditanyakan kepada siapapun yang mengamati perilaku peserta ditempat kerja. 2. Observasi dan daftar periksa: terdiri dari seseorang yang benar-benar mengamati karyawan di tempat kerja, dan biasanya merujuk ke tabel perilaku yang dinilai. 3. Tinjauan kerja: meninjau pekerjaan aktual yang telah selesai oleh peserta pelatihan di tempat kerja tanpa benar-benar mengamati mereka lakukan.

4. Wawancara dan kelompok fokus: terdiri dari pertanyaan terstruktur itu dapat dikelola untuk individu (wawancara) atau kelompok (kelompok fokus) untuk menanyakan sejauh mana perilaku baru sedang melamar pekerjaan. Mengevaluasi level-3 berarti mengukur perubahan perilaku yang disebabkan oleh program pelatihan. Mengevaluasi level-3 berarti mengukur perubahan perilaku yang disebabkan oleh program pelatihan. Dengan kata lain, apakah perubahan perilaku kerja terjadi ketika orang menghadiri pelatihan program; pertama, peserta pelatihan tidak bisa mengubah perilaku mereka sampai mereka memiliki kesempatan untuk melakukannya; kedua, tidak mungkin untuk memprediksi kapan perubahan perilaku akan terjadi; ketiga, peserta pelatihan dapat menerapkan pembelajaran pada pekerjaan. Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi level-3 adalah: 1. Evaluasi dilakukan ketika level 1 dan level 2 telah dilaksanakan. 2. Evaluasi dilakukan ketika pelaksanaan pelatihan benar-benar selesai dan para peserta telah kembali ke pekerjaannya masing-masing. 3. Mengevaluasi sebelum dan sesudah pelatihan jika memungkinkan 4. Metode evaluasi yang dilakukan adalah metode survei dan wawancara kepada peserta pelatihan, atasan, teman sejawat dll. 5. Evaluasi dilakukan kepada

semua peserta pelatihan atau di sampel. 6. Mengulangi evaluasi pada waktu yang tepat 7. Pertimbangkan biaya. Untuk dapat mengaplikasikan perubahan perilaku tersebut, menurut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. terdapat empat kondisi yang diperlukan, yaitu: seseorang harus mempunyai keinginan untuk berubah; seseorang harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukan hal tersebut; seseorang harus bekerja dalam lingkungan kerja yang tepat; serta seseorang harus mendapatkan penghargaan karena dia berubah²⁸. Tetapi untuk hal ketiga tentang lingkungan kondisi kerja yang tepat, berkaitan langsung dengan atasan dan lingkungan peserta.

Terkait masalah tersebut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. mengemukakan lima jenis kondisi kerja yang disebabkan karena perilaku pimpinan di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kondisi peserta pelatihan dalam menerapkan perubahan perilaku, yaitu:

a) Menghalangi (*preventing*).

Pimpinan melarang peserta pelatihan untuk mengerjakan apa yang telah diajarkan dalam kegiatan pelatihan. Pemimpin tersebut mungkin terpengaruh oleh budaya

²⁸*Ibid*, h. 44

kerja organisasi yang telah ditetapkan, atau cara memimpin yang bertentangan dengan apa yang telah diajarkan pada peserta pelatihan.

b) Mengecilkan (*discouraging*).

Dalam hal ini pimpinan peserta tidak secara langsung mengatakan bahwa peserta tidak akan bisa melakukan perubahan, namun secara tersirat pimpinan tersebut tidak ingin peserta melakukan perubahan perilaku karena pimpinan tersebut tidak suka, atau pimpinan tidak mencontohkan perilaku sesuai dengan yang peserta pelajari dipelatihan sehingga mengecilkan hati peserta sebagai bawahan untuk berubah.

c) Netral (*neutral*).

Pimpinan mengindahkan kenyataan bahwa anak buahnya telah mengikuti program pelatihan. Pimpinan berpikir apa yang dengan kondisi yang sekarang terjadi di lingkungan kerja sudah cukup dalam menyelesaikan pekerjaan. Pimpinan tidak mau mengambil resiko, karena apabila peserta diklat melakukan perubahan akan beresiko merubah kondisi kerja yang sudah ada sehingga ada peluang pekerjaan menjadi tidak maksimal.

d) Mendorong (*encouraging*).

Pimpinan mendukung bawahan untuk belajar dan mengaplikasikan apa yang dipelajari dalam pelatihan di pekerjaan. Menuntut (*requiring*). Pimpinan mengetahui bahwa bawahannya telah belajar dan memastikan apa yang telah dipelajari oleh bawahannya diaplikasikan dalam pekerjaan.

e) Menuntut (*requiring*).

Pimpinan mengetahui bahwa bawahannya telah belajar dan memastikan apa yang telah dipelajari oleh bawahannya diaplikasikan dalam pekerjaan²⁹.

Untuk melakukan evaluasi level-3, terdapat masalah dalam menentukan kapan kegiatan evaluasi tersebut dilakukan. Berbeda halnya dalam melakukan evaluasi di level 1 dan 2 yang dapat dilakukan segera. Hal tersebut dikarenakan beberapa faktor. Faktor pertama, peserta tidak dapat merubah perilaku mereka dalam bekerja sampai mereka mendapatkan kesempatan dalam melaksanakan perubahan perilaku tersebut. Faktor yang kedua, tidak mungkin menentukan kapan perubahan tersebut terjadi. Faktor yang ketiga, perubahan perilaku merupakan hak peserta itu sendiri, dalam

²⁹ Umar K, Satria P, *Penilaian, Evaluasi Pembelajaran*, (Surabaya: Insan Pustaka, 2016), h. 53

artian peserta dapat membuat kesimpulan-kesimpulan sendiri dalam mengaplikasikan hasil pelatihan, seperti “Saya suka dengan apa terjadi, dan saya akan melanjutkan untuk meneruskan perilaku baru saya”; “saya tidak suka dengan apa yang terjadi, dan saya akan kembali kepada kebiasaan lama saya; atau “saya suka dengan apa yang terjadi, tetapi atasan saya tidak suka saya berubah”.

Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi level-3 menurut Donald L. Kirkpatrick adalah sebagai berikut:

- 1) Lakukan terlebih dahulu evaluasi di level-1 dan level-2.
- 2) Berikan waktu untuk berlangsungnya perubahan perilaku, yang umumnya adalah 3 sampai dengan 6 bulan setelah pelatihan.
- 3) Lakukan evaluasi perilaku baik sebelum dan sesudah program pelatihan apabila memungkinkan.
- 4) Lakukan metode survey menggunakan kuisisioner atau/dan wawancara pada peserta pelatihan, atasan langsung peserta, bawahan peserta, dan pihak lain yang sering mengamati perilaku peserta.
- 5) Lakukan evaluasi pada semua peserta, atau apabila tidak memungkinkan gunakan metode *sampling*.
- 6) Lakukan evaluasi ulangan pada waktu yang sesuai, untuk memastikan peserta tetap pada perilaku yang sesuai dengan tujuan pelatihan.
- 7) Pertimbangkan faktor biaya pelaksanaan evaluasi perilaku dibandingkan dengan keuntungan yang dihasilkan dari evaluasi³⁰.

³⁰*Ibid*, h. 57

4. Level 4 – Result (Hasil)

Pelaksanaan program pelatihan, tentunya bertujuan mendapatkan hasil yang baik, seperti peningkatan kualitas, produktivitas, atau tingkat keselamatan. Evaluasi hasil menurut Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. dapat didefinisikan sebagai sebuah hasil akhir yang terjadi sebagai akibat peserta mengikuti program pelatihan³¹.

Result dapat didefinisikan sebagai hasil akhir yang terjadi setelah peserta mengikuti program diklat. Hasil akhir dapat berupa kenaikan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan kecelakaan kerja, penurunan *turnover*, dan kenaikan keuntungan. Penting untuk mengenali hasil akhir sebagai alasan membuat program diklat. Oleh karena itu hasil akhir program diklat perlu dinyatakan dalam kerangka acuan (*Term of Reference*). Beberapa program diklat mempunyai hasil akhir yang tidak dapat dinilai dengan mata uang. Sulit bagi kita mengukur hasil akhir dari program diklat yang bertema kepemimpinan, komunikasi, motivasi, manajemen waktu, pengambilan keputusan, atau pengaturan perubahan. Namun program diklat ini berharap mampu memberikan hasil nyata dalam organisasi. Setiap level evaluasi sangatlah

³¹*Ibid*, h. 62

penting, dan kita tidak bisa meninggalkan level satu dan dua untuk langsung mendapatkan evaluasi level tiga dan empat.

Karakteristik dasar evaluasi pada Level 1 sampai 4 model Kirkpatrick dan aplikasi model evaluasi di lingkungan. Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. mengatakan evaluasi level ini evaluator menghubungkan hasil dari program dengan perbaikan organisasi. Rafiq, M. menyatakan bahwa evaluasi di level-4 apakah manfaat dari pelatihan berdampak bagi peserta pelatihan dan mencapai tujuan yang yang diharapkan. Evaluasi hasil dalam Level 4 ini difokuskan pada hasil akhir (final result) yang terjadi karena peserta telah mengikuti suatu program. Evaluasi dilakukan terhadap perubahan kinerja institusi, misalnya membandingkan kualitas dan kuantitas hasil kerja serta waktu proses kerja, sebelum dan sesudah ada pelatihan. Dengan kata lain evaluasi Level ini adalah evaluasi terhadap impact program. Evaluasi hasil akhir ini dilakukan dengan membandingkan kelompok kontrol dengan kelompok peserta training, mengukur kinerja sebelum dan setelah mengikuti pelatihan. Tidak semua impact dari sebuah program dapat diukur dan walaupun bisa diukur seringkali membutuhkan waktu yang cukup lama. Evaluasi level 4 memiliki kelebihan yaitu: 1) hasil yang didapatkan lebih komprehensif, karena mencakup

hard skill dan soft skill yang dibutuhkan peserta dan lembaga. 2) sasaran dari pelaksanaan evaluasi tidak hanya hasil belajar semata tapi juga mencakup proses, output dan outcomes yang mereka dapatkan. 3) evaluasi ini mudah untuk dilaksanakan. Selain kelebihan tersebut model ini juga memiliki beberapa keterbatasan, antara lain: 1) kurang memperhatikan input; 2) untuk mengukur impact sulit dilakukan karena selain sulit tolak ukurnya juga sudah di luar jangkauan guru maupun sekolah. Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi di level- 4 adalah: 1. Menggunakan control group. 2. Analisis tren atas kinerja. 3. Menggunakan metode peramalan atas kinerja. 4. Perkiraan peserta, atasa, jajaran atas pengaruh program pelatihan. 5. Menggunakan data historis. 6. Menghitung perkiraan adanya penyebab dari factor lain. 7. Berikan waktu untuk hasil yang ingin dicapai.

Hubungan antara hasil positif yang diterima oleh lembaga dengan kegiatan pelatihan merupakan hal yang rumit, karena banyak aspek-aspek lain yang mempengaruhi hal tersebut dan pelatihan mungkin adalah salah satunya. Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi di level-4 adalah:

- a) Lakukan terlebih dahulu evaluasi di level-3.
- b) Berikan waktu dalam melihat dampak muncul atau tercapai. Tidak ada waktu yang spesifik dalam melakukan evaluasi hasil, sehingga dalam menentukan waktu

- pelaksanaan evaluasi harus mempertimbangkan berbagai faktor yang terlibat.
- c) Dapat dilakukan dengan metode survey menggunakan kuisioner ataupun wawancara terhadap peserta pelatihan dan pimpinan lembaga.
 - d) Lakukan pengukuran, baik sebelum dan sesudah program pelatihan apabila memungkinkan.
 - e) Lakukan evaluasi ulangan pada waktu yang sesuai pada waktu yang sesuai.
 - f) Pertimbangan biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang didapat.
 - g) Dapat menggunakan data sekunder, seperti data penjualan, data produksi, dan data lainnya yang mendukung hasil survey dalam menganalisis hasil³².

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, bahwa dalam melakukan implementasi model evaluasi empat level, harus dilakukan secara sekuen, karena setiap level merupakan hal yang penting dan mempunyai dampak pada level berikutnya. Sebagai contoh, apabila dilakukan evaluasi langsung di level-3 (tanpa melakukan evaluasi di level-2), ketika hasil evaluasi mengindikasikan bahwa hanya sedikit peserta yang perilakunya berubah sesuai dengan tujuan pelatihan, maka kesimpulan yang muncul adalah bahwa program pelatihan tidak bagus, sehingga tidak lagi dilanjutkan atau dilakukan modifikasi. Hal tersebut adalah tidak tepat, karena dalam menerapkan perubahan perilaku terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi seperti kondisi tempat kerja dan pimpinan peserta pelatihan. Faktor lain yang tidak kalah

³² McLean, S & Moss G dalam Santoso, *Penilaian Penelitian Ideal*, *Op.cit.*, h. 82

penting adalah dengan melihat hasil analisis evaluasi di level-2, sehingga dapat ditelusuri, apakah tidak mampu peserta sehingga bisa merubah perilakunya juga disebabkan oleh kurangnya pemahaman peserta terhadap materi. Apakah pemahaman materi yang kurang dari peserta karena disebabkan oleh ketidakpuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan atau karena kualitas pengajar yang kurang, sehingga peserta tidak mempunyai motivasi dalam belajar. Jadi dengan dilakukannya implementasi model empat level secara sekuen, terdapat ukuran lebih sebagai dasar analisis untuk menarik suatu kesimpulan

c. Evaluasi Perspektif Islam

1. Esensi Evaluasi didalam Islam

Evaluasi merupakan salah satu komponen dari sistem pendidikan yang harus dilakukan secara sistematis dan terencana sebagai alat untuk mengukur keberhasilan atau target yang akan dicapai dalam proses pendidikan Islam dan proses pembelajaran³³. Pengertian evaluasi secara harfiah berarti *evaluation* (inggris); *al-taqdiir* (Arab); penilaian (Indonesia). Akar kata evaluasi yaitu *value* (Inggris); *al-qiiimah* (Arab); nilai (Indonesia). Dengan demikian secara harfiah evaluasi pendidikan (*educational evaluation*; *al-*

³³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2006), h. 220

taqdiir al-tarbawi) yaitu dapat diartikan sebagai penilaian dalam (bidang) pendidikan atau penilaian mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan. Menurut istilah maka evaluasi pendidikan adalah kegiatan atau proses penentuan nilai pendidikan, sehingga dapat diketahui mutu atau hasil-hasilnya³⁴. Pendapat para ahli mengenai evaluasi yaitu :

- a. Menurut Edwin Wandt, evaluasi mengandung pengertian: suatu tindakan atau proses dalam menentukan nilai sesuatu³⁵.
- b. Menurut M. Chabib Mustofa, evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolok ukur untuk memperoleh kesimpulan³⁶.

Evaluasi dalam proses kegiatan mengandung makna yaitu: pengukuran (*measurement*) dan penilaian (*evaluation*)³⁷. Sedangkan pendapat Suharsimi Arikunto adalah dalam evaluasi dikenal 3 istilah: pengukuran, penilaian, dan evaluasi. Mengukur adalah

³⁴ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jogjakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), h.1-2

³⁵ Ramayulis, *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2002), h. 331; lihat juga Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2006), h. 221

³⁶ M. Chabib Thoha, *Teknik-teknik Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1990), h. 1

³⁷ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam, Op.cit.*,h. 222

membandingkan sesuatu dengan satu ukuran. Pengukuran bersifat kuantitatif. Menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik-buruk. Penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan evaluasi meliputi dua langkah tersebut yaitu mengukur dan menilai³⁸. Sekalipun mengukur dan menilai terdapat perbedaan, keduanya sulit dipisahkan. Hal ini didasarkan atas pemikiran bahwa pengukuran akan bermakna bila dihubungkan dengan evaluasi. Sebaliknya evaluasi akan lebih tepat jika sudah diadakan pengukuran-pengukuran sebelumnya³⁹. Istilah evaluasi dalam al-Qur'an tidak dijumpai persamaan kata yang pasti, tetapi ada kata-kata tertentu yang mengarah kepada arti evaluasi, misalnya:

- a. *Al-Bala'*, memiliki makna cobaan atau ujian. Misalnya firman Allah surat Al Mulq ayat 2

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا
وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

Artinya (Yang menjadikan mati dan hidup di dunia. supaya Dia menguji kalian siapa di antara kalian yang lebih baik amalnya Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun⁴⁰.

³⁸ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 3

³⁹ Zainal Arifin, *Evaluasi Intruksional - Prinsip, Teknik, Prosedur*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991), h. 2

⁴⁰ Kementerian Agama, *Alquran dan Terjemahan*, (Jakarta, Kementerian Agama, 2015), h.

- b. *Al-Hisab*, memiliki makna: mengira, menafsirkan, menghitung di QS. Al Baqoroh 284

لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِنْ تُبَدُّوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ
أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبِكُمْ بِهِ اللَّهُ فَيَغْفِرُ لِمَنْ يَشَاءُ وَيُعَذِّبُ مَنْ يَشَاءُ
وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya : (Milik Allahlah apa yang terdapat di langit dan apa yang terdapat di bumi dan jika kamu menyatakan) atau melahirkan apa yang ada di dalam hatimu berupa kejahatan dan rencana untuk melakukannya (atau kamu menyembunyikan Allah mengampuni siapa yang dikehendaki-Nya untuk diampuni dan menyiksa siapa yang dikehendaki-Nya untuk disiksa. Dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.⁴¹.

- c. *Al-Hukm*, memiliki makna putusan atau vonis

An Naml 78

إِنَّ رَبَّكَ يَقْضِي بَيْنَهُمْ بِحُكْمِهِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَلِيمُ

Artinya : Sesungguhnya Rabbmu akan menyelesaikan perkara di antara mereka dengan keputusan-Nya dengan keadilan-Nya. Dan Dia-lah yang Maha Perkasa) Maha Menang lagi Maha Mengetahui.⁴².

⁴¹ Kementerian Agama, *Alquran dan Terjemahan*, (Jakarta, Kementerian Agama, 2015), h.

⁴² *Ibid*, h. 437

d. *Al-Qadha*, memiliki makna putusan

Thohaa 72

قَالُوا لَنْ نُؤْتِرَكَ عَلَىٰ مَا جَاءَنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالَّذِي فَطَرَنَا
فَأَقْضِ مَا أَنْتَ قَاضٍ إِنَّمَا تَقْضِي هَذِهِ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا

Artinya : (Mereka berkata, "Kami sekali-kali tidak akan mengutamakan kamu daripada bukti-bukti yang nyata yang telah datang kepada kami dan daripada Tuhan yang telah menciptakan kami) yakni Allah yang telah menjadikan kami. maka putuskanlah apa yang hendak kamu putuskan Sesungguhnya kamu hanya akan dapat memutuskan pada kehidupan di dunia saja⁴³.

2. Prinsip Evaluasi dalam Islam

a. Mengacu pada tujuan

Setiap aktifitas manusia sudah pasti mempunyai tujuan tertentu, karena aktifitas yang tidak mempunyai tujuan berarti merupakan aktifitas atau pekerjaan yang sia-sia⁴⁴. Hal ini sesuai dengan firman Allah di Qs. An Naml ayat

27

قَالَ سَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ

Esensi dari arti dari ayat diatas adalah (Berkatalah) Nabi Sulaiman kepada burung Hud-hud ("Akan kami lihat, apakah kamu benar) di dalam berita yang kamu sampaikan

⁴³ *Ibid*, h. 487

⁴⁴ Khoiron Rosyadi, *Pendidikan Profetik, Op.cit.*, h. 292

kepada kami ini (ataukah kamu termasuk yang berdusta") yakni kamu termasuk satu di antara mereka. Ungkapan ini jauh lebih sopan daripada seandainya dikatakan, "Ataukah kamu berdusta dalam hal ini". Kemudian burung Hud-hud menunjukkan sumber air itu kepada mereka lalu dikeluarkan airnya; mereka meminumnya sehingga menjadi segar kembali, mereka berwudu, lalu melakukan salat. Sesudah itu Nabi Sulaiman menulis surat kepada ratu Balqis yang bunyinya seperti berikut, "Dari hamba Allah, Sulaiman ibnu Daud kepada ratu Balqis, ratu negeri Saba. Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Keselamatan atas orang yang mengikuti petunjuk. Amma Ba'du, Janganlah kamu sekalian berlaku sombong terhadapku dan datanglah kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri". Setelah itu Nabi Sulaiman menuliskannya dengan minyak kesturi lalu dicapnya dengan cincinnya. Maka berkatalah ia kepada burung Hud-hud.⁴⁵

Seorang manusia yang jiwanya bersih jauh dari nodanoda dosa akan merasakan indahnyaketenangan dalam menjalani sebuah kehidupan, hari-harinya akan diisi dengan ketenangan dalam hubungannya dengan Allah dan

⁴⁵ Subiyanto Wiroyudo, *Teknik Evaluasi Hasil Belajar*, (Yogyakarta: Yayasan Pancasila, 2017), h. 8

mahlukNya yang lain. Manusia yang bersih dan punya tujuan yang bersih juga menciptakan kebaikan kepada sesama sebab keshalehannya bukan hanya keshalehan individu tetapi juga keshalehan sosial. Jika kita lihat, kurikulum yang ada di Indonesia mengalami beberapa kali evaluasi kurikulum sehingga mengakibatkan kurikulum pendidikan nasional sering berubah. Hal ini menunjukkan para pengambil kebijakan pendidikan kita terkesan kurang mendalam dalam merumuskan tujuan pendidikan saat ini. Kasus yang sering terjadi yaitu perbedaan pendapat diantara para pengambil kebijakan dalam menentukan jenis evaluasi pendidikan khususnya masalah Ujian Nasional, mereka mengingkari tujuan pokok pendidikan yaitu meningkatkan kualitas dan kapasitas diri seorang siswa. Para pengambil kebijakan memang menghendaki yang terbaik dalam pendidikan, tetapi kebijakan itu adalah cerminan sikap mereka yang lari dari tujuan pokok pendidikan itu sendiri.

b. Kontinuitas (kesinambungan)

Sifat kesinambungan artinya dalam evaluasi harus dilakukan secara terus menerus selama proses pendidikan berlangsung dengan mempunyai arah dan tujuan⁴⁶. Prinsip

⁴⁶ Maragustam Siregar, Hand Out Mata Kuliah Filsafat Pendidikan Islam Program Pascasarjana *UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, (Yogyakarta: 2012), h. 271

kesinambungan selaras dengan ajaran istiqomah dalam Islam

Dalam ajaran Islam, sangat memperhatikan prinsip

kontinuitas karena dengan berpegang teguh pada prinsip ini,

keputusan yang diambil seseorang menjadi valid dan stabil.

Seperti firman Alloh di QS. Al Baqoroh ayat 31-32

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي
بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

Artinya : Dan diajarkan-Nya kepada Adam nama-nama) maksudnya nama-nama benda kesemuanya kemudian dikemukakan-Nya mereka kepada para malaikat, lalu Allah berfirman "Beritahukanlah kepada-Ku) sebutkanlah nama-nama mereka jika kamu memang benar. Jawab mereka, "Maha suci Engkau! Tak ada yang kami ketahui, kecuali sekadar yang telah Engkau ajarkan kepada kami mengenai benda-benda tersebut. Sesungguhnya Engkaulah Yang Maha Tahu lagi Maha Bijaksana.⁴⁷

c. Totalitas (Komprehensif)

Prinsip totalitas merupakan prinsip yang melihat semua

aspek, meliputi: kepribadian, ketajaman hafalan,

pemahaman ketulusan, kerajinan, sikap kerjasama, dan

tanggung jawab.²³ Semua aspek yang dievaluasi itu

menyeluruh baik besar maupun kecil seperti dalam firman

Allah SWT di Qs. Az Zalzalah 7-8

وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

⁴⁷ Ibid., h.43

Artinya : Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarah pun, niscaya dia akan melihatnya pula balasannya⁴⁸.

Dalam ajaran Islam penilaian yang menyeluruh, dimaksudkan juga sebagai penilaian pada segi ucapan, perbuatan dan hati sanubari, yang dikenal dengan istilah *qauliyah*, *fi'liyah*, dan *qalbiyah*. Hal itu sesuai dengan ayat al-Qur'an yang memerintahkan kita untuk mempelajari, memahami serta mengamalkan Islam secara menyeluruh, yaitu di Qs. Al Baqoroh 208

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَدْخُلُوا فِي السَّلَامِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا
خُطَوَاتِ الشَّيْطَانِ ۚ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya :

Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhannya, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu⁴⁹

Ayat berikut diturunkan mengenai Abdullah bin Salam dan kawan-kawannya tatkala mereka membesarkan hari Sabtu dan membenci unta sesudah masuk Islam. (Hai orang-orang beriman! Masuklah kamu ke dalam agama Islam), ada yang membaca 'salmi' dan ada pula 'silmi' (secara keseluruhan) 'hal' dari Islam artinya ke dalam seluruh syariatnya tanpa kecuali, (dan janganlah kamu ikuti langkah-langkah) atau

⁴⁸ Kementrian Agama, *Alquran dan Terjemahan*, *Op.cit.*, h. 367

⁴⁹ *ibid*

jalan-jalan (setan), artinya godaan dan perdayaannya untuk membeda-bedakan, (sesungguhnya ia musuhmu yang nyata), artinya jelas permusuhanmu terhadapmu. Dalam dunia pendidikan maka perlu dilakukan evaluasi yang menyeluruh terhadap perkembangan kepribadian siswa yang meliputi: perkembangan sikap, pengetahuan, kecerdasan, perkembangan jasmani, serta ketrampilannya. Selain itu juga hendaknya dilakukan evaluasi terhadap isi atau muatan dan proses pendidikan yang ada selama ini.⁵⁰

d. Objektivitas

Dalam mengevaluasi berdasarkan kenyataan yang sebenarnya, tidak boleh dipengaruhi hal-hal yang bersifat emosional dan irasional.²⁷ Objektif artinya benar-benar menjalankan aturan dan kriteria yang telah ditetapkan. Allah mengajarkan kita untuk berlaku adil dalam mengevaluasi sesuatu seperti yang tercantum dalam ayat al-Qur'an surat Al Maidah ayat 8

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ
شَنَّانُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۚ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

⁵⁰ Zainal Arifin, *Evaluasi Intruksional - Prinsip, Teknik, Prosedur, Op.cit.*, h. 12-14

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu selalu berdiri karena Allah menegakkan kebenaran-kebenaran-Nya menjadi saksi dengan adil dan janganlah kamu terdorong oleh kebencian kepada sesuatu kaum untuk berlaku tidak adil hingga kamu menganiaya mereka karena permusuhan mereka itu. Berlaku adillah kamu karena hal itu) artinya keadilan itu lebih dekat kepada ketakwaan. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan)⁵¹

Dalam ayat tersebut, begitu pentingnya keadilan untuk selalu ditegakkan baik adil terhadap diri sendiri, kerabat, teman atau lainnya dengan tidak pilih kasih. Untuk melakukan evaluasi pendidikan, maka evaluasi hendaknya dilakukan dengan sebaik mungkin, sesuai dengan data dan realita yang ada tanpa dipengaruhi oleh unsur-unsur subjektifitas dari pihak yang melakukan evaluasi. Suatu lembaga pendidikan yang menginginkan proses evaluasi yang objektif maka gunakanlah beberapa teknik diantaranya yang paling baik menurut kami yaitu dengan jalan diskusi atau debat ilmiah, sehingga seorang pendidik akan mengetahui sejauh mana tingkat pemahaman dan pengetahuan objek pendidikan.⁵²

3. Tujuan dan Fungsi Evaluasi Menurut Islam

- a. Untuk menguji daya kemampuan manusia beriman terhadap berbagai macam problema kehidupan yang dihadapi, tercantum dalam al-Qur'an Qs. Al Baqoroh 155

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid*, h. 19

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ
وَالْأَنْفُسِ وَالْثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِيرِ الصَّابِرِينَ

*Artinya : Dan sungguh Kami akan memberimu cobaan berupa sedikit ketakutan kelaparan, paceklik, kekurangan harta dan jiwa serta buah-buahan. Dan sampaikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.*⁵³

- b. Untuk mengetahui sejauh mana atau sampai dimana hasil pendidikan wahyu yang diaplikasikan Rasulullah saw kepada umatnya seperti tercantum dalam al-Qur'an surat An Naml ayat 40

قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ
طَرْفُكَ فَلَمَّا رآه مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي
أَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ۗ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ
رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ

*Artinya Berkatalah seorang yang mempunyai ilmu dari Al Kitab: "Aku akan membawa singgasana itu kepadamu sebelum matamu berkedip". Maka tatkala Sulaiman melihat singgasana itu terletak di hadapannya, iapun berkata: "Ini termasuk karunia Tuhanku untuk mencoba aku apakah aku bersyukur atau mengingkari (akan nikmat-Nya). Dan barangsiapa yang bersyukur maka sesungguhnya dia bersyukur untuk (kebaikan) dirinya sendiri dan barangsiapa yang ingkar, maka sesungguhnya Tuhanku Maha Kaya lagi Maha Mulia"*⁵⁴.

⁵³ *Ibid*,

⁵⁴ Kementrian Agama, *Alquran dan Terjemahan*, *Op.cit.*, h. 567

Dari ayat ini kita akan mengetahui tentang (Seorang yang mempunyai ilmu dari Al kitab) yang diturunkan (berkata,) ia bernama Ashif ibnu Barkhiya; dia terkenal sangat jujur dan mengetahui tentang asma Allah Yang Teragung, yaitu suatu asma apabila dipanjatkan doa niscaya doa itu dikabulkan ("Aku akan membawa singgasana itu kepadamu sebelum matamu berkedip") jika kamu tujukan pandanganmu itu kepada sesuatu. Maka Ashif berkata kepadanya, "Coba lihat langit itu", maka Nabi Sulaiman pun menunjukan pandangannya ke langit, setelah itu ia mengembalikan pandangannya ke arah semula sebagaimana biasanya, tiba-tiba ia menjumpai singgasana ratu Balqis itu telah ada di hadapannya.

Ketika Nabi Sulaiman mengarahkan pandangannya ke langit, pada saat itulah Ashif berdoa dengan mengucapkan Ismul A'zham, seraya meminta kepada Allah supaya Dia mendatangkan singgasana tersebut, maka dikabulkan permintaan Ashif itu oleh Allah. Sehingga dengan seketika singgasana itu telah berada di hadapannya. Ibaratnya Allah meletakkan singgasana itu di bawah bumi, lalu dimunculkan-Nya di bawah singgasana Nabi Sulaiman. (Maka tatkala Sulaiman melihat singgasana itu terletak) telah berada (di hadapannya, ia pun berkata, "Ini) yakni

didatangkannya singgasana itu untukku (termasuk karunia Rabbku untuk mencoba aku) untuk menguji diriku (apakah aku bersyukur) mensyukuri nikmat, lafal ayat ini dapat dibaca Tahqiq dan Tas-hil (atau mengingkari) nikmat-Nya.

(Dan barang siapa yang bersyukur maka sesungguhnya dia bersyukur untuk kebaikan dirinya) artinya pahalanya itu untuk dirinya sendiri (dan barang siapa yang ingkar) akan nikmat-Nya (maka sesungguhnya Rabbku Maha Kaya) tidak membutuhkan kesyukurannya (lagi Maha Mulia") yakni tetap memberikan kemurahan kepada orang-orang yang mengingkari nikmat-Nya.

Setiap perbuatan dan tindakan dalam pendidikan selalu menghendaki hasil. Seorang pendidik senantiasa berharap bahwa hasil yang diperoleh lebih baik dari hasil sebelumnya. Untuk membandingkan antara hasil yang diperoleh sekarang dan kemarin maka perlu adanya evaluasi. Seorang pendidik melakukan evaluasi diantaranya berfungsi untuk:

- a) Untuk memperoleh data pembuktian yang akan menjadi petunjuk sampai dimana tingkat kemampuan dan tingkat keberhasilan peserta didik dalam mencapai kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan dalam kurikulum, setelah mereka menempuh proses pembelajaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan⁵⁵.

⁵⁵ Sukiman, *Bahan Ajar Mata Kuliah Pengembangan Sistem Evaluasi PAI*, h.10

- b) Untuk mengetahui peserta didik mana yang terpandai dan terbodoh di kelasnya.
- c) Untuk mengetahui apakah bahan yang telah diajarkan sudah dimiliki oleh peserta didik atau belum.
- d) Untuk mendorong persaingan sehat antara sesama peserta didik
- e) Untuk mengetahui tepat atau tidaknya guru memilih bahan metode, dan berbagai penyesuaian dalam kelas⁵⁶. Sehingga diketahui tingkat efisiensi metode-metode pendidikan yang dipergunakan pendidikan selama jangka waktu tertentu⁵⁷
- f) Sebagai laporan terhadap orangtua peserta didik dalam bentuk rapor ijazah, piagam, dan sebagainya⁵⁸.
- g) Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program pengajaran.
- h) Untuk keperluan pengembangan dan perbaikan kurikulum lembaga pendidikan yang bersangkutan⁵⁹.
- i) Untuk memilih peserta didik menurut kriteria dan tujuan tertentu.
- j) Untuk mendiagnosis kebaikan dan kelemahan peserta didik, sehingga dengan diketahuinya sebab-sebab kelemahan itu akan mudah dicari cara untuk mengatasinya.
- k) Untuk menempatkan peserta didik dalam kelompok belajar yang sesuai dengan kemampuannya⁶⁰.
- l) Sebagai sarana umpan balik bagi seorang guru, yang bersumber dari siswa⁶¹.
- m) Untuk merangsang kegiatan peserta didik dalam menempuh program pendidikan. Tanpa adanya evaluasi maka tidak mungkin timbul kegairahan atau rangsangan dalam diri peserta didik untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasinya masing-masing.⁶²

Dari beberapa fungsi tersebut, ada hal menarik yang perlu kita perdalam yaitu kegiatan evaluasi bertujuan dan

⁵⁶ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam, Op.Cit.*,h. 224

⁵⁷ M. Bukhori, *Teknik-teknik Evaluasi dalam Pendidikan.* (Bandung: Jemmars. 1980), h. 7

⁵⁸ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam, Op.Cit* h. 224

⁵⁹ Ngalim Purwanto, *Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran, Op.Cit* h.7.

⁶⁰ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan, Op.Cit* h. 10-11

⁶¹ Sukardi, *Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 4

⁶² *Ibid*

berfungsi untuk mengetahui tepat atau tidaknya guru memilih bahan, metode, dan berbagai penyesuaian dalam kelas.³⁹ Sehingga diketahui tingkat efisiensi metode-metode pendidikan yang dipergunakan pendidikan selama jangka waktu tertentu.⁴⁰ Dalam mendidik kita menginginkan tercapai hasil yang sebesar-besarnya. Untuk mewujudkan keinginan tersebut, sering kita utamakan suatu metode diantara beberapa metode yang ada walaupun kita masih selalu memperhatikan bermacam-macam faktor seperti sifat materi pelajaran, sifat peserta didik, kemampuan pendidik, dan sebagainya. Tidak mustahil jika suatu saat metode yang kita pilih tidak menghasilkan hasil sebesar apa yang kita harapkan.

Maka ketepatan memilih metode dapat diketahui dari diadakannya evaluasi pada periode-periode tertentu. Setelah menjalani proses evaluasi terhadap metode yang digunakan oleh pendidik, maka jika metode yang digunakan tidak memberikan hasil yang baik dapatlah untuk segera mengganti metode tersebut dengan metode lainnya yang lebih baik. Usaha memperoleh metode yang tepat telah dilakukan oleh beberapa pendidik, misalnya seorang dosen yang menerapkan suatu metode yang cukup efektif yaitu saat

proses pembelajaran mata kuliah tertentu, dia menerapkan program seminar. Mahasiswa dilatih menjadi penyaji atau nara sumber dengan materi yang telah ditentukan sebelumnya. Kelebihan metode yang beliau gunakan yaitu mahasiswa yang menjadi penyaji harus membaca seluruh tulisan makalahnya saat seminar makalah, hal ini berbeda dengan beberapa dosen lainnya yang hanya meminta mahasiswa menyampaikan inti dari makalah yang ditulis tanpa dibaca secara keseluruhan.

Metode itu merupakan hasil evaluasi yang dia lakukan terhadap metode pembelajaran di lembaga tersebut. Jika mahasiswa penyaji materi tersebut tidak membaca secara keseluruhan isi makalahnya maka yang akan terjadi yaitu audiens akan bingung sebab belum membaca makalah tersebut secara keseluruhan juga tidak adanya koreksi yang detail terhadap makalah atau hasil tulisannya. Jika kita perhatikan masih banyak ditemukan kesalahan dalam segi penulisan maupun konsep keilmuannya di dalam makalah mahasiswa penyaji materi tersebut yang perlu dilakukan perbaikan

2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Peraturan pemerintah No. 101 tahun 2017 tentang Diklat jabatan Aparatur Sipil Negara menuliskan bahwa pendidikan dan pelatihan didefinisikan sebagai proses penyelenggaraan pembelajaran aktif dalam rangka meningkatkan kinerja. Program pendidikan dan pelatihan merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karir. Hani Handoko dalam Mohammad Najib menyebutkan Qs. Al Jumu'ah ayat 2

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ

Artinya : Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan kepada mereka Kitab dan Hikmah (As Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.⁶³

Berdasarkan ayat diatas, Mohammad Najib mengesensikan bahwa (Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf)

⁶³ Kementrian Agama, Alquran dan Terjemahan, *Op.cit.*,h 553

yaitu bangsa Arab; lafal ummiy artinya orang yang tidak dapat menulis dan membaca kitab (seorang rasul di antara mereka) yaitu Nabi Muhammad saw. (yang membacakan kepada mereka ayat-ayat-Nya) yakni Alquran (menyucikan mereka) membersihkan mereka dari kemusyrikan (dan mengajarkan kepada mereka Kitab) Alquran (dan hikmah) yaitu hukum-hukum yang terkandung di dalamnya, atau hadis. (Dan sesungguhnya) lafal in di sini adalah bentuk takhfif dari inna, sedangkan isimnya tidak disebutkan selengkapya; dan sesungguhnya (mereka adalah sebelumnya) sebelum kedatangan Nabi Muhammad saw. (benar-benar dalam kesesatan yang nyata) artinya jelas sesatnya.

Selanjutnya Hani menyebutkan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu melalui keikutsertaan dalam program pendidikan dan pelatihan, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang berbeda (rotasi) dan atau kedudukan / jabatan yang lebih tinggi (promosi) pada waktu yang akan datang, karenanya program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu investasi sumber daya manusia yang sangat berharga bagi setiap organisasi.⁶⁴

⁶⁴ Hani Handoko dalam Mohhammad Najib, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Dan Pelatihan Internal* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2017), h. 27.

Petronila Jean dalam *Journal of Vocational and Career Educational* pada tahun 2017 mendeskripsikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah *The method of Technical and Vocational Education and Training* yang diesensikan sebagai upaya untuk memperoleh keterampilan praktis, sikap, pemahaman dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan diberbagai sector.⁶⁵ Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Crow dalam buku “pendidikan dan pelatihan” karya Soekidjo Notoatmodjo sebagaimana dikutip oleh Lamria Rauli Marbun, mengartikan pendidikan adalah suatu proses dimana pengalaman atau informasi diperoleh sebagai hasil dari proses belajar. Pendidikan mencakup pengalaman, pengertian dan penyesuaian diri dari pihak terdidik terhadap rangsangan yang diberikan kepadanya, menuju ke arah pertumbuhan dan perkembangan. Pendidikan atau *education* secara umum merupakan usaha yang sengaja diadakan dan dilakukan secara sistematis serta terus-menerus dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tingkatannya guna menyampaikan, menumbuhkan, dan

⁶⁵ Petronila Jean, Sucihatningsih DWP dan Rusdarti,, “*Journal of Vocational and Career Educational*” (January 6, 2016): h. 5.

mendapatkan pengetahuan, sikap, nilai, kecakapan atau keterampilan yang dikehendaki.⁶⁶

Hansen F Gerald dalam buku M. Yunus menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, baik kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan (training) merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan internal seseorang.⁶⁷

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan adalah suatu deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya yang diharapkan akan dimiliki sasaran pendidikan dan pelatihan setelah menyelesaikan program tersebut.⁶⁸Oleh karena itu, jenis-jenis pendidikan diklasifikasikan berdasarkan sebuah teori kepribadian yang menjelaskan tentang aspek-aspek yang menjadi komponen utama kepribadian. Bloom dan kawan-kawan membedakan tujuan-tujuan pendidikan menjadi tiga macam, yaitu :

⁶⁶ M. Agus Hardjana, *Pelatihan Sumber Daya Manusia Yang Efektif* (Yogyakarta: Kanisius, 2016), h. 83.

⁶⁷ Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Intelektual* (Jakarta: Gema Kencana, 2016), h. 19.

⁶⁸*Ibid*, h. 27

- 1) *Pendidikan Kognitif*, adalah jenis pendidikan yang bertujuan mengembangkan kemampuan-kemampuan intelektual dalam mengenal lingkungan.
- 2) *Pendidikan Afektif*, adalah jenis pendidikan yang bertujuan mengembangkan kemampuan, pembentukan sikap atau kepribadian seseorang untuk mengenali terhadap apa yang telah dipelajari secara langsung atau tidak langsung.
- 3) *Pendidikan Psikomotorik* adalah jenis pendidikan yang bertujuan mengembangkan kemampuan atau keterampilan melakukan perbuatan-perbuatan secara tepat sehingga menghasilkan kinerja yang standar.⁶⁹

Terdapat banyak pendekatan untuk pendidikan dan pelatihan yang dapat digunakan di dalam sebuah organisasi, antara lain :

- 1) Pelatihan-pelatihan keahlian

Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihan relatif sederhana, kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

- 2) Pelatihan ulang

⁶⁹ Bloom dalam Redja Mudyahardjo, *Filsafat Ilmu Pendidikan*, *Op.cit.*, h. 38.

Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan perubahan dari pekerjaan.

3) Pelatihan fungsional silang

Organisasi yang telah mengembangkan fungsi-fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi-deskripsi pekerjaan yang rinci ini lebih menekankan keahlian melatih karyawan dalam bermacam-macam fungsi.

4) Pelatihan tim adalah sekelompok individu yang

bekerjasama demi tujuan bersama. Tujuan bersama inilah yang menentukan sebuah tim, dan jika anggota tim mempunyai tujuan-tujuan yang bertentangan atau terjadi konflik, maka efisiensi keseluruhan unit kemungkinan terganggu. Kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian individunya, oleh karena itu pengembangan individu tetaplah penting dan interaksi antar anggota tim harus diperhatikan. Memantau kinerja anggota tim secara teratur dan mereka akan memberikan umpan balik.

5) Pelatihan kreativitas

Pelatihan kreativitas terdapat cara yang berusaha membantu orang-orang memecahkan masalah-masalah dengan kiat-kiat baru. Para peserta diberikan peluang

untuk mengeluarkan gagasan-gagasan sebebasmungkin.⁷⁰ Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut :

- a) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan syarat-syarat yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya melainkan karena tersedianya formasi. Oleh karena itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b) Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan

⁷⁰Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN, 2014, Edisi 2, 2016, h. 349-351

penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.

- c) Promosi dalam suatu organisasi adalah suatu keharusan. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu reward atau ganjaran. Adanya ganjaran yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.
- d) Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan. Dalam Alqur'an surat Ar-Ra'd : 11

Allah SWT berfirman :

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ
 اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ
 وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ

مِنْ وَالٍ

Artinya : Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.⁷¹

Secara garis besar, dari ayat Al-Qur'an di atas, menunjukkan bahwa betapa pentingnya pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang, karena Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum selama mereka sendirilah yang mengubah keadaan yang ada pada diri mereka. Pentingnya pendidikan dan pelatihan seperti diuraikan di atas bukanlah semata-mata bermanfaat bagi karyawan yang bersangkutan tetapi juga keuntungan bagi organisasinya. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan, meningkat pula produktivitas kerja para karyawan. Dan produktivitas kerja para karyawan yang meningkat berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.⁷²

b. Tahap-Tahap Pendidikan dan Pelatihan

Setiap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dapat diarahkan

⁷¹ Yayasan Penyelenggaraan, *Penafsir Al-Qur'an*, "Al-Qur'an Surat Ar-Ra'd Ayat 11", (Jakarta: Kementrian Agama Indonesia, 2015), h. 217.

⁷² Gabrel L Nsy dalam Pujianto, *Pendidikan Dan Pelatihan Aktif* (Jakarta: Grafindo, 2016), h. 62.

ke pencapaian tujuan organisasi. Menurut siagian berbagai langkah yang perlu ditempuh dalam pendidikan dan pelatihan yaitu :

1) Penentuan Kebutuhan

Pendidikan dan pelatihan diselenggarakan apabila kebutuhan itu memang diperlukan dalam organisasi. Penentuan kebutuhan adalah melakukan diagnosis terhadap masalah yang ada dalam organisasi. Tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan dalam organisasi tersebut⁷³.

2) Keputusan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan

Keputusan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, cepat atau lambat harus dibuat jika organisasi ingin meningkat kemampuannya, bukan untuk mempertahankan eksistensinya saja, tetapi juga untuk bertumbuh dan berkembang.

3) Seleksi peserta

Bahwa tanpa peserta tidak akan ada kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan bukan hanya untuk meningkatkan kemampuan intelektual, dan juga dalam rangka pengembangan karier para peserta dalam

⁷³*Ibid*, h. 64

menerapkan teknologi tepat untuk peningkatan produktivitas kerja.

4) Penyusunan Program

Program pendidikan dan pelatihan adalah kaitanya dengan jangka waktu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kategori berbagai mata pelajaran yang akan disampaikan.

5) Bahan Pelajaran

Bahan pelajaran dapat berasal dari penyelenggara atau dari pengajar, baik berupa karya tulisnya sendiri maupun karya tulis orang lain yang dapat digunakan.

6) Seleksi Pengajar

Untuk memenuhi keperluan pendidikan dan pelatihan maka perlu dipilih yang benar-benar tepat dapat mengajar dengan baik.

7) Penentuan Teknik dan Metode

Penentuan teknik dan metode pendidikan dan pelatihan bergantung pada beberapa pertimbangan kebutuhan akan pentingnya dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan.

8) Penyusunan Program

Penyusunan program dibentuk untuk sasaran pendidikan dan pelatihan untuk mengajarkan suatu keahlian tertentu, menyediakan pengetahuan yang dibutuhkan, atau hanya untuk mempengaruhi sikap mental.

9) Penyelenggaraan dan Evaluasi Hasil Kegiatan

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya program pendidikan dan pelatihan, perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau tidak.⁷⁴

c. Metode Pendidikan dan Pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan merupakan pengembangan sikap, tingkah laku, pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi akan dapat menunjang peningkatan produktivitas kerja karyawannya, baik karyawan baru maupun karyawan lama. Pendidikan dan Pelatihan bagi para karyawan di suatu organisasi biasanya dikelompokkan menjadi 2, yakni pelatihan sebelum menjalankan tugas atau pekerjaan (*Pre-Service Training*) dan pelatihan setelah menjalankan tugas (*In Service Training*).

1) *Pre-Service Training*

Sebelum karyawan menjalankan tugasnya, karyawan tersebut harus menjalani pelatihan yang biasanya disebut pelatihan pra

⁷⁴ Sondang P Siagian, *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV Haji Masagung, 2015), h. 53.

jabatan, oleh sebab itu pelatihan ini diikuti oleh para karyawan baru atau calon karyawan baru disebuah organisasi. Tujuan pelatihan ini utamanya adalah memberikan wawasan kepada para pegawai tersebut terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Oleh sebab itu melalui pelatihan ini para pegawai baru akan mengenal dan memahami visi misi dan budaya kerja organisasi sehingga pada akhirnya diharapkan para karyawan ini dapat menjalankan tugasnya dengan baik

2) *In Service Training*

Pelatihan ini ditujukan kepada karyawan yang sudah bekerja di berbagai unit atau devisi dari suatu organisasi, oleh sebab itu disebut pelatihan dalam jabatan atau "*in service training*". Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan. Dilihat dari cara atau pendekatan yang digunakan pelatihan dalam jabatan ini dibedakan menjadi dua, yakni pelatihan di luar tugas (*off the job training*) dan pelatihan di dalam tugas (*on the job training*).

3) Pelatihan di luar tugas (*Off The Job Training*)

Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta pelatihan ke luar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pelatihan dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar, teknik ini adalah menyampaikan informasi yang tujuannya meningkatkan

kemampuan, pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta, teknik tersebut antara lain :

- a) Ceramah biasa, dimana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung kepada para peserta.
- b) Teknik diskusi, dimana informasi yang akan disajikan disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta.
- c) Teknik permodelan perilaku adalah salah satu cara mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasikan dan menirukan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Biasanya model perilaku yang harus diobservasi dan ditiru itu diproyeksikan dalam bentuk video.
- d) Teknik magang adalah pengiriman karyawan untuk belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Mereka ini mempelajari teori-teori dan langsung mempraktekkan dibawah pengawasan dan keterampilan baru yang sudah mereka miliki harus mereka terapkan dalam organisasi mereka nanti.

4) Pelatihan di dalam tugas (*On The Job Training*)

Pelatihan ini berbentuk penugasan karyawan-karyawan dibawah bimbingan supervisor yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti meminta kepada karyawan yang sudah berpengalaman untuk membimbing dan mengajarkan kepada para karyawan

baru. Bentuk latihan lain dari *on the job training* adalah dengan metode Rotasi pekerjaan. Metode ini umumnya dilakukan karyawan yang sudah lama, kemudian dipindahkan tugasnya ke bagian yang berbeda.⁷⁵

d. Model Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Cherrington metode dalam pelatihan terbagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *of the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih fokus pada peningkatan produktivitas secara cepat sedangkan metode *off the job training* lebih fokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.⁷⁶

Metode pendidikan pelatihan adalah metode pembelajaran dalam pendidikan dan pelatihan yang dapat diartikan sebagai pcara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam bentuk kegiatan nyata dan praktis untuk mencapai tujuan pembelajaran

1) Model *On the job Training*

On The job Training adalah metode yang sudah dilakukan dalam melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil

⁷⁵Notoatmojo, *Op.cit*, h.23-26

⁷⁶ Cherrington dalam Mohammad Najib, *The Job and Training* (Jakarta: Mustika Press, 2017), h. 29.

mengerjakannya.⁷⁷ Pelatihan diberikan pada saat karyawan bekerja, sambil bekerja karyawan memperoleh pelatihan sehingga dapat memperoleh umpan balik secara langsung dari pelatihnya. Pelatihan on the job training, menurut cherrington dibagi menjadi enam macam yaitu:

- a) *Job instruction Training* merupakan bentuk pelatihan yang memerlukan analisis kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.
- b) *Apprenticeship* merupakan bentuk pelatihan yang mengarah pada proses penerimaan karyawan baru yang bekerja bersama dan di bawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu.
- c) *Internship* dan *Assistantships* merupakan bentuk pelatihan yang hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship*.
- d) *Job Rotation* dan *Transfer* merupakan proses belajar untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal.
- e) *Junior Boards* dan *Committee Assignments* merupakan pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan.
- f) *Couching* dan *Counseling* merupakan bentuk pelatihan yang mengharapkan timbale balik dalam penampilan kerja,

⁷⁷ Gary Dessler dalam Nuh Musa, *Pelatihan Dan Job Desk Terstruktur* (Jakarta: Gema Kencana, 2017), h. 82.

dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara perlahan cara melakukan pekerjaan secara tepat⁷⁸.

2) *Model Off the job Training*

Off the Job Training merupakan teknik pelatihan yang dilakukan di luarwaktu kerja, dan berlangsung di lokasi yang jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Adapun keuntungan yang diperoleh dari off the job training, antara lain:

- a) Trainer/instruktur lebih terampil dalam mengajar karena tidak ada tuntutan pekerjaan yang lain.
- b) Karyawan terhindar dari kekacauan dan tekanan situasi kerja, sehingga mampu konsentrasi lebih baik.
- c) Tidak mengganggu proses produksi yang sedang berjalan di lembaga.
- d) Waktu dan perhatian lebih memadai.

Bentuk pelatihan *Off the Job Training* menurut Cherrington dalam Mohammad Najib, dibagi menjadi tiga belas macam antara lain sebagai berikut:

- 1) *Vestibule training* merupakan bentuk pelatihan yang dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya.
- 2) *Lecture* merupakan bentuk pelatihan dengan cara menyampaikan berbagaimacam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
- 3) *Independent Self-Study* merupakan bentuk pelatihan yang mengharapakan peserta untuk melatih diri sendiri, misalnya

⁷⁸Cherrington, *Op.cit.*, h. 358

dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas local dan mengikuti pertemuan professional.

- 4) *Visual presentations* merupakan bentuk pelatihan dengan menggunakan televise, film, video, atau presentasi dengan menggunakan slide.
- 5) *Conferences* dan *Discussion* merupakan bentuk pelatihan yang digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dan masing-masing peserta dapat saling belajar antara satu dan yang lainnya.
- 6) *Teleconferencing* merupakan bentuk pelatihan dengan menggunakan satelit, yang pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
- 7) *Case studies* merupakan bentuk pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, yaitu peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisis masalah yang ada.
- 8) *Role playing* merupakan bentuk pelatihan yang mengondisikan peserta pada suatu permasalahan tertentu.
- 9) *Simulation* merupakan bentuk pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan.
- 10) *Programmed Instruction* merupakan bentuk pelatihan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan computer.
- 11) *Computer-based Training* merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara computer dan peserta, yaitu peserta diminta untuk merespons secara langsung selama proses belajar.
- 12) *Laboratory Training* merupakan bentuk pelatihan yang terdiri atas kelompok diskusi yang tidak beraturan.
- 13) *Programmed group exercise* merupakan bentuk pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan permasalahan.⁷⁹

e. **Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan**

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pendidikan dan pelatihan, perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang telah

⁷⁹ *Ibid*, h. 119

dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Apabila masih terdapat kekurangan-kekurangan dari program tersebut, maka dapat dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga organisasi dapat meningkatkan program pendidikan dan pelatihan di masa yang akan datang. Tingkat – tingkat evaluasi adalah sebagai berikut :

- 1) Reaksi-reaksi, bagaimana perasaan peserta terhadap pelatihan yang diberikan. Pertanyaan-pertanyaan untuk mengevaluasi reaksi-reaksi biasanya dijawab melalui pelaksanaan wawancara atau penyebaran kuesioner tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut.
- 2) Belajar, sejauh mana peserta mempelajari pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang diperoleh sebagai hasil dari pendidikan dan pelatihan. Perubahan ini dievaluasi dengan menggunakan tes tertulis atau observasi.
- 3) Perilaku, evaluasi perilaku dari program pelatihan memeriksa apakah peserta memperlihatkan adanya perubahan-perubahan perilaku dalam pekerjaan-pekerjaan mereka. Penilaian perubahan perilaku pada pekerjaan sebagai hasil pelatihan sering terjadi.
- 4) Hasil
Apakah pendidikan dan pelatihan mempunyai dampak terhadap produktivitas organisasi. Evaluasi ini berupa melihat

perubahan-perubahan kuantitas dan kualitas kerja karyawan.⁸⁰

3. Pengawas dan Pengawasan

a. Pengertian Pengawas dan Pengawasan

Pengawas adalah subjek dari kata kerja mengawasi. Sedangkan Pengawasan dapat di definisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan.⁸¹

Kontrol atau pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Dengan demikian, pengawasan oleh pimpinan khususnya yang berupa pengawasan melekat (*built in control*), merupakan kegiatan manajerial yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan terjadi atau tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan

⁸⁰*Ibid*, h. 405- 408

⁸¹ Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu Pustaka, 2016), h.

keterampilan pegawai. Para pegawai yang selalu mendapat pengarahan atau bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan atau penyimpangan yang lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh bimbingan.⁸² Dalam agama Islam Allah SWT mengawasi manusia 24 jam sehari atau setiap detik tidak ada langkah. Didalam melakukan pengawasan, ada 3 cara yang dilakukan Allah SWT: Tidak tanggung-tanggung, Yang Menciptakan kita selalu bersama dengan kita dimanapun dan kapanpun saja. Bila kita bertiga, maka Dia yang keempat. Bila kita berlima, maka Dia yang keenam sebagaimana ayatnya :

1. Allah SWT melakukan pengawasan secara langsung.

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ
 مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا
 أَدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ
 بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada

⁸² M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rajawali, 2016), h. 92.

*mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.*⁸³ (QS. Al Mujadilah 7).

Bahkan Allah SWT teramat dekat dengan kita yaitu lebih dekat dari urat leher kita.

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ
إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ

Artinya “Dan sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya” (QS. Qaaf 16).⁸⁴

2. Allah SWT melakukan pengawasan melalui malaikat.

Sebagai makhluk Allah yang tidak memiliki nafsu, salah satu tugas malaikat adalah mengawasi tingkah laku amal buruk manusia sebagaimana dalam ayatnya

إِذْ يَتَلَقَى الْمُتَلَقِيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ

Artinya “(yaitu) ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri.” (QS. Qaaf 17).⁸⁵

Kedua malaikat ini akan mencatat segala amal perbuatan kita yang baik maupun yang buruk; yang besar maupun

⁸³ Kementrian Agama, *Alquran dan Terjemahan*, (Jakarta, KAJ Press, 2015), h. 543

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

yang kecil. Tidak ada yang tertinggal. Catatan tersebut kemudian dibukukan dan diserahkan kepada kita

وَوُضِعَ الْكِتَابُ فَتَرَى الْمُجْرِمِينَ مُشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ
وَيَقُولُونَ يَوَيْلَتَنَا مَا لِهَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً
وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا وَلَا
يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا

Artinya "Dan diletakkanlah kitab, lalu kamu akan melihat orang-orang bersalah ketakutan terhadap apa yang (tertulis) di dalamnya, dan mereka berkata: "Aduhai celaka kami, kitab apakah ini yang tidak meninggalkan yang kecil dan tidak (pula) yang besar, melainkan ia mencatat semuanya; dan mereka dapati apa yang telah mereka kerjakan ada (tertulis). Dan Tuhanmu tidak menganiaya seorang jua pun"."⁸⁶. (QS. Al Kahfi 49).

3. Allah SWT melakukan pengawasan melalui diri kita sendiri.

Ketika kelak nanti meninggal maka anggota tubuh kita seperti tangan dan kaki akan menjadi saksi bagi kita. Kita tidak akan memiliki kontrol terhadap anggota tubuh tersebut untuk memberikan kesaksian sebenarnya

الْيَوْمَ نَخْتِمُ عَلَىٰ أَفْوَاهِهِمْ وَتُكَلِّمُنَا أَيْدِيهِمْ وَتَشْهَدُ أَرْجُلُهُمْ
بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ

Artinya "Pada hari ini Kami tutup mulut mereka; dan berkatalah kepada Kami tangan mereka dan memberi

⁸⁶ *Ibid*, h. 678

kesaksianlah kaki mereka terhadap apa yang dahulu mereka usahakan⁸⁷” (QS. Yaasiin 65).

Kita hidup tidak akan bisa terlepas dimanapun dan kapanpun saja dari pengawasan Allah SWT. Tidak ada waktu untuk berbuat maksiyat. Tidak ada tempat untuk mengingkari Allah SWT. Yakinlah bahwa perbuatan sekecil apapun akan tercatat dan akan dipertanyakan oleh Allah SWT dihari perhitungan kelak. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat di dalam al Qur'an surat As-Shof ayat 3:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.⁸⁸”

Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Selain ayat tersebut, terdapat beberapa ayat yang menjelaskan tentang pengawasan antara lain dalam Surat Al-Sajdah, ayat 5 berikut:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ
كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari

⁸⁷ *Ibid*, h. 534

⁸⁸ *Ibid*, h. 765

yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu⁸⁹.

Kandungan ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini, merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Sejalan dengan kandungan ayat tersebut, manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Fungsi manajemen adalah merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Sejalan dengan ayat di atas, Allah Swt memberi arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat Al Hasyr: 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

⁸⁹ *Ibid*, h. 732

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.⁹⁰

Berdasarkan ayat ayat Alquran diatas, maka pengertian pengawasan cukup beragam, di bawah ini adalah contoh keberagaman pengertian tersebut.

- 1) Menurut Sondang P. Siagian pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
- 2) Robert J. Mockler berpendapat bahwa pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standart pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi, umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpanganpenyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua

⁹⁰ *Ibid*, h. 765

sumber daya lembaga dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan lembaga.⁹¹

3) Pengawasan menurut Fahmi yang dikutip oleh Erlis Milta Rin Sondole dkk, bahwa pengawasan secara umum didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.⁹²

4) Mc. Farland memberikan definisi pengawasan (*control*) sebagai berikut. “*Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinate to correspond as closely as possible to chosen plans, orders objective, or policies*”. (Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan). Jelasnya pengawasan harus berpedoman terhadap hal-hal berikut :

- a) Rencana (*Planning*) yang telah ditentukan
- b) Perintah (*Orders*) terhadap pelaksanaan pekerjaan (*Performance*)

⁹¹ Robert J. Mockler dalam Zamani, *Manajemen Dan Konsep Pengawasan* (Jakarta: IPWI, 2017), h. 72.

⁹² Erlis Milta Rin Sondole, *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Pertamina BBM Bitung* (Jakarta: EMBA PKW, 2015), h. 53.

c) Tujuan

d) Kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya.⁹³

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan, bahwa pengawasan adalah proses untuk menjaga agar kegiatan terarah menuju pencapaian tujuan seperti yang direncanakan dan bila ditemukan penyimpangan-penyimpangan diambil tindakan koreksi.

b. Macam-macam Pengawasan

1) Pengawasan *Internal Control*

Pengawasan dari dalam, berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/ unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/ unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh organisasi. Data kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam nilai kebijaksanaan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan/keputusan-keputusan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat pula

⁹³ Maringan Masry Simbolon, *Dasar-Dasar Administrasi Dan Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2017), h. 83.

melakukan tindakan-tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya *internal control*.⁹⁴

2) Pengawasan *External Control*

Pengawasan eksternal (*external control*) berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat / unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah pengawasan yang bertindak atas nama atasan pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya, misalnya pengawasan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara. Terhadap suatu departemen, aparat pengawasan ini bertindak atas nama pemerintah/ presiden melalui menteri keuangan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan, ialah pemeriksaan/pengawasan yang bertindak atas nama negara Republik Indonesia.

3) Pengawasan *Preventif*

Arti dari pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud dari pengawasan preventif ini adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam

⁹⁴*Ibid*, h. 62.

sistem pemeriksaan anggaran pengawasan preventif ini disebut preaudit. Adapun dalam pengawasan preventif ini dapat dilakukan hal-hal berikut :

- a) Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya
- b) Membuat pedoman / manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan
- c) Menentukan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya
- d) Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya
- e) Menentukan sistem koordinasi, pelaporan, dan pemeriksaan
- f) Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan⁹⁵.

4) Pengawasan *Represif*

Arti dari pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan.⁹⁶ Maksud diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasan represif ini disebut pos-audit.

⁹⁵*Ibid*

⁹⁶*Ibid*, h. 64.

c. Metode Pengawasan

1) Pengawasan Langsung

Pengawasan Langsung adalah apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspektif, verifikatif, maupun dengan sistem investigatif. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan sistem pengawasan langsung oleh atasannya disebut built in control.⁹⁷

2) Pengawasan Tidak langsung

Pengawasan Tidak Langsung adalah apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk kepadanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya/ anggaran yang telah direncanakan. Kelemahan dari pengawasan tidak langsung ini tidak dapat segera mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaannya, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang lebih banyak.

⁹⁷Maringan Masry Simbolon, *Op.Cit*,h. 65

3) Pengawasan Formal

Pengawasan Formal adalah pengawasan yang secara formal dilakukan oleh unit/ aparat pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasinya atau atasan dari pimpinan organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan, dan tata kerjanya.

4) Pengawasan Informal

Pengawasan informal adalah pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi), atau secara incognito. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan kekakuan dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan cara demikian pimpinan menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus usul/saran perbaikan dan penyempurnaannya dari bawahannya. Untuk masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahannya yang tidak mungkin dipecahkan sendiri, maka pimpinan dapat memberikan jalan keluar pemecahannya. Sebaliknya bawahan juga merasa bangga karena diberi kesempatan mengemukakan pendapatnya secara langsung terhadap pimpinannya. Jelasnya bahwa pengawasan informal mendekatkan hubungan pribadi

yang bersifat informal. Hal ini sangat menguntungkan terhadap pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

5) Pengawasan Administratif

Pengawasan Administratif adalah pengawasan yang meliputi bidang keuangan, kepegawaian, dan material. Pengawasan keuangan menyangkut tentang pos pos anggaran (rencana anggaran), pelaksanaan anggaran yang meliputi kepengurusan administratif dan pengurusan bendaharawan. Hal ini menyangkut prosedur penerimaan dan prosedur pengeluaran uang.

Pengawasan kepegawaian menyangkut hal hal yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian serta menyangkut terhadap hak- hak mereka yang harus dipenuhi (gaji, kenaikan pangkat, dan fasilitasfasilitas lain). Pengawasan material adalah untuk mengetahui apakah barang-barang yang disediakan (dibeli) sesuai dengan rencana pengadaannya.⁹⁸

4. Best Practice

a) Pengertian *Best Practice*

Istilah *best practice* mengandung arti “pengalaman terbaik” dari keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas, termasuk dalam mengatasi berbagai masalah dalam lingkungan tertentu. Praktik terbaik (*best*

⁹⁸*Ibid*, h. 67.

practice) adalah suatu cara paling efisien (upaya paling sedikit) dan efektif (hasil terbaik) untuk menyelesaikan suatu tugas, berdasarkan suatu prosedur yang dapat diulangi yang telah terbukti manjur untuk banyak orang dalam jangka waktu yang cukup lama. Istilah ini juga sering digunakan untuk menjelaskan proses pengembangan suatu cara standar untuk melakukan suatu hal yang dapat digunakan oleh berbagai organisasi misalnya dalam bidang manajemen, kebijakan, atau sistem perangkat lunak.

Definisi praktik terbaik (*best practice*) menurut Sutikno adalah suatu ide atau gagasan mengenai suatu teknik, metode, proses, aktivitas, intensif atau penghargaan (reward) yang lebih efektif dalam mencapai keberhasilan yang luar biasa dibandingkan dengan teknik, metode, proses lain.⁹⁹ Atau juga didefinisikan sebagai suatu cara paling efisien (upaya paling sedikit) dan efektif (hasil terbaik) untuk menyelesaikan suatu tugas, berdasarkan prosedur berulang-ulang (disampaikan di berbagai tempat) dengan memberikan bukti nyata yang dapat mengubah perilaku sejumlah orang. Pengelolaan *best practices* adalah memberikan panduan mengatur dan mengelola proses, produksi, seleksi dan penempatannya di beberapa tingkat, serta

⁹⁹ Mugenda S, *Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Cahaya Pustaka, 2016), h. 62.

proses menggunakan hasilnya untuk bahan memproduksi pengetahuan yang baru

Best Practice Seseorang adalah pengalaman terbaik yang dimiliki Seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Seseorang harus memiliki kompetensi: (a) kepribadian; (b) manajerial; (c) kewirausahaan; (d) supervisi; dan (e) sosial. Wujud *Best Practice*. Suatu pengalaman dapat dikategorikan sebagai *best practice* karena memiliki pertanda khas sebagai berikut:

- a. Mampu mengembangkan cara baru dan inovatif dalam mengatasi suatu masalah dalam pendidikan khususnya pembelajaran
- b. Mampu memberikan sebuah perubahan atau perbedaan sehingga sering dikatakan hasilnya luar biasa (*outstanding result*);
- c. Mampu mengatasi persoalan tertentu secara berkelanjutan (keberhasilan lestari atau berlangsung lama) atau dampak dan manfaatnya berkelanjutan (tidak sesaat);
- d. Mampu menjadi model dan memberi inspirasi dalam membuat kebijakan (pejabat) serta inspiratif perorangan, termasuk murid
- e. Cara dan metode yang digunakan bersifat *ekonomis dan efisien*.¹⁰⁰

b) *Best Practice Financial Behavior*

Menurut Robb dan Woodyard *best practice financial behavior* diidentifikasi dengan maksud memilih praktek-praktek yang paling dekat berhubungan dengan pengetahuan keuangan. Praktik dipilih untuk penerapan mereka ke daerah-daerah utama

¹⁰⁰*Ibid*, h. 64

perencanaan keuangan yaitu dasar keuangan pribadi, pinjaman, tabungan/investasi, dan perlindungan.¹⁰¹ *Financial Behavior* mempelajari bagaimana manusia secara actual berperilaku dalam sebuah penentuan keuangan, khususnya mempelajari bagaimana psikologi mempengaruhi keputusan keuangan, lembaga.¹⁰² Individu yang memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang benar tentang keuangan tidak akan memiliki masalah keuangan di masa depan dan dapat menunjukkan perilaku keuangan yang sehat. Menurut Shefrin dalam Lubis perilaku keuangan merupakan hasil interaksi dari psikologis dengan tingkah laku keuangan dan performa dari semua tipe kategori investor.

Financial Behavior merupakan interaksi dari psikologis dengan tingkah laku keuangan dan performa dari semua tipe kategori investor. *Financial Behavior* menjadi gambaran cara individu berperilaku ketika dihadapkan dengan keputusan keuangan yang harus dibuat. *Financial behavior* juga dapat diartikan sebagai suatu teori yang didasarkan atas ilmu psikologi yang berusaha memahami bagaimana emosi dan penyimpanan kognitif mempengaruhi perilaku investor.¹⁰³

¹⁰¹ Huston dalam Robb dan Woodyard dalam Wicaksono Y, *Best Practice Financial Behavior* (Jakarta: Rajawali, 2017), h. 93.

¹⁰² Wicaksono, *Prilaku Dan Sikap Profesional* (Jakarta: Pustaka Indah, 2016), h. 47.

¹⁰³ Tilsong dalam Lubis, *Psikologi Kognitif* (Jakarta: Graha Ilmu Pustaka, 2017), h. 42.

c) *Financial Satisfaction*

Financial satisfaction merupakan evaluasi kepuasan tiap-tiap individu terhadap kondisi keuangan pribadi.¹⁰⁴ Menurut Kim *financial satisfaction* adalah kepuasan seseorang terhadap kondisi keuangan pribadi¹⁰⁵. Hira dan Mugenda mengartikan kepuasan keuangan sebagai persepsi subjektif individu pada kecukupan sumber daya keuangan yang dimiliki¹⁰⁶. Oleh karena itu, kepuasan keuangan merupakan salah satu komponen dari kehidupan yang ditandai dengan ketercukupan aset keuangan. Berpijak pada definisi tersebut tampak bahwa mencapai atau tidak mencapai kepuasan keuangan ditentukan oleh bagaimana mengelola uang. Selain daripada itu tampak bahwa kepuasan keuangan merupakan salah satu kewajiban bagi siapa saja untuk mewujudkannya.

Financial satisfaction dapat diukur melalui cara pandang seseorang terhadap kepuasan dari *income* yang diterima, kemampuan dapat mengatasi masalah keuangan, kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dasar, level hutang yang dimiliki, jumlah tabungan, ketersediaan uang untuk kebutuhan dimasa depan, serta tujuan hidup. Penilaian *financial satisfaction* dapat dilakukan secara objektif maupun secara subjektif. Penilaian secara objektif yaitu melihat dari kondisi keuangan secara ril.

¹⁰⁴ Hira dan Mugenda, *Financial Satisfaction* (Jakarta: PT Rajawali, 2017), h. 92.

¹⁰⁵ *Ibid*, h. 95

¹⁰⁶ Tilson dalam Lubis, *Psikologi Kognitif, Loc.cit.*

Penilaian subjektif merupakan penilaian dari dalam diri masing-masing individu dalam melihat kondisi keuangan. *Financial satisfaction* dapat dinilai secara terpisah, yaitu berdasarkan objektif saja atau berdasarkan subjektif saja, maupun secara bersama-sama. Menurut Toscano penilaian secara subjektif masing-masing individu terhadap *financial satisfaction* dinilai lebih akurat karena setiap individu dapat menilai kondisi keuangan saat ini terhadap kondisi dimasa lalu, ekspektasi dimasa depan, dan standar sosial, dibandingkan melihat kondisi keuangan secara objektif saja. Cara mengukur *financial satisfaction* disesuaikan terhadap sampel yang di uji.¹⁰⁷

d) *Best Practice Financial Knowledge*

Menurut Halim dan Astuti pengetahuan keuangan adalah kemampuan untuk memahami dan mengelola keuangan untuk membuat suatu keputusan keuangan yang tepat agar terhindar dari masalah keuangan.¹⁰⁸ Orang yang memiliki pengetahuan keuangan yang lebih baik akan memiliki perilaku keuangan seperti membayar semua tagihan tepat waktu, membukukan pengeluaran setiap bulan, dan memiliki dana darurat. Seseorang

¹⁰⁷ Toscano, *Mengukur Financial Dan Konsep Keuangan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2016), h. 25.

¹⁰⁸ Halim dan Astuti, *Pengetahuan Dan Konsep Keuangan* (Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2016), h. 99.

dapat memperoleh pengetahuan karena melakukan menyimpan dan mengumpulkan kekayaan, atau memungkinkan karena memiliki pengalaman keuangan keluarga.

e) **Karakteristik Best Practice Laporan**

- 1) **Orisinalitas**; topik dan bahasan merupakan ide yang memuat keaslian maupun kreativitas dengan memadukan sejumlah gagasan maupun ide-ide baru tanpa mengurangi keaslian sumber utamanya.
- 2) **Inovatif**; hasil yang dicapai memuat ide kebaruan atau *unovelty*, bukan jiplakan atau peniruan apa adanya, dan berkaitan dengan peningkatan kualitas kinerja kepala sekolah yang lebih terampil, elegan, dan bermakna.
- 3) **Elaboratif**; kepaiawain seseorang dalam menguraikan, merinci, menghubungkan suatu konsep/data satu dengan lainnya sehingga menghasilkan gagasan/karya baru yang lebih kompleks tetapi terurai.
- 4) **Inspiratif**; memberikan dorongan dan motivasi maupun spirit dalam melaksanakan tugas pangawas sekolah bagi orang lain.
- 5) **Empirik**; menunjukkan bukti nyata kinerja berbasis pengalaman, dalam supervise managerial maupun akademik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- 6) **Aplikatif**; hasil *best practice* dapat direfleksikan, dimanfaatkan, dan atau dikembangkan baik di sekolah sendiri maupun di sekolah lain.¹⁰⁹

f) **Tujuan Best Practice**

Adalah sebuah proses untuk menciptakan dan memelihara kerapian, kebersihan dan kinerja tinggi di tempat kerja secara terorganisir yang berfungsi sebagai landasan untuk perbaikan terus-menerus. Sistem Best Practice adalah titik awal yang baik untuk semua perbaikan program pada lembaga¹¹⁰. Elemen-

¹⁰⁹ Lawrence dan Shaub, *Moral Dan Estetika* (Surabaya: PT Rajawali, 2015), h. 58.

¹¹⁰ Doll dalam Wina Galuh, *Sistem Best Practice*, Pustaka Nusa, Jakarta, 2014, h. 8

elemen dalam Best Practice adalah (Rogers dalam Best Practice *Quality Process-Best Practice*) :

- 1) *Sort*, yaitu membedakan antara apa yang diperlukan dan apa yang tidak perlu dan membuang yang tidak perlu.
- 2) *Stabilize*, yaitu pengorganisasian item yang diperlukan ditempat yang tepat sehingga mereka dapat digunakan dan kembali dengan mudah.
- 3) *Shine*, yaitu membersihkan lantai, peralatan dan perabotan di semua bidang tempat kerja.
- 4) *Standardize*, yaitu mempertahankan dan meningkatkan standar mutu.
- 5) *Sustain*, yaitu mencapai disiplin atau kebiasaan yang benar dan menjaga prosedur Best Practice tersebut secara baik dan benar.
- 6) *Safety*, manfaat keselamatan kerja setiap langkah-langkah pengerjaan Best Practice¹¹¹.

5. HOTS

Higher Order Thinking Skills (HOTS) atau kemampuan berpikir tinggi merupakan kemampuan peserta didik dalam berpikir untuk dapat mengolah pengetahuan dan ide-ide dengan cara tertentu sehingga dapat memberi mereka pengetahuan dan implikasi baru.¹¹² HOTS melibatkan cara berpikir yang kritis dan kreatif sehingga dapat menghasilkan ide-ide yang bermakna. Ketergantungan akan berpikir kritis dan kreatif seperti ketergantungan kriteria dan nilai-nilai, nalar dan emosi. HOTS bukanlah cara berpikir dengan menghafal secara verbal saja, tetapi harus sampai pada hakikat dari apa yang terkandung. Agar

¹¹¹ *Ibid*

¹¹² Edgar dalam Gunawan Adi W, *Genius Learning Strategy* (Jakarta: PT Gramedia, 2017), h. 92.

mampu menemui makna, maka dibutuhkan cara berpikir yang menyeluruh baik dengan analisis, sintesis, ataupun mengasosiasi lalu dapat menarik sebuah kesimpulan dan mampu menciptakan ide-ide yang kreatif dan produktif.¹¹³ HOTS sulit untuk didefinisikan tetapi mudah dikenali ketika terjadi. HOTS melibatkan sekelompok kegiatan mental elaboratif yang membutuhkan penilaian dan analisis yang kompleks. HOTS juga merupakan usaha yang bergantung pada kontrol diri. Cara yang digunakan, tindakan yang dilakukan, atau jawaban yang tepat tidak sepenuhnya ditentukan dari proses sebelumnya.

HOTS selalu menjadi tujuan utama lembaga pendidikan yang maju. Pendidikan tersebut memiliki ciri pembelajaran sukses di semua tingkatan dan bidang. Selain itu, dapat menanamkan kepada peserta didik instruksi- instruksi dalam keterampilan berpikir dan dalam disiplin akademis. Cara berpikir yang baik bergantung pada pengetahuan yang didapat dan diajarkan. Namun, kemampuan terintegrasi untuk belajar, berpikir, dan bernalar dan disposisi dalam berpikir tingkat tinggi tidak selalu menjamin dapat memperoleh pengetahuan yang diinginkan.¹¹⁴ Dalam taksonomi Bloom, ada enam tingkatan dalam memetakan

¹¹³ Anugerah A Ningsih, "Kemampuan Berpikir Tingkat Tinggi Pada Pendidikan Agama Islam Siswa Kelas X SMK Muhammadiyah 1 Purwokerto Ditinjau Dari Prestasi Belajar" (Universitas Muhammadiyah, Purwokerto, 2018), h. 87.

¹¹⁴ Lauren B Resnick, *Education and Learning to Think*, (Washington, D.C, National Academic 2013): h. 9.

kemampuan manusia dalam domain kognitif. Dari keenam tingkatan tersebut, HOTS berada pada tingkatan menganalisis, sintesis hingga evaluasi. Taksonomi ini direvisi oleh Krathwol dan Anderson menjadi analisis, evaluasi, dan kreasi.

Tabel 2.1.

Proses Kognitif Berdasarkan Level Kognitif Bloom.

No	Tingkatan	Definisi
1	1	Mengambil pengetahuan yang relevan dari ingatan
2	2	Membangun arti dari proses pembelajaran, termasuk komunikasi lisan, tertulis, dan gambar
3	3	Melakukan atau menggunakan prosedur di dalam situasi yang tidak biasa
4	4	Memecah materi ke dalam bagian-bagiannya dan menentukan bagaimana bagian-bagian itu terhubung antarbagian dan terstruktur
5	5	Membuat pertimbangan berdasarkan kriteria atau standar
6	6	Menempatkan unsur-unsur secara bersama-sama untuk membentuk keseluruhan secara koheren atau fungsional; menyusun kembali unsur-unsur ke dalam pola atau struktur baru

Sumber : Catatan Kognitif Bloom

Melalui taksonomi yang direvisi ini, terdapat rangkaian proses- proses yang menunjukkan kompleksitas kognitif dengan menambahkan dimensi pengetahuan, seperti:

- a. Pengetahuan factual. Terdiri dari definisi pengetahuan, pengetahuan umum dan bagian-bagiannya, atau bentuk dari bagian-bagian sesuatu benda dari suatu proses alami atau hasilpekerjaan.
- b. Pengetahuan konseptual merupakan pengetahuan yang rumit karena berbentuk pengetahuan yang disusun dengan sistematis. Terdiri dari pengetahuan pengklasifikasian, generalisasi, teori, prinsip, hukum, model dan susunan isi materinya. Seperti Menempatkan unsur-unsur secara bersama- sama untuk membentuk keseluruhan secara koheren atau fungsional; menyusun kembali unsur-unsur ke dalam pola atau struktur baru.¹¹⁵
- c. Pengetahuan prosedural merupakan pengetahuan yang dapat menjelaskan bagaimana untuk melakukan sesuatu. Seperti keterampilan dalam algoritma, metode, teknik, dan menentukan kriteria pengetahuan atau pengkoreksian dalam ranah atau mata pelajaran tertentu.

¹¹⁵ Yoki Ariyana, *Pegangan Pembelajaran Berorientasi Pada Keterampilan Berpikir Tingkat Tinggi* (Surabaya: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 65.

d. Pengetahuan metakognitif merupakan pengetahuan yang bersifat kontekstual dan kondisional, dimana pengetahuannya memiliki beberapa ranah pengetahuan yang metakognitif yang berbeda dengan pengetahuan yang sudah dijelaskan oleh teori-teori sebelumnya.¹¹⁶ Memecah materi ke dalam bagian-bagiannya dan menentukan bagaimana bagian-bagian itu terhubung antarbagian dan terstruktur. Keterampilan berpikir akan memiliki definisi yang tepat jika telah dikaitkan dengan tujuan tertentu dalam pendidikan. Namun demikian, relative mudah untuk membuat daftar beberapa fitur utama dari HOTS, yaitu:

- 1) HOTS adalah *nonalgorithmic*. Artinya, jalan tindakan tidak sepenuhnya ditentukan sebelumnya.
- 2) HOTS itu kompleks. Jadi tidak dapat dilihat hanya dari satu titik pandang manapun.
- 3) HOTS sering menghasilkan berbagai solusi, masing-masing dapat bermanfaat dan berpeluang untuk mendapat solusi yang unik.
- 4) HOTS membutuhkan penilaian dan interpretasi yang berbeda.
- 5) HOTS menerapkan beberapa kriteria yang dapat bertentangan satu sama lain.
- 6) HOTS sering terlibat suatu ketidakpastian. Tidak semua yang ada pada tugas yang ada di tangan dapat diketahui.
- 7) HOTS melibatkan kontrol diri dari proses berpikir.
- 8) HOTS memiliki makna yang dalam, merekonstruksi permasalahan- permasalahan yang ada.
- 9) HOTS adalah usaha maksimal yang melibatkan mental dalam jenis- jenis elaborasi dan penilaian yang diperlukan.¹¹⁷

¹¹⁶ Wowo Sunaryo Kusnaya, *Taksonomi Kognitif Perkembangan Ragam Berpikir* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), h. 92.

¹¹⁷ B. Resnick dalam Agung Suprpto, *Education and Learning to Think* (Jakarta: Gema Insan Pustaka, 2016), h. 76.

6. *Andragogi* (Pembelajaran Orang Dewasa)

a. Esensi

Term yang menjadi sorotan utama dalam penelitian ini adalah “pendidikan” dan “orang dewasa”. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, “pendidikan” diartikan dengan “proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.”¹¹⁸ Kemudian term “orang dewasa” diartikan dengan “manusia yang bukan kanak-kanak atau remaja lagi” maksudnya manusia yang berada pada fase setelah remaja. Dalam konteks penelitian ini, pendidikan orang dewasa yang dimaksudkan adalah proses yang di dalamnya terdapat interaksi pembelajaran antara pendidik dan peserta didik yang berusia dewasa, baik dalam lingkup pendidikan formal maupun nonformal.

Menurut Mustofa Kamil, definisi pendidikan orang dewasa merujuk pada kondisi peserta didik dewasa baik dilihat dari dimensi fisik (biologis), psikologis, dan sosial. Seseorang dikatakan dewasa secara biologis apabila ia telah mampu melakukan reproduksi. Adapun dewasa secara psikologis, berarti seseorang telah memiliki tanggung jawab terhadap

¹¹⁸ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Balai Pustaka Nasional, 2014), h. 325.

kehidupan dan keputusan yang diambil. Kemudian dewasa secara sosiologis, berarti seseorang telah mampu melakukan peran-peran sosial yang biasa berlaku di masyarakat. Dengan demikian, istilah dewasa didasarkan atas kelengkapan kondisi fisik juga usia, dan kejiwaan, di samping dapat berperan sesuai dengan tuntutan tugas dari status yang dimiliki.¹¹⁹ Dalam ajaran Islam, seseorang dikatakan dewasa apabila ia telah memasuki usia balig, yakni usia yang telah mengakhiri masa kanak-kanak dan telah mencapai dewasa secara syari'at sehingga memiliki tanggung jawab yang ditentukan pada dirinya untuk memikul kewajiban hukum *syar`itaklif*.¹²⁰ Ketika memasuki usia balig, seseorang dipandang telah mampu membedakan yang baik dan buruk serta memiliki pandangan atau pemikiran yang lebih luas dibanding masa kanak-kanak. Masa ini ditandai dengan mulai mengalami mimpi basah bagilaki-laki dan datangnya haid bagi perempuan. Mengenai rincian usia laki-laki dan perempuan saat awal mengalami tanda-tanda ini bersifat relatif, ada yang cepat dan ada pula yang lambat, dan umumnya terjadi antara rentang usia 12-16 tahun. Dalam pendapat lain, Elias dan Sharan B. Merriam menyebutkan kedewasaan pada diri seseorang meliputi *age, psychological maturity, and sosialroles*. Dewasa yang

¹¹⁹ Kamil Husna, *Teori Andragogi* (Jakarta: PT Gramedia, 2018), h. 88.

¹²⁰ Ibnu Munzir, *Lisan Al `Arab* (Beirut: Dar al-Ahya'u al-Turasir al-`Araby, 2013), h. 239.

dimaksud menurut usia, adalah setiap orang yang menginjakusia 21 tahun (meskipun belum menikah). Sejalan dengan pandangan tersebut diungkapkan pula oleh Hurlock, *adult* (dewasa) atau *adulthood* (status dalam keadaan kedewasaan) ditujukan pada usia 21 tahun untuk awal masa dewasa dan sering dihitung sejak 7 atau 8 tahun setelah seseorang mencapai kematangan seksual, atau sejak masa puberitas. Dewasa dilihat dari sudut pandang dimensi biologis juga bisa dilihat dari segi fisik, di mana manusia dewasa memiliki karakteristik khas seperti mampu memilih pasangan hidup, siap berumah tangga, dan melakukan reproduksi (*reproductive function*).

Dewasa berdasar dimensi psikologis dapat dilihat dan dibedakan dalam tiga kategori, yaitu: dewasa awal (*early adults*) dari usia 16 sampai dengan 20 tahun, dewasa tengah (*middle adults*) dari 20 sampai 40 tahun, dan dewasa akhir (*late adults*) dari 40 hingga 60 tahun. Hutchim dan Rogers dalam Saraka, memandang batas usia seputar 25 sampai dengan 40 tahun merupakan usia emas (*golden age*). Pada dimensi ini dewasa lebih ditunjukkan pada kematangan seorang individu.¹²¹

¹²¹ Saraka, *Model Belajar Dalam Pengembangan Sikap Mental Wiraswasta* (Bandung: PPS UPI, 2016), h. 82.

Anderson dalam *Psychology of Development and Personal Adjustment*, menyimpulkan tujuh ciri kematangan bagi seorang individu, yaitu:

- 1) Kematangan individu dapat dilihat dari minatnya yang selalu berorientasi pada tugas-tugas yang dilakukan atau dikerjakannya, serta tidak mengarah pada perasaan-perasaan diri sendiri atau untuk kepentingan pribadi (tidak pada diri atau ego);
- 2) Tujuan-tujuan yang dikembangkan dalam konsep dirinya jelas dan selalu memiliki kebiasaan kerja yang efisien;
- 3) Kemampuan dalam mengendalikan perasaan pribadi dalam pengertian selalu dapat mempertimbangkan pribadinya dalam bergaul dengan orang lain;
- 4) Memiliki pandangan yang obyektif dalam setiap keputusan yang diambilnya;
- 5) Siap menerima kritik atau saran untuk meningkatkan diri;
- 6) Bertanggung jawab atas segala usaha-usaha yang dilakukan;
- 7) Secara realitas selalu dapat menyesuaikan diri dalam situasi-situasi baru¹²².

Pendidikan orang dewasa adalah suatu proses belajar yang sistematis dan berkelanjutan pada orang yang berstatus dewasa dengan tujuan untuk mencapai perubahan pada pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan. Kondisi-kondisi yang dapat ditimbulkan dari definisi itu adalah:

- 1) Orang dewasa termotivasi untuk belajar sesuai dengan kebutuhan dan minat mereka;
- 2) Orientasi belajar bagi orang dewasa adalah berpusat pada kehidupan;
- 3) Pengalaman sebagai sumber kekayaan untuk belajar orang dewasa;

¹²²Kamil, *Teori Andragogi, Op.cit.*, h. 289

- 4) Orang dewasa mengharapkan berhubungan sendiri dengan kebutuhan yang tepat;
- 5) Perbedaan individual di antara perorangan berkembang sesuai dengan umurnya¹²³.

Dalam implementasinya, pendidikan orang dewasa dilaksanakan dalam bentuk pendidikan formal dan nonformal. Wujud pendidikan orang dewasa dalam bentuk formal dilaksanakan pada level pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat/Menengah Atas (SLTA) hingga Perguruan Tinggi (PT). Bentuk-bentuk pendidikan orang dewasa tersebut membuka peluang belajar bagi setiap warga masyarakat dewasa, baik yang cacat maupun tidak cacat dan programnya terlaksana secara berkelanjutan.

b. Tujuan

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan orang dewasa sekurang-kurangnya mengarah pada 7 tujuan utama, yaitu:

1. Membantu pembelajar dewasa memiliki pengetahuan, pengalaman dan keterampilan guna meningkatkan kesejahteraan dalam kehidupannya;
2. Untuk membantu pembelajar dewasa memahami dirinya sendiri, bakatnya, keterbatasannya, dan hubungan interpersonalnya;
3. Mengembangkan jiwa dan sikap kepemimpinan yang terdapat pada setiap pembelajar dewasa;
4. Membantu pembelajar dewasa mengenali dan memahami urgensi kebutuhan pendidikan seumur hidup (*life long education*).

¹²³ Saraka, *Model Belajar Dalam Pengembangan Sikap Mental Wiraswasta*, *Op.cit.*, h. 87

5. Membantu pembelajar dewasa mencapai kemajuan proses pematangan secara intelektual, emosional, dan spiritual.
6. Melengkapi keterampilan yang diperlukan untuk menemukan dan memecahkan masalah
7. Memberi bantuan agar orang dewasa menjadi individu yang mandiri, bebas, dan otonom.¹²⁴

c. Prinsip-prinsip Pendidikan dan Pembelajaran Orang

Dewasa

Dalam pendidikan orang dewasa, kemandirian merupakan tolak ukur utama dalam setiap pengembangan model belajar. Oleh karena itu, konsep pembelajaran dalam konteks andragogi, secara lebih khusus memiliki inti dasar yang mengacu pada menumbuhkan dan mengembangkan nilai-nilai kemandirian bagi setiap peserta didiknya (warga belajar). Tanpa tujuan itu setiap pembelajaran dalam konteks andragogi menjadi tidak bermakna dan sama saja dengan model pembelajaran lainnya. Asumsi ini merupakan batasan khusus yang mampu membedakan konsep pembelajaran andragogi dengan konsep pembelajaran lainnya¹²⁵.

Kemandirian dalam konsep andragogi berarti juga *self directed learning*. Knowles menguraikan secara jelas tentang pengertian *self directed learning* “*asa process in which individuals take the initiative, whith or without the help of others, in diagnosing their learning needs, formulating learning*

¹²⁴ *Ibid*, h. 89

¹²⁵ *Ibid*, h. 95

goals, identifying human and other resources for learning, choosing and implementing learning strategies, and evaluating learning outcomes” *Self directed learning* memberikan acuan bagaimana peserta didik memiliki inisiatif untuk belajar, menganalisis kebutuhan belajar sendiri, mencari sumber belajar sendiri, memformulasi tujuan belajar sendiri, memilih dan mengimplementasikan strategi belajar dan melakukan *self-evaluating*. Komponen-komponen tersebut merupakan dimensi bagaimana andragogi membangun karakter kemandirian dalam diri peserta didik (*autonomous learning*)].¹²⁶ Seperti yang diketahui bahwa pengembangan program pendidikan yang berdasar pada konsep andragogi dan mengacu pada kemandirian peserta didik, merupakan tekanan khusus yang seringkali menjadi patokan dan prinsip dasarnya. Oleh karena itu program pendidikan yang dikembangkan akan lebih fleksibel. Hal ini terlihat dari tujuan yang ingin dicapai selalu disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan yang berkembang pada peserta didik¹²⁷. Dalam prinsip andragogi, kegiatan pembelajaran berpusat pada peserta didik. Pembelajaran orang dewasa pada prinsipnya dilakukan dan disusun bersama-sama antara sumber belajar (guru, tutor, pelatih) dan peserta didik (warga belajar, siswa,

¹²⁶ Malcolm Knowles, “Andragogy: Concepts for Adult Learning,” *Washington DC, Departement of Health, Education and Welfare* (2014): h. 7.

¹²⁷Kamil, *Op.cit.*, h. 312

peserta pelatihan, dll) ini berlaku sampai tahap evaluasi, di samping itu pula dalam pengembangan pembelajaran dengan prinsip andragogi peserta didik diberikan kewenangan untuk menyusun, dan melaksanakan program pembelajaran, serta melakukan evaluasi pada program tersebut secara mandiri. Prinsip dasar yang dijadikan pegangan adalah mengacu pada konsep “dari, oleh, dan untuk peserta didik”, sehingga peran sumber belajar (guru, pelatih, pamong, tutor, fasilitator) bertindak sebagai orang memberikan bimbingan, dorongan atau arahan bila diperlukan. Konsep ini menunjukkan bahwa peserta didik menyusun program atas dasar aktivitas dan kemampuan mereka sendiri dengan modal pengetahuan, keterampilan serta sumber yang ada dan dapat mereka gunakan. Sudarwan Danim memaparkan bahwa prinsip-prinsip pendidikan orang dewasa meliputi:

- 1) Orang dewasa perlu dilibatkan dalam perencanaan dan evaluasi pengajaran mereka.
- 2) Pengalaman, termasuk kesalahan yang mereka rasakan, menjadi dasar untuk kegiatan belajar.
- 3) Orang dewasa paling tertarik untuk mempelajari mata pelajaran yang memiliki relevansi langsung dengan pekerjaan atau kehidupan pribadinya.

- 4) Belajar bagi orang dewasa lebih berpusat pada masalah daripada berorientasi pada isi.¹²⁸

Prinsip lain dari pendidikan orang dewasa adalah lebih banyak menekankan pada kebutuhan belajar peserta didik dan pada sisi lain lebih banyak menekankan pada pengembangan ranah afektif dan psikomotor, seperti motivasi, sikap modern, keterampilan (vokasional), dan keahlian yang berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan tertentu.¹²⁹ Di samping itu pula program pendidikan selain fleksibel cenderung berkaitan erat dengan lapangan pekerjaan dan kehidupan peserta didik. Dengan berbagai keterampilan dan sikap yang dibina dalam pendidikan dengan prinsip andragogi, maka peserta didik diharapkan mempunyai sejumlah kemampuan yang kemudian hari dapat dijadikan modal untuk mengembangkan kehidupannya melalui usaha secara mandiri, sehingga memperoleh keuntungan yang lebih baik, meliputi keuntungan dalam aspek ekonomi, sosial maupun budaya¹³⁰. Secara filosofis pandangan tersebut sejalan dengan konsep dan komitmen bahwa peserta didik sebagai:

- 1) *Human Nature Is Naturally Good,*
- 2) *Freedom And Aoutnomy,*
- 3) *Individually And Potensiality,*

¹²⁸ Sudarwan Danim, *Pedagogi, Andragogi, Dan Heutagogi* (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 73.

¹²⁹ Peter Jarvis, "Adult and Conditioning Education: Theory and Practice," *London, Croom Helm* (2015): h. 6.

¹³⁰ Kamil, *Op.cit.*, h. 312

- 4) *Self Concept And TheSelf,*
- 5) *Self Actualization,*
- 6) *Perception,*
- 7) *Responsibility And Humanity.*¹³¹

Pandangan itu memberikan kejelasan bahwa tujuan penerapan prinsip andragogi dalam pengembangan pendidikan adalah mengembangkan seoptimal mungkin kemampuan dan potensi peserta didik, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan dan menolong dirinya sendiri, disamping itu pula dapat membangun lingkungannya, masyarakatnya, dan lebih luas lagi dapat berperan secara aktif dalam membangun bangsa dan Negara. Hal tersebut sejalan dengan konsep pengembangan pendidikan nonformal, di mana teori dan prinsip andragogi sebagai acuan utamanya. Dalam hal ini Scott W. Morrissse bagaimana dikutip oleh Kamil, secara tegas memberikan kesimpulan bahwa tujuan pendidikan nonformal (*non-formal education*) adalah *to help people help them selves*. Demikian pula Djudju Sudjana menyebutkan, bahwa tugas pokok pendidikan nonformal adalah membelajarkan peserta didik dengan tujuan agar peserta didik memiliki atau mengembangkan nilai-nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan individu, masyarakat, lembaga, dan

¹³¹ Jhon Elias, *Philosophical Foundation of Adult Education* (Malabar Florida: New Puttersi, 2014), h. 92.

pembangunan bangsa menuju masa depan yang lebih baik¹³². Dalam hal peningkatan kemandirian peserta didik, andragogi memiliki prinsip bahwa konsep belajar harus menjadi suatu kegemaran dan kebutuhan sehingga tercipta “*self active learning propelling*” (belajar aktif dengan sendirinya). Pada konteks itu keinginan dan kebutuhan belajar muncul dari dalam diri sendiri (*intrinsic motivation*) dan bukan didorong atau dianjurkan orang lain (*extrinsic motivation*). Dalam hal ini orang dewasa telah mampu mengambil dan menentukan keputusan yang terkait dengan diri dan lingkungannya. Sehubungan dengan kemampuan itu, orang dewasa menginginkan agar diberi kebebasan dalam menentukan sikap dan keputusan, termasuk yang berkaitan dengan belajar. Karena itu, Edward Lindeman, seorang pakar andragogi menegaskan bahwa orang dewasa termotivasi belajar oleh kebutuhan pengakuan¹³³. Dalam aktivitas pembelajaran, mereka tidak menginginkan adanya sikap yang merendahkan hak dan partisipasinya, tetapi justru menginginkan agar kemampuannya dihargai dan diakui, sehingga dapat memberikan kontribusi yang bernilai dalam proses pembelajaran. Prinsip pendidikan orang dewasa sebagaimana dinyatakan Knowles, juga mementingkan

¹³²Kamil, *Op.cit.*, h. 312-313

¹³³*Ibid.*

keterlibatan intelektual dan emosional peserta didik dalam proses pembelajarannya. Dalam hal ini, peserta didik tidak hanya diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat dan gagasan pemikiran dalam memperkaya sumber dan pengalaman belajar, tetapi juga ikut terlibat secara emosional dalam pembelajaran, seperti sikap dan perilaku untuk mendukung dan bertanggung jawab dalam mencapai kesuksesan belajar. Agar terwujudnya pelibatan intelektual dan emosional peserta didik, maka dalam penyelenggaraan pendidikan orang dewasa perlu diterapkan “Perencanaan Partisipatori”, yakni melibatkan peserta didik dalam merumuskan rancangan pembelajaran, sehingga program dan tujuan pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan mereka.¹³⁴

Proses pendidikan orang dewasa relevan dengan penerapan konsep pendidikan dalam ‘paradigma pembebasan’ sebagaimana yang dikemukakan Paulo Freire, bahwa pendidik harus mempraktikkan pendidikan *ko-intensional*, maksudnya para pendidik dan peserta didik “sama-sama menjadi subjek” yang saling terlibat untuk menemukan dan menciptakan pengetahuan¹³⁵. Dengan demikian peserta didik diberi

¹³⁴ Suprijanto, *Perencanaan Partisipatori* (Surabaya: Mustika Press, 2015), h. 38.

¹³⁵ Paulo Freire, Ivan Illich, Erich Fromm, dkk., *Menggugat Pendidikan Fundamental, Konservatif, Liberal, dan Anarkis*, terj. Omi Intan Naomi (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 457

kesempatan untuk mengembangkan potensinya semaksimal mungkin, tidak seperti peserta didik yang semu, namun menjadi peserta didik yang memiliki keterlibatan penuh dalam membangun komitmen terhadap proses pendidikan. Dalam menggunakan pembelajaran berbasis andragogi perlu memperhatikan prinsip-prinsip dan strategi pembelajaran orang dewasa. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Orang dewasa memiliki konsep diri.
- 2) Orang dewasa memiliki akumulasi pengalaman.
- 3) Orang dewasa memiliki kesiapan belajar.
- 4) Orang dewasa menginginkan dapat segera memanfaatkan hasil belajarnya.
- 5) Orang dewasa memiliki kemampuan belajar.
- 6) Orang dewasa dapat belajar efektif apabila melibatkan aktivitas mental dan fisik.¹³⁶

Menurut Mukhlis, prinsip pendidikan orang dewasa juga digunakan sebagai landasan untuk mengimplementasikan konsep pendidikan kritis yang memiliki identitas sebagai berikut:

- 1) Belajar dari realitas atau pengalaman.

¹³⁶ *Ibid*

Materi yang dipelajari bukanlah teori-teori, melainkan pengalaman seseorang atau keadaan nyata masyarakat yang terlibat dalam proses pendidikan.

2) Tidak Menggurui.

Semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan diperlakukan sama, pendidik adalah sekaligus peserta didik.

3) Dialogis.

Proses pendidikan yang berlangsung bukan lagi proses belajar-mengajar yang bersifat satu arah, melainkan proses komunikasi dalam berbagai bentuk kegiatan.

4) Rangkai-ulang (Rekonstruksi).

Mengurai kembali rincian, seperti fakta, unsur-unsur, urutan kejadian, dan sebagainya dari realita tersebut. Tahap ini juga bisa disebut proses mengalami; karena proses ini selalu dimulai dengan panggilan pengalaman dengan cara melakukan kegiatan langsung. Dalam proses ini peserta didik terlibat dan bertindak mengikuti pola tertentu. Apa yang dilakukan dan dialaminya adalah mengerjakan, mengamati, melihat, dan mengatakan sesuatu.

5) Ungkapan.

Setelah tahap mengalami, tahap berikutnya adalah proses mengungkapkan dengan cara menyatakan kembali apa yang

sudah dialaminya, bagaimana tanggapan, kesan atas pengalaman tersebut.

6) Kaji-urai (analisis).

Mengkaji sebab-sebab dan kemajemukan kaitan-kaitan permasalahan yang ada dalam realitas tersebut, yakni tatanan, aturan-aturan, sistem yang menjadi akar permasalahannya.

7) Kesimpulan.

Merumuskan makna atau substansi dari realitas tersebut sebagai suatu pelajaran dan pemahaman baru yang lebih utuh, berupa prinsip-prinsip, atau berupa kesimpulan umum dari hasil pengkajian atas pengalaman tersebut.

8) Tindakan.

Merupakan fase akhir dari proses pendidikan kritis, yakni memutuskan dan melaksanakan tindakan-tindakan baru yang lebih baik berdasarkan hasil pemahaman atas realitas tersebut, sehingga sangat memungkinkan untuk menciptakan realitas-realitas baru yang lebih baik. Langkah ini lebih bisa dimanifestasi dengan cara merencanakan tindakan dalam penerapan prinsip-prinsip yang telah disimpulkan.¹³⁷

¹³⁷ Djudju Sudjana dan R. Ibrahim, *Ilmu Dan Aplikasi Kependidikan* (Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2018), h. 82.

Manusia dewasa memerlukan suatu prakondisi, yaitu proses belajar yang dapat mengembangkan dimensi sikap dan perilaku mendewasa (*maturing person*). Dimensi mendewasa yang dikemukakan oleh Harry Overstreet yang kemudian dikembangkan oleh Malcolm Knowles sebagai berikut:

- 1) Perubahan dari menggantungkan diri kepada orang lain ke arah kehidupan mandiri.
- 2) Perubahan dari sikap dan perilaku pasif ke arah sikap dan perilaku aktif.
- 3) Perubahan dari sikap subjektif ke arah sikap objektif.
- 4) Perubahan dari sikap dan perilaku menerima informasi ke arah sikap dan perilaku memberikan informasi.
- 5) Perubahan dari pemilikan kecakapan rendah ke arah pemilikan kecakapan lebih tinggi.
- 6) Perubahan dari tanggung jawab terbatas ke arah tanggung jawab lebih luas.
- 7) Perubahan dari pemilikan minat khusus ke arah pemilikan minat yang beragam.
- 8) Perubahan dari sikap mementingkan diri sendiri ke arah memperhatikan orang lain.
- 9) Perubahan dari sikap menolak kenyataan diri sendiri ke arah menerima kenyataan diri sendiri.
- 10) Perubahan dari identitas diri beragam ke arah integritas diri.
- 11) Perubahan dari berpikir teknis ke arah berpikir prinsip.
- 12) Perubahan dari pandangan mendatar ke pandangan mendalam.
- 13) Perubahan dari sikap dan perilaku meniru ke arah sikap dan perilaku berinovasi.
- 14) Perubahan dari sikap keseragaman ke arah sikap tenggang rasa terhadap perbedaan.
- 15) Perubahan dari sikap emosional ke sikap rasional.¹³⁸

Suprijanto menegaskan bahwa cara belajar orang dewasa berbeda dengan cara belajar anak-anak. Oleh karena itu, proses

¹³⁸ Sudjana, *Andragogi* (Surabaya: Gunung Agung, 2016), h. 136.

pembelajarannya harus memerhatikan ciri-ciri belajar orang dewasa, yakni:

- 1) Memungkinkan timbulnya pertukaran pendapat, tuntutan, dan nilai-nilai;
- 2) Memungkinkan terjadinya komunikasi timbal balik;
- 3) Suasana belajar yang diharapkan adalah suasana yang menyenangkan dan menantang;
- 4) Mengutamakan peran peserta didik;
- 5) Perlu adanya saling percaya antara pembimbing dan peserta didik;
- 6) Orang dewasa umumnya mempunyai pendapat yang berbeda;
- 7) Orang dewasa mempunyai kecerdasan yang beragam;
- 8) Orang dewasa belajar ingin mengetahui kelebihan dan kekurangannya;
- 9) Orientasi belajar orang dewasa terpusat pada kehidupan nyata; dan
- 10) Motivasi berasal dari dirinya sendiri.¹³⁹

Pernyataan di atas hampir sama dengan pendapat Lunandi yang mendeskripsikan keadaan belajar orang dewasa berdasarkan sudut pandang psikologis, yaitu:

- 1) Belajar adalah suatu pengalaman yang diinginkan oleh orang dewasa itu sendiri;
- 2) Orang dewasa belajar jika bermanfaat bagi dirinya;
- 3) Belajar bagi orang dewasa kadang-kadang merupakan proses yang menyakitkan;
- 4) Belajar bagi orang dewasa adalah hasil mengalami sesuatu;
- 5) Proses belajar bagi orang dewasa adalah khas;
- 6) Sumber bahan belajar terkaya bagi orang dewasa berada pada diri orang itu sendiri;
- 7) Belajar adalah proses emosional dan intelektual sekaligus; dan
- 8) Belajar adalah hasil kerjasama antara manusia¹⁴⁰.

¹³⁹ Suprijanto, *Pendidikan Orang Dewasa: Dari Teori Hingga Aplikasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), h. 45.

¹⁴⁰ *Ibid.*, h. 49

Dari beberapa pendapat yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip belajar orang dewasa adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi belajar berasal dari dirinya sendiri.
- 2) Orang dewasa memiliki kesiapan belajar.
- 3) Orang dewasa belajar jika bermanfaat bagi dirinya.
- 4) Orang dewasa akan belajar jika pendapatnya dihormati.
- 5) Perlu adanya saling percaya antara pembimbing dan peserta didik.
- 6) Orang dewasa perlu dilibatkan dalam perencanaan dan evaluasi pengajaran mereka.
- 7) Mengharapkan suasana belajar yang menyenangkan dan menantang.
- 8) Orang dewasa belajar ingin mengetahui kelebihan dan kekurangannya.
- 9) Orientasi belajar orang dewasa terpusat pada kehidupan nyata.
- 10) Sumber bahan belajar bagi orang dewasa berada pada diri orang itu sendiri.
- 11) Mengutamakan peran orang dewasa sebagai peserta didik.
- 12) Belajar adalah proses emosional dan intelektual sekaligus.
- 13) Belajar bagi orang dewasa adalah hasil mengalami sesuatu.
- 14) Belajar adalah hasil kerja sama antara manusia.
- 15) Mungkin terjadi komunikasi timbal balik dan pertukaran pendapat.
- 16) Orang dewasa umumnya mempunyai pendapat, kecerdasan, dan cara belajar yang berbeda.
- 17) Pembelajaran bagi orang dewasa lebih berpusat pada masalah daripada berorientasi pada isi.
- 18) Belajar bagi orang dewasa kadang-kadang merupakan proses yang menyulitkan.
- 19) Belajar adalah proses evolusi.¹⁴¹

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

1. Jurnal Komunikasi *Malaysian Journal Of Communication* oleh Kamaruzzaman Abdul manan dan Shudaida Bahiyah dari Universiti Sains Malaysia dengan judul Model Penilaian Kirkpatrick: Mengkaji

¹⁴¹ *Ibid*, h. 63

Pengaruh Komunikasi Terhadap Keberkesanan Latihan. Kajian ini bertujuan mengukur pengaruh komunikasi terhadap keberkesanan latihan berdasarkan Model Penilaian Kirkpatrick yang merangkumi empat tahap penilaian iaitu Tahap I - reaksi; Tahap II - pembelajaran; Tahap III - kelakuan / aplikasi; dan Tahap IV - hasil. Reaksi pelatih kepada dimensi komunikasi diukur pada Tahap I kerana ia dianggap sebagai pemangkin kepada proses yang akan diukur pada tahap selanjutnya. Sebagai penambahbaikan kepada Model Penilaian Kirkpatrick, kajian ini juga telah memasukkan faktor yang mempengaruhi pembelajaran dan faktor keyakinan untuk mengaplikasikan ke dalam model ini. Untuk mengatasi kelompangan kajian lepas yang mendapati kesukaran dalam menilai hasil latihan dari perspektif pihak organisasi di Tahap VI, kajian ini memperkenalkan kaedah gabungan penilaian pelatih dan penyelia bagi menghasilkan sebuah penilaian latihan yang lebih menyeluruh. Kaedah yang digunakan dalam kajian ini adalah kaedah pengedaran borang soal selidik kepada 200 responden yang terdiri daripada kakitangan Universiti Sains Malaysia (USM). Kajian ini berjaya membuktikan komunikasi mempunyai hubungan yang kukuh dengan pembelajaran pelatih. Kajian ini juga telah menemukan bahawa keyakinan untuk mengaplikasikan ilmu dapat membantu dalam meramal perubahan kelakuan pelatih (pengaplikasian ilmu di persekitaran kerja) dengan lebih tepat. Sebagai kesimpulan, hasil daripada kajian ini telah menemukan bahawa kesemua pemboleh

ubah mempunyai hubungan yang positif di antara satu sama lain dan daripada sepuluh hipotesis kajian, tujuh hipotesis adalah diterima dan tiga hipotesis ditolak. Kajian ini telah menjawab tiga daripada empat objektif kajian yang telah ditetapkan. Hasil kajian juga mendapati daripada tiga dimensi komunikasi dalam latihan iaitu dimensi penyampaian latihan, dimensi kandungan latihan dan dimensi pengurusan majlis yang ditambah ke dalam Model Penilaian Kirkpatrick hanya dua dimensi iaitu dimensi penyampaian latihan dan pengurusan majlis mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap II (pembelajaran) Model Penilaian Kirkpatrick. Dalam kajian ini terdapat empat faktor yang mempengaruhi pembelajaran iaitu faktor pengetahuan dan kemahiran asas, faktor kemampuan diri, faktor sikap dan faktor motivasi untuk belajar. Daripada empat faktor tersebut, kajian ini mendapati tiga faktor iaitu faktor pengetahuan dan kemahiran asas, kemampuan diri dan sikap mempunyai hubungan yang signifikan manakala faktor motivasi untuk belajar, tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap tahap II (pembelajaran) Model Penilaian Kirkpatrick. Menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick menilai perubahan kelakuan (prestasi kerja) adalah lebih rumit, sukar, dan memakan masa daripada menilai reaksi kepada latihan dan menilai apa yang telah dipelajari (yaitu Tahap I dan II). Untuk mendapatkan proses penilaian yang lebih menyeluruh, kajian ini telah menambah keyakinan untuk mengaplikasikan latihan sebagai pembolehubah pengantara di antara

tahap pembelajaran dan tahap perubahan kelakuan. Walau bagaimanapun ia tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap perubahan kelakuan tetapi ia mempunyai hubungan korelasi yang positif. Oleh itu keyakinan untuk mengaplikasi dianggap mempunyai hubungan yang lemah dengan perubahan kelakuan dan tidak boleh dijadikan sebagai sebuah tahap yang baru tetapi hanya sebagai hubungan pengantara di antara tahap II dan tahap III Model Penilaian Kirkpatrick.

Hal ini telah berjaya membantu dalam menambah baik model asal Kirkpatrick berdasarkan penemuan kajian Alliger & Janak, dan ASDC yang menemukan model ini hanya mampu dinilai pada tahap I, II dan mengabaikan penilaian tahap III kerana kegagalan yang kerap untuk memindahkan ke tempat kerja berdasarkan pelbagai faktor organisasi yang boleh menghalang kejayaan; dan mengabaikan tahap IV (jangkaan hasil) kerana kesukaran bagi menghubungkan kemahiran insaniah yang diperolehi daripada latihan dengan hasil keputusan yang memerlukan bukti jelas. Kajian ini telah berjaya menemukan sebuah kaedah penilaian latihan yang baik bagi meramal keberkesanan latihan USM. Daripada kajian yang dijalankan, dimensi komunikasi dalam latihan memainkan peranan yang penting terhadap pembelajaran pelatih.

2. Penelitian disertasi yang dilakukan oleh **Yetti Nurhayati**, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang berjudul “Penerapan Model Kirkpatrick Untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan

Pembelajaran Di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau". Dalam penelitian disetasi nya ia menjelaskan bahwa Evaluasi yang menggunakan Model evaluasi Kirkpatrick dengan 4 level (*Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model*) dilakukan bertujuan untuk mengetahui efektivitas program Diklat Teknis Subtantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau. Data diperoleh melalui instrumen observasi, wawancara, dan dokumentasi serta dianalisis menggunakan teknik deskriptif kualitatif. Wawancara dilakukan kepada peserta diklat, atasan peserta diklat yakni kepala madrasah, dan teman sejawat peserta diklat yakni guru. Hasil evaluasi ini adalah bahwa penilaian pada level 1 reaksi, hasil reaksi peserta terhadap panitia penyelenggara dan narasumber sangat tinggi. Hanya perlu perhatian persiapan bahan materi pelajaran perlu disiapkan di awal diklat dan perlengkapan ATK (alat tulis kantor) seperti *flashdisc* perlu di cek kembali. Pada level 2 belajar, kemampuan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta sangat signifikan penilaiannya. Pada level 3 perilaku, pelaksanaan evaluasi dilakukan setelah peserta kembali ke tempat kerjanya masing-masing. Ada peningkatan perubahan perilaku dari alumni diklat dari sebelum diklat dan setelah diklat. Perubahan perilaku seperti kedisiplinan kehadiran, cara berpakaian, memotivasi teman sejawat, berkomunikasi dengan baik, serta ketepatan dan kecepatan menyelesaikan tugas-tugas sehari-hari. Pada level 4 dampak, ada peningkatan kinerja alumni diklat. Alumni mampu

membimbing dan mendesiminasi ilmu yang telah didapat dari diklat kepada sesama teman sejawatnya, mampu mengembangkan metode dan media pembelajaran dalam proses belajar mengajar, dan pembuatan Rancangan Program Pembelajaran (RPP) menjadi lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Tahap reaksi. Evaluasi pada tahap reaksi menunjukkan peserta diklat sangatpuasterhadapelayanan dari panitia penyelenggara dan narasumber dari DiklatTeknis Subtantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau. Catatan yang perlu diperhatikan adalah kelengkapan materi diklat/ modul untuk peserta serta mengecek kembali fungsi *flashdisc*
- b. Tahap Belajar. Evaluasi pada tahap belajar menunjukkan peserta sangat antusias dalam mengikutiproses pembelajaran. Penilaian sikap (perilaku, disiplin, kehadiran, prakarsa, kerjasama, partisipasi dan tanggungjawab), pengetahuan (nilai pre dan post tes) dan keterampilan (*microteaching*) cukup memuaskan. Atas keberhasilan seluruh peserta diklat dinyatakan lulus dengan mendapatkan sertifikat tanda tamat pelatihan. Namun perluditingkatkan kemampuan peserta dalam menggunakan atau mengoperasikan laptop sehingga dalam menyelesaikan tugas yang diberikan tidak mengalami kendala waktu.

- c. Tahap Perilaku. Evaluasi pada tahap perilaku menunjukkan alumni peserta diklat telah mengalami perubahan perilaku. Kedisiplinan kehadiran, penampilan berpakaian, kemandirian, pelayanan kepada siswa-siswa, sikap dalam kerja tim atau kelompok dan kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas, semuanya mengalami perubahan kearah yang lebih baik. Kedisiplinan kehadiran alumni peserta diklat, masih ada keterlambatan hadir dikarenakan jarak antara rumah dengan madrasah terlalu jauh. Namun secara garis besar, pasca diklat memberikan perubahan perilaku terhadap guru yang telah mengikuti dan Diklat Teknis Substantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau juga telah berkontribusi memberikan perubahan perilaku peserta menjadi lebih baik.
- d. Tahap Dampak. Evaluasi pada tahap dampak menunjukkan adanya perubahan kinerja. Alumni telah mendesiminasi ilmu yang telah mereka terima, sehingga pengetahuannya bertambah menjadi lebih baik. Tidak hanya sekedar alumni itu sendiri tapi juga kepada teman-teman sejawatnya. Kontribusi besar dari alumni peserta diklat terhadap kemajuan madrasah sangat berpengaruh besar dalam meningkatkan hasil belajar siswa-siswa cukup berdampak sangat baik
3. Disertasi dari Hania Aminah dari Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta yang berjudul "Model Evaluasi Kirikpatrick Dan Aplikasinya

Dalam Pelaksanaan Pelatihan (Level Reaksi Dan Pembelajaran) Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Perum Jakarta”. Berdasarkan deskripsi dan analisa data hasil penelitian yang telah dilakukan dan yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa reaksi peserta pelatihan sudah merasa puas terhadap pelaksanaan pelatihan ARRUM dan juga hasil perolehan pengetahuan mereka meningkat dan secara keseluruhan perbedaan hasil tersebut signifikan, namun terdapat hasil tidak signifikan pada ketiga masing-masing aspek, yaitu aspek pengetahuan, pemahaman dan aplikasi. Kesimpulan di atas ditunjang dengan data berikut ini:

- a. Reaksi (*Reaction*) peserta pelatihan bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan pelatihan, yang dilihat dari segi: Pelatih/ instruktur dalam pelatihan ini sudah dapat dikatakan sesuai dalam menyajikan dan menyampaikan materi pelatihan. Adapaun pada fasilitas pelatihan berupa kondisi ruang kelas, pengaturan suhu di dalam ruang kelas dan penggunaan bahan dan alat selama pelatihan juga sudah dapat dikatakan sesuai dengan pelaksanaan pelatihan. Sedangkan pada jadwal pelatihan yang telah dirancang dan dilihat dari penyesuaian waktu dengan peserta, dengan kondisi belajar dan dengan waktu istirahat dapat dikatakan sesuai dengan pelaksanaan pelatihan tersebut. Demikian juga pada materi pelatihan yang disajikan, dapat dikatakan sudah sesuai penyajiannya kepada peserta. Adapaun media pelatihan yang digunakan selama pelatihan

dan penggunaan media yang beraneka ragam juga sudah sesuai dengan penggunaannya dalam menyajikan materi pelatihan. sama halnya pada konsumsi yang disajikan selama pelatihan, yang dilihat dari segi jumlah dan kualitas makanan, minuman dan makanan ringan oleh peserta pelatihan sudah sesuai dalam penyajiannya kepada peserta pelatihan. Tugas dan latihan yang diberikan kepada peserta pelatihan juga sudah sesuai dalam pemberian tugas dan latihannya kepada peserta. Demikian pula pada studi kasus, solusi dan pembahasannya sudah sesuai aplikainya yang diberikan kepada peserta pelatihan. Sedangkan modul yang diberikan kepada peserta pelatihan juga sudah sesuai dengan pelaksanaan pelatihan yang diharapkan yang dilihat dari segi kualitasnya.

b. Pembelajaran (*Learning*) yang diperoleh peserta saat pelatihan berlangsung, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman peserta tentang materi pelatihan yang diberikan. Secara umum hasil perolehan hasil belajar para peserta pelatihan sudah meningkat dan hasil perbedaannya signifikan, hanya saja apabila dilihat dari per aspek yaitu aspek pengetahuan, pemahaman dan aplikasi, bahwa dari hasil yang diperoleh sudah meningkat namun hasil perbedaannya tidak signifikan

4. Penelitian Disertasi yang dilakukan oleh Syamsu Qamar Badu yang berjudul “Implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick Pada Perkuliahan Masalah Nilai Awal Dan Syarat Batas. Penelitian ini bertujuan untuk

mendapatkan gambaran tentang implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick pada Program Pembelajaran Matakuliah Masalah Nilai Awal (MNA) dan Syarat Batas. Dari empat level untuk Evaluasi Model Kirkpatrick masing-masing dilakukan penilain dengan alat penilaian yang berbeda. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai hasil kerja atau proyek mahasiswa. Metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah mahasiswa Jurusan Pendidikan Matematika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Negeri Gorontalo berjumlah 58 orang. Data dalam penelitian ini dijaring menggunakan angket dan dilakukan pengujian reliabilitas dengan Crombach's Alpha. Evaluasi belajar mahasiswa diperoleh dengan menggunakan rubrik penilaian kinerja. Hasil penelitian menggambarkan Evaluasi Model Kirkpatrick pada Program Pembelajaran Matakuliah Masalah Nilai Awal (MNA) dan Syarat Batas sangat efektif.

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

- a. Implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick pada program pembelajaran matakuliah Masalah Nilai Awal dan Syarat Batas sangat efektif untuk mengungkap kemampuan yang dimiliki oleh mahasiswa khususnya yang berkaitan dengan kompetensi dari matakuliah.

- b.** Evaluasi Model Kirkpatrick Mahasiswa mampu membuat mahasiswa untuk mengaplikasikan konsep-konsep Masalah Nilai Awal dan Syarat Batas khususnya dalam pemodelan dan simulasi.
 - c.** Karakteristik matakuliah menjadi dasar untuk menetapkan alat evaluasi dalam pembelajaran. Hal ini berkaitan dengan pengungkapan seluruh potensi yang dimiliki oleh mahasiswa.
 - d.** Pemahaman mahasiswa terhadap suatu matakuliah tidak dapat diukur dengan menggunakan tes tradisional atau hanya mengutamakan tes tertulis, tetapi penilaian kinerja menjadi alternatif untuk mengetahui kemampuan mahasiswa secara menyeluruh. Penilaian kinerja dengan menggunakan rubrik penilaian, dapat menciptakan pembelajaran yang aktif dan kreatif bagi mahasiswa. Dalam proses pembelajaran dibutuhkan dosen yang mempunyai kemampuan mengajar dengan baik, dan juga mampu melakukan evaluasi yang efektif. Kegiatan evaluasi menjadi bagian yang tak terpisahkan dari rencana program pembelajaran yang telah ditetapkan.
 - e.** Evaluasi proses pembelajaran dilakukan secara menyeluruh, baik dari proses pembelajaran maupun hasil belajar mahasiswa. Penilaian proses pembelajaran dilakukan untuk mengetahui kemampuan mahasiswa terhadap indikator-indikator dari suatu matakuliah.
- 5.** Penelitian disertasi oleh Nurhayatipada tahun 2006 tentang Kualitas Pelayanan Pendidikan dan Pelatihan Pra Jabatan Golongan III Pada

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Penelitian bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai pandangan para peserta diklat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan pegawai Pusdiklat dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan analisis yang dilakukan disimpulkan bahwa kualitas pelayanan diklat Pra Jabatan Golongan III pada umumnya cukup baik namun ada beberapa pelayanan yang dianggap masih rendah. Skor harapan tertinggi dimensi *service quality* yaitu pada dimensi *responsiveness*. Dilihat dari tingkat kesesuaian, dimensi *emphaty* memiliki tingkat kesesuaian paling rendah. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurhayati memiliki lokus yang sama dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu di BPSDM Hukum dan HAM. Namun penelitian terdahulu dilakukan saat Pusdiklat belum bertransformasi menjadi BPSDM Hukum dan HAM. Perbedaan lainnya terletak pada fokus penelitian yaitu penelitian terdahulu bertujuan menggambarkan kualitas pelayanan pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan Golongan III di Pusdiklat Departemen Hukum dan HAM (dikhususkan pada satu jenis diklat) sedangkan penelitian saat ini difokuskan pada kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan baik pendidikan dan pelatihan struktural maupun non- struktural di BPSDM Hukum dan HAM.

6. Disertasi yang berjudul Pemetaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan Hak Asasi Manusia Periode Tahun 2008, oleh Chusni Thamrin pada tahun 2008. Penelitian bertujuan untuk mengetahui gambaran tentang pemetaan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan yang akan dilakukan pada BPSDM Hukum dan HAM serta untuk mengetahui gambaran terhadap kendala atau hambatan yang muncul pada pemetaan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPSDM Hukum dan HAM dalam mengidentifikasi masalah tentang penyusunan dan perencanaan kebutuhan Diklat, memiliki kelemahan ditinjau secara analisis organisasional. Yaitu analisis kebutuhan-kebutuhan organisasional terpusat pada jumlah karyawan dengan beraneka kombinasi keterampilan yang dibutuhkan pada setiap jenjang dan setiap aneka kombinasi keterampilan yang dibutuhkan pada setiap bagian organisasi untuk periode waktu tertentu. Pemetaan yang dilakukan oleh BPSDM Hukum dan HAM masih sebatas memperoleh informasi sepihak dari masing-masing unit yang bisa dianalisis mendalam guna memperoleh pemetaan kebutuhan sebenarnya di Departemen Hukum dan HAM. Pemetaan Kebutuhan Diklat pada BPSDM Hukum dan HAM belum menyentuh pada faktor internal organisasi, yaitu setiap organisasi mempunyai visi, misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat sesuai dengan visi, misi dan sasaran organisasi belum dilaksanakan oleh

BPSDM Hukum dan HAM. Dengan kata lain Diklat yang dihasilkan belum menyentuh kepada kebutuhan substansi organisasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chusni Thamrin memiliki lokus yang sama dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu di BPSDM. Hukum dan HAM. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian yaitu penelitian terdahulu melakukan pemetaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan di BPSDM Hukum dan HAM sedangkan penelitian saat ini difokuskan pada kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang dianalisis dengan metode *ServQual*.

7. Jurnal Analisis Nasional dan Penelitian oleh Anggoro Prasetyo Utomo, Karinka Priskila, Tehupeiory yang berjudul "Evaluasi Pelatihan Dengan Metode Kirkpatrick Analysis. Evaluasi hasil pelatihan merupakan tahap yang sangat penting dalam pelatihan karena memberikan umpan balik efektivitas *training* yang dapat digunakan untuk memperbaiki desain pelatihan. Tujuan penelitian ini adalah melakukan analisis terhadap hasil evaluasi pelatihan Customer Service (CS) School level 1 dan *level 2* dari Kirkpatrick Analysis, memberikan usulan tindakan yang perlu dilakukan terkait dengan hasil analisis tersebut, dan memberikan usulan berupa alat ukur yang dapat membantu pelaksana *training* melakukan evaluasi *level 3* dari Kirkpatrick Analysis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dimana data-data yang diperoleh, dijabarkan lalu dianalisis. Hasil dari penelitian ini adalah sebagian besar peserta

pelatihan merasa puas dengan pelaksanaan pelatihan CS School dan dapat mengerti dengan baik materi-materi yang diberikan saat pelatihan CS School. Peningkatan kualitas *trainer* dan materi yang disesuaikan dengan tingkat pemahaman awal peserta merupakan usulan yang diberikan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan. Usulan alat ukur berbentuk kuesioner yang dapat mengukur, mengolah, dan menganalisis evaluasi pelatihan CS School pada *level 3* dari Kirkpatrick Analysis juga diberikan sehingga pelaksana *training* dapat mengukur dampak pelatihan ini terhadap perbaikan atau peningkatan performansi kerja dari pesertanya. Berdasarkan evaluasi pelatihan dengan Metode Kirkpatrick yang telah dilakukan, secara umum peserta pelatihan CS School merasa puas dengan pelatihan yang telah mereka ikuti. Namun, kepuasan peserta ini tidak disertai dengan peningkatan pemahaman sebesar yang diharapkan. Peningkatan kualitas *trainer* dan pembuatan materi yang disesuaikan dengan tingkat pemahaman awal peserta dapat dilakukan untuk meningkatkan pemahaman yang didapatkan setelah pelatihan. Untuk mengevaluasi lebih lanjut apakah pelatihan benar-benar berdampak terhadap kinerja individu di dalam organisasi, perlu dilakukan evaluasi pelatihan *level 3*. Alat ukur berupa dua set kuesioner yang harus diisi oleh peserta pelatihan dan manajer/*supervisor* langsung telah dirancang beserta dengan cara analisisnya. Implementasi evaluasi pelatihan *level 3* diserahkan kepada pihak manajemen lembaga

8. Penelitian Nurul Riza Ma'rifah yang berjudul Evaluasi Perilaku Dan Hasil Pelatihan Teknis Dasar-Dasar Investigasi (Studi Kasus Komisi Pengawas Persaingan Usaha), mahasiswi Program Thesys Alih Jenis Manajemen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor. Dalam penelitiannya ia mamaparkan bahwa Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) merupakan lembaga independen yang dibentuk untuk mengawasi pelaksanaan penegakkan hukum terhadap pelanggaran praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Memiliki wewenang menyusun peraturan pelaksanaan, melakukan pemeriksaan terhadap pihak yang diduga melakukan pelanggaran terhadap UU No.5/1999. Dalam pengawasan penegakkan hukumnya sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang handal dan bermutu. Oleh karena itu diperlukan suatu upaya pengembangan sumber daya manusia yang mana salah satunya dengan diberikannya pelatihan bagi para Investigator. Pelatihan dalam Komisi Pengawas Persaingan Usaha kali ini ditujukan bagi para Investigator dengan jabatan Investigator Muda, dinamakan Pelatihan Teknis Dasar-Dasar Investigasi. Dalam peranan sumber daya manusia untuk mencapai visi dan misi lembaga menjadi sangat penting dan mempengaruhi pelaksanaan pelatihan tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan membawa dampak bagi instansi. Untuk dapat melihat seberapa besar perubahan dan manfaat yang diberikan setelah adanya pelatihan bagi instansi maka perlu dilakukan

evaluasi pelatihan. 1) Peningkatan perubahan perilaku peserta sebelum dan setelah pelatihan, (2) Menganalisis dan membandingkan peningkatan perubahan perilaku peserta sebelum dan setelah pelatihan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari arsip data atau berbagai laporan. Populasi dari penelitian ini adalah 31 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis Uji beda T (*Compare Means*). Pengolahan data menggunakan bantuan *software* SPSS versi 15. 0 *for windows* dan *Microsoft Excel 2007*. Berdasarkan hasil analisis uji beda T menunjukkan bahwa terdapat perubahan dari segi perilaku dan hasil kinerja peserta pelatihan. Perubahan berdasarkan segi perilaku peserta dinilai mengalami perubahan antara sebelum dan setelah pelatihan, ditunjukkan dengan nilai $-t$ hitung $<$ $-t$ tabel baik dari kemampuan sikap bertindak, komunikasi, kepemimpinan, partisipasi dan mengorganisir kemampuan. Berdasarkan hasil uji beda T pula, untuk segi kinerja hasil dari karyawan telah mengalami perubahan antara sebelum dan setelah pelatihan dilaksanakan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $-t$ hitung $<$ $-t$ tabel baik itu dari kemampuan kualitas kerja maupun kecepatan dan kecepatan karyawan setelah kembali kepada dunia kerja nyatamereka. Kesimpulan evaluasi perilaku dan hasil kinerja pelatihan teknis dasar- dasar investigasi (studi kasus komisi pengawas persaingan usaha) adalah sebagai berikut :

- a.** Evaluasi perilaku peserta menunjukkan bahwa pelatihan Teknis Dasar- Dasar Investigasi mampu membawa perubahan pada peserta antara sebelum dan setelah pelatihan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perubahan nilai dengan menggunakan analisis pada bidang sikap bertindak, komunikasi, kepemimpinan, partisipasi dan mengorganisir kemampuan berturut- turut. Bukti kedua ditunjukkan dengan adanya perbedaan rata-rata nilai perilaku peserta juga dalam evaluasi yang dilakukan antara sebelum dan setelahpelatihan.
 - b.** Berdasarkan Evaluasi hasil produktivitas kerja yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pelatihan Teknis Dasar-dasar Investigasi mampu membawa perubahan pada hasil produktivitas peserta pelatihan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya analisis pada bidang kualitas kerja dan kecepatan dan ketepatan kerja berturut- turut dalam pengujian. Selanjutnya perubahan yang terjadi ditunjukkan dengan adanya perbedaan rata-rata nilai hasil kinerja peserta juga dalam evaluasi yang dilakukan antara sebelum dan setelahpelatihan.Karena nilai kemampuan peserta yang diujikan setelah pelatihan meningkat, dapat dikatakan bahwa program pelatihan teknis dasar-dasar investigasi meningkatkan kemampuan peserta pelatihan secara signifikan
- 9.** Penelitian disertasi oleh Harmoni Sofa dari Program Studi Teknologi Pendidikan Departemen Kurikulum Dan Teknologi Pendidikan Fakultas

Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia yang berjudul “Pengembangan Instrumen Evaluasi Model Kirkpatrick Level Satu (*Reaction*) Tentang Kepuasan Layanan Pelatihan Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Geologi Mineral Dan Batubara (Ppsdm Geominerba)”. Penulis menjelaskan bahwa Penerapan evaluasi program oleh para ahli dimudahkan dengan adanya model evaluasi program. Sebagai pusat penyelenggara pelatihan dan untuk mengontrol kualitas pelatihan yang dilaksanakan lembaga pelatihan melaksanakan evaluasi program pelatihan dengan mengacu kepada model evaluasi program yang telah dikembangkan ahli. Hal tersebut mendorong kepada tindakan untuk memperoleh pengetahuan dan melihat implementasi akan teori evaluasi khususnya model evaluasi Kirkpatrick, maka dilaksanakan penelitian di PPSDM Geominerba dengan mengembangkan instrumen evaluasi model Kirkpatrick level satu. Level satu atau reaksi adalah level yang membahas mengenai kepuasan pengguna, jadi bagaimana nilai akan kebutuhan-kebutuhan pelatihan yang dipenuhi oleh lembaga. Penelitian dilaksanakan menggunakan metode *Design Development Research (DDR)* 6 langkah. Langkah *DDR* dimulai dari identifikasi masalah, menggambarkan tujuan, perancangan dan pengembangan produk, ujicoba produk, evaluasi ujicoba, dan mengkomunikasikan hasil merupakan serangkaian program yang harus dilalui dalam mengembangkan instrumen. Instrumen yang dikembangkan mulanya merupakan instrumen hipotesis (sementara),

yang merupakan pengembangan dari analisis terhadap lembaga dan pengguna, kemudian menjadi kisi-kisi dengan skala penilaian likert sebagaimana yang dikemukakan Kirkpatrick. Instrumen mengalami perubahan setelah dilakukan ujicoba. Instrumen dengan 15 item yang dikembangkan, kemudian kembali dikembangkan menjadi 20 item dengan 1 item tidak valid. Instrumen yang dikembangkan adalah instrumen yang telah di *judgement* oleh ahli dan diujicobakan kepada pengguna, validitas instrumen menggunakan *expert review* dan *user review*, validitas item dengan teori CVR, validitas konstruk instrumen dengan analisis faktor, dan reliabilitas dengan Cronbach alpha. Hasilnya, instrumen dapat digunakan namun belum sempurna, instrumen dapat dijadikan bahan penelitian yang disempurnakan, dan diuji cobakan sampai nilainya mendekati sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Abduh K. H dalam Buku Stufflebeam, *Karier Dan Kesuksesan Hidup* (Jakarta: PT Rajawali, 2013)
- Aderson dalam Rahmat, *Tujuan Evaluasi Kegiatan* (Bandung: Rosda Karya Pustaka, 2016)
- Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jogjakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009)
- Anugerah A Ningsih, “*Kemampuan Berpikir Tingkat Tinggi Pada Pendidikan Agama Islam Siswa Kelas X SMK Muhammadiyah 1 Purwokerto Ditinjau Dari Prestasi Belajar*”(Universitas Muhammadiyah, Purwokerta, 2018)
- Anwar Ibrahim, *Hadit-Hadits dalam Ilmu Manajemen*, (Jakarta, Grafindo, 2015)
- Arikunto dan Cepi, *Keputusan Dalam Kepengawasan* (Bandung: Gema Kencana, 2016)
- Australia Department Subject, *A System Of Commonwealth of Australia Department of Finance* (Jakarta: Pustaka Karya, 2017)
- B. Resnick, *Education and Learning to Think* (Jakarta: Gema Insan Pustaka, 2016)
- Bagiyono, *Evaluasi Kualitas dan Efektifitas Pelatihan*, *Proceeding Seminar Internasional, SDM*, 2014)
- Beni Ahmad Saebani, *Metode Penelitian Lapangan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2017)
- Bloom yang telah direvisi oleh Lorin Anderson dan David Krathwohl,, *Taksonomi* (Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2014)
- Brinkerhoff & CS, *Emergent Evaluation Design*, Naural/Unotrusive, US, 1993)
- Cherrington, *The Job and Training* (Jakarta: Mustika Press, 2017)
- Corebina dalam Kawuwung, *Tingkatan Berfikir Faktual* (Yogyakarta: Pustaka Barokah, 2012)

- Crawford dalam Susanti, *Proses Penilaian* (Jakarta: Grafindo, 2017)
- Crawford, *Fungsi Evaluasi* (Jakarta: Karya Mandiri, 2017)
- Creswell dan Clarck Vicki dalam Firmansyah, *Metodologi Penelitian Ilmiah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016)
- Cronbach, *Evaluasi Pembelajaran Terpadu* (Jakarta: Grafindo, 2016)
- D.L Kirkpatrick, *Effective Training, System, Strategies and Practices* (New Jersey (US): Pearson Prentice Hall, 2016)
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Balai Pustaka Nasional, 2014)
- Djaali dan Pudji, *Objek Evaluasi Internal* (Jakarta: Pustaka Karya, 2017)
- Djudju Sudjana dan R. Ibrahim, *Ilmu Dan Aplikasi Kependidikan* (Bandung: Imperial Bhakti Utama, 2018)
- Donald dalam Sutanto, *Sintesa In Education*, (Jakarta: Grafindo, 2017)
- Echols dan Shadily, *Pengawasan Dan Profesionalitas* (Jakarta: Grafindo, 2017)
- Echols dan Shadily, *The Concept of Evaluation* (Jakarta: Pustaka Insan, 2014)
- Edgar dalam Gunawan Adi W, *Genius Learning Strategy* (Jakarta: PT Gramedia, 2017)
- Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Media, 2015)
- Erlis Milta Rin Sondole, *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Pertamina BBM Bitung* (Jakarta: EMBA PKW, 2015)
- Ferdinand, *Metodologi Penelitian Hasil* (Jakarta: PTIK Press dan Restu Agung, 2016)
- Gabrel L Nsy, *Pendidikan Dan Pelatihan Aktif* (Jakarta: Grafindo, 2016)
- Gary Dessler, *Pelatihan Dan Job Desk Terstruktur* (Jakarta: Gema Kencana, 2017)
- Gronlund dalam Rahmat, *Evaluasi - Utilization Focused Approach To Evaluation* (Jakarta: Grafindo, 2015)

- Gujarati, *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016)
- Gunawan Abduh, *Higher Order Thinking Skill (HOTS) Tipe 2* (Jakarta: PT Gramedia, 2018)
- Halim dan Astuti, *Pengetahuan Dan Konsep Keuangan* (Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2016)
- Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Dan Pelatihan Internal* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2017)
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN, 2014, Edisi 2, 2016
- Hira dan Mugenda, *Financial Satisfaction* (Jakarta: PT Rajawali, 2017)
- Hustondalam Robb dan Woodyard , *Best Practice Financial Behavior* (Jakarta: Rajawali, 2017)
- Ibnu Munzir, *Lisan Al `Arab* (Beirut: Dar al-Ahya`u al-Turasir al-`Araby, 2013)
- Ilomo dan Manang, *Kinerja Dan Best Practice* (Jakarta: Grafindo, 2016)
- Indratoro, *Research Methods For Business* (Bandung: Selemba Empat, 2016)
- Jhon Elias, *Philosophical Foundation of Adult Education* (Malabar Florida: New Puttersi, 2014)
- John W. Cresswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015)
- Kamil Husna, *Teori Andragogi* (Jakarta: PT Gramedia, 2018)
- Keith Davis dan William B., Wether, *Konsep Dan Manajemen SDM* (Jakarta: Rineka Cipta, 2016)
- Kementrian Agama, *Alquran dan Terjemahan*, (Jakarta, Kementrian Agama, 2015)
- Kirkpatrick, D. L., *4 Levels* (USA: Halls, 2015)
- Kotirde & Yunos, *Kepengawasan*, (Jakarta: PT Gramedia, 2016)
- Lauren B Resnick, *Education and Learning to Think*, (Washington, D.C, National Academic 2013)

- Lawrence dan Shaub, *Moral Dan Estetika* (Surabaya: PT Rajawali, 2015)
- Lexy J Moleong, *Metode Penelitian* (Revisi) (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2017)
- Lorin Anderson dan David Krathwohl, *Higher Of Education* (Jakarta: Grafindo, 2017)
- M. Agus Hardjana, *Pelatihan Sumber Daya Manusia Yang Efektif* (Yogyakarta: Kanisius, 2016)
- M. Bukhori, *Teknik-teknik Evaluasi dalam Pendidikan*. (Bandung: Jemmars. 1980)
- M. Chabib Thoha, *Teknik-teknik Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1990)
- M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rajawali, 2016)
- M. Yusuf, *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Eka Pustaka, 2017)
- Maarif & Kartika, *Penilaian Dan Evaluasi 5 Langkah* (Surabaya: Insan Pustaka, 2014)
- Malcolm Knowles, “*Andragogy: Concepts for Adult Learning*,” *Washington DC, Departement of Health, Education and Welfare* (2014)
- Maragustam Siregar, *Hand Out Mata Kuliah Filsafat Pendidikan Islam*, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, (Yogyakarta: 2012)
- Maringan Masry Simbolon, *Dasar–Dasar Administrasi Dan Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2017)
- McLean, S & Moss G dalam Santoso, *Penilaian Penelitian Ideal*, (Jakarta: Gema Insan Pustaka, 2017)
- McLean, S & Moss G, *Kirkpatrick’s Evaluation* (USA: Prentice Hall, 2014)
- Mette, Anderson, Nieuwenhuizen, Range, Hvidston, dan Doty dalam M. Nuh, *Cross Sectional* (Jakarta: PT Rajawali, 2017)
- Misbahuddin dan Iqbal Hasan, *Statistik Dan Penelitian Lapangan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017)
- Mugenda S, *Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Cahaya Pustaka, 2016)

- Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Intelektual* (Jakarta: Gema Kencana, 2016)
- Oki Ariyana, *Pegangan Pembelajaran Berorientasi Pada Keterampilan Berpikir Tingkat Tinggi* (Surabaya: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017)
- Paulo Freire, Ivan Illich, Erich Fromm, dkk., *Menggugat Pendidikan Fundamental, Konservatif, Liberal, dan Anarkis*, terj. Omi Intan Naomi (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015)
- Perkins, Jay, & Tishman, *HOTS*, (Bandung: Pustaka Karya, 2015)
- Perkins, Jay, & Tishman, “*Programme for International Assessment*,” Malaysia, The Australian Council for Educational Research, On Journal International (March 3, 2017)
- Peter Jarvis, “*Adult and Conditioning Education: Theory and Practice*,” London, Croom Helm (2015)
- Petronila Jean, Sucihatningsih DWP dan Rusdarti., “*Journal of Vocational and Career Educational*” (January 6, 2016)
- Poerbakawadja Soegarda, *Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 2017)
- Priyatno dan Dirianzani, *Metode Dan Pendekatan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017)
- Purnomo Anum, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)* (Surabaya: PT Adhi Aksara, 2014)
- Pusdiklat, *Penguatan Kompetensi Pengawas Sekolah, Evaluasi Efektifitas Pelatihan, dilanjutkan dengan Proceeding Internasional*, (2016)
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2006)
- , *Metodologi Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2002)
- Robert J. Mockler dalam Zamani, *Manajemen Dan Konsep Pengawasan* (Jakarta: IPWI, 2017)
- Sadili Samsudin, *Pengembangan Kemampuan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2018)

- Saifuddin Anwar, *Metode Penelitian Dan Konsep Analisis* (Jakarta: Gema Insan Pustaka, 2015)
- Santoso, *Metode Penelitian Dan Riset Bisnis* (Jakarta: Index Press, 2017)
- Saraka, *Model Belajar Dalam Pengembangan Sikap Mental Wiraswasta* (Bandung: PPS UPI, 2016)
- Scriven & Stufflebeam dalam Madaus, *Modifikasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 2016)
- Shopia, *Pengaruh Pengawasan Dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Pegawai Kantor Bea Dan Cukai Tipe Madya*, (Bandung, Gema Kencana, 2015)
- Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan SDM* (Jakarta: Rineka Cipta, 2017)
- Sondang P Siagian, *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: CV Haji Masagung, 2015)
- Stake, antecedent (*context*), transaction (*process*) and outcomes, Made Id US, Scriven, 2011)
- Stein dalam Sutanto, *Kemampuan Berfikir* (Surabaya: Insan Pustaka, 2016)
- Sternberk, *Critical Thinking An Inttroduction*, (Cambirdge University: MNU University, 2014)
- Stufflebeam, ESEA (the Elementary and Secondary Education Act), Mad aus, Scriven, 2013)
- Subiyanto Wiroyudo, *Teknik Evaluasi Hasil Belajar*, (Yogyakarta: Yayasan Pancasila, 2017)
- Sudarwan Danim, *Pedagogi, Andragogi, Dan Heutagogi* (Bandung: Alfabeta, 2017)
- Sudaryono, *Test, Hasil Dan Skor* (Surabaya: Pustaka Barokah, 2017)
- Sudharsono, *Efektifitas Penilaian Laba* (Jakarta: Grafindo, 2015)
- Sudjana, *Andragogi* (Surabaya: Gunung Agung, 2016)

- Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2016)
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)
- Suharsimi Arikunto, *Penelitian Ilmiah : Pendekatan Teoritik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2016)
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rhineka Putra, 2017)
- Suharsimi Arikunto. & Cepi Safruddin Aji, *Evaluasi Program Pendidikan, Panduan Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2017)
- Sukardi, *Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- Suprijanto, *Pendidikan Orang Dewasa: Dari Teori Hingga Aplikasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018)
- Suprijanto, *Perencanaan Partisipatori* (Surabaya: Mustika Press, 2015)
- Susanto Pulung, *Evaluasi Dan Penilaian Kinerja* (Surabaya: Graha Ilmu Pustaka, 2014)
- Tague-Sutcliffe dalam Suryadi Mustofa, *Objective* (Jakarta: Grafindo, 2017)
- Tague-Sutcliffe, *Systematic Process Of Determiningthe* (Jakarta: PT Angkasa Raya, 2014)
- Tilson dalam Lubis, *Psikologi Kognitif* (Jakarta: Graha Ilmu Pustaka, 2017)
- Toscano, *Mengukur Financial Dan Konsep Keuangan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2016)
- Tyler dalam Aziz, *Penilaian Sikap Dan Tingkah Laku* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016)
Umar K, Satria P, *Penilaian, Evaluasi Pembelajaran*, (Surabaya: Insan Pustaka, 2016)
- Weiss dalam Pujiyanto, *The Effect Of Evaluation Of Program* (Bandung: Pusda Karya Kencana, 2015)
- Wicaksono, *Prilaku Dan Sikap Profesional* (Jakarta: Pustaka Indah, 2016)

Wina Galuh, *Sistem Best Practice*, (Pustaka Nusa, Jakarta, 2014)

Worthen dan Sanders dalam M, Nuh, *Providing Useful Information* (Jakarta: Grafindo, 2017)

Wowo Sunaryo Kusnaya, *Taksonomi Kognitif Perkembangan Ragam Berpikir* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016)

Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu Pustaka, 2016)

Yunanda, *Kinerja Kepengawasan* (Jakarta: Grafindo, 2018)

Zainal Arifin, *Evaluasi Intruksional - Prinsip, Teknik, Prosedur*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991)