Volume 7 Nomor 1 Februari 2022 (17-24)
Eduvis : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
Email Journal : eduvis.bbc@gmail.com
Web Journal : http://journal.bungabangsacirebon.ac.id/index.php/eduvis

EFEKTIVITAS TEKNIK ANALISIS MANAJEMEN DALAM EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN ISLAM

Yanti Yulianti [1]✉, Agus Karjuni[2] , Feri Herdiana[3]
Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon[1,2,3]
adeyanti411@gmail.com[1], muhzeta123@gmail.com[2], ferrykerry92@gmail.com[3]

Received: 2022-01-27; Accepted: 2022-02-05; Published: 2022-02-28

ABSTRACT

The evaluation of Islamic education programs is frequently conducted in a partial, reactive, and insufficiently data-driven manner, resulting in outcomes that have yet to promote systemic and sustainable program improvement. This condition reflects the suboptimal utilization of available management analysis techniques within the discipline of program evaluation. This study aims to explore, describe, and analyze the effectiveness of various management analysis techniques applied in the process of Islamic education program evaluation at several selected institutions. The method employed is qualitative with a multiple case study design, involving three Islamic educational institutions with differing characteristics as units of analysis. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document review, then analyzed using coding-based thematic analysis techniques. The findings indicate that management analysis techniques such as the balanced scorecard, logic model, gap analysis, data-driven SWOT, and cost-effectiveness analysis demonstrate varying degrees of effectiveness depending on institutional readiness, human resource capacity, and the evaluative culture that has developed within each institution. The findings further reveal that the integration of Islamic values at every stage of evaluation is capable of enhancing the acceptance and commitment of practitioners toward evaluation outcomes. The integrative evaluation model formulated positions spirituality as an additional dimension that enriches the conventional management analysis framework.

Keywords: Program Evaluation, Management Analysis Techniques, Islamic Education, Effectiveness, Balanced Scorecard

Copyright ©2022, Author.
This is an open-access article under the CC BY-NC-SA 4.0

Pendahuluan

Evaluasi merupakan salah satu fungsi manajerial yang paling strategis dalam pengelolaan program pendidikan, karena melalui evaluasi yang baik, pengambil keputusan dapat memperoleh informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu untuk memperbaiki, mengembangkan, atau menghentikan suatu program. Namun dalam praktik pengelolaan pendidikan Islam di Indonesia, evaluasi masih kerap diperlakukan sebagai kegiatan formalitas yang dilakukan di akhir tahun ajaran, bukan sebagai proses intelektual yang berkelanjutan dan berorientasi pada perbaikan mutu. Akibatnya, banyak program pendidikan yang bertahun-tahun berjalan tanpa pernah dievaluasi secara mendalam, sehingga masalah yang sama berulang dari satu periode ke periode berikutnya tanpa pernah ditangani secara tuntas (Wirawan, 2020).

Kehadiran berbagai teknik analisis manajemen dalam ilmu evaluasi program sebenarnya menawarkan solusi yang sangat potensial bagi persoalan tersebut. Teknik-teknik seperti *balanced scorecard, logic mode*l, analisis kesenjangan *(gap analysis),* analisis SWOT berbasis data, dan *cost-effectiveness analysis* dirancang khusus untuk membantu pengelola program dalam menilai kinerja secara multidimensi, mengidentifikasi akar permasalahan secara sistematis, dan merumuskan rekomendasi perbaikan yang dapat diimplementasikan secara operasional. Stufflebeam dan Zhang (2017) menyebut teknik-teknik ini sebagai *decision-oriented evaluation approaches* yang menempatkan pengambilan keputusan berbasis bukti sebagai tujuan utama dari proses evaluasi.

Tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam dalam mengadopsi teknik-teknik analisis manajemen tersebut bersifat multidimensi. Dari sisi kapasitas, banyak tenaga pendidik dan kependidikan yang belum memiliki kompetensi teknis yang memadai untuk mengoperasikan instrumen evaluasi yang kompleks. Dari sisi kultur, budaya evaluasi yang terbuka dan jujur belum sepenuhnya terbangun di sebagian besar lembaga pendidikan Islam, karena evaluasi masih sering dipahami sebagai kegiatan mencari-cari kesalahan yang dapat merusak hubungan interpersonal dalam organisasi. Dari sisi nilai, belum ada upaya sistematis untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip Islam ke dalam kerangka evaluasi program sehingga teknik-teknik tersebut terasa asing dan tidak kontekstual (Arifin, 2021).

Penelitian tentang evaluasi program di lembaga pendidikan Islam memang sudah cukup banyak dilakukan, namun kebanyakan berfokus pada evaluasi kurikulum atau evaluasi pembelajaran, bukan pada evaluasi program secara kelembagaan. Kajian yang secara khusus menelaah efektivitas teknik analisis manajemen dalam evaluasi program pendidikan Islam masih sangat terbatas. Padahal, pemahaman yang mendalam tentang efektivitas teknik-teknik tersebut dalam konteks unik pendidikan Islam sangat diperlukan sebagai dasar untuk merancang sistem evaluasi yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lembaga pendidikan Islam (Nasution, 2022).

Balanced scorecard, yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada awal dekade 1990-an sebagai alat manajemen kinerja di sektor bisnis, telah banyak diadaptasi untuk konteks pendidikan. Dalam konteks pendidikan Islam, balanced

scorecard dapat diperluas dengan menambahkan perspektif spiritual sebagai perspektif kelima di samping empat perspektif konvensionalnya, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penambahan dimensi spiritual ini memungkinkan lembaga untuk mengevaluasi sejauh mana program-programnya berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan Islam yang bersifat transendental, seperti pembentukan akhlak mulia dan penguatan keimanan peserta didik (Machali & Hidayat, 2021).

Logic model sebagai teknik analisis manajemen lainnya menawarkan cara pandang yang sangat praktis dalam menghubungkan sumber daya *(inputs),* aktivitas *(activities),* keluaran *(outputs*), hasil jangka pendek *(short-term outcomes),* dan dampak jangka panjang *(long-term impact)* dari suatu program secara kausal dan terstruktur. Ketika logic model diterapkan dalam evaluasi program pendidikan Islam, ia membantu evaluator untuk mengidentifikasi dengan jelas apa yang diinvestasikan, apa yang dilakukan, apa yang dihasilkan, dan perubahan apa yang diharapkan terjadi pada peserta didik, orang tua, dan masyarakat sebagai dampak dari program tersebut. Kejelasan hubungan kausal ini sangat penting untuk menghindari pemborosan sumber daya pada aktivitas yang tidak berkontribusi pada tujuan program (Royse, dkk., 2020).

Gap analysis atau analisis kesenjangan merupakan teknik yang sangat efektif untuk mengidentifikasi jarak antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang nyata ada di lapangan. Dalam konteks evaluasi program pendidikan Islam, *gap analysis* dapat digunakan untuk mengukur kesenjangan antara standar kompetensi lulusan yang ditetapkan dalam kurikulum dengan kompetensi aktual yang dicapai oleh peserta didik, atau antara standar mutu pelayanan pendidikan yang dipersyaratkan dengan mutu layanan yang sesungguhnya diberikan. Hasil *gap analysis* kemudian menjadi dasar bagi perancangan intervensi program yang lebih tepat sasaran dan terukur dampaknya (Sanjaya, 2021).

Cost-effectiveness analysis, meskipun terdengar sangat ekonomistik, sebenarnya relevan dan penting diterapkan dalam evaluasi program pendidikan Islam, terutama di tengah keterbatasan sumber daya yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga. Analisis ini membantu pengelola program untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan untuk suatu program sebanding dengan hasil yang dicapai, sehingga alokasi sumber daya dapat dioptimalkan untuk program-program yang terbukti memiliki nilai efektivitas tertinggi. Tentu saja, dalam konteks pendidikan Islam, efektivitas tidak semata-mata diukur dalam satuan ekonomi, melainkan juga dalam satuan nilai spiritual dan sosial yang menjadi misi utama lembaga pendidikan Islam (Dedi, 2022).

Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan kajian tentang efektivitas teknik analisis manajemen dalam evaluasi program pendidikan Islam. Dengan mengkaji secara langsung praktik evaluasi program di tiga lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik berbeda, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang kaya dan kontekstual tentang bagaimana teknik-teknik tersebut bekerja, faktor apa yang mempengaruhi efektivitasnya, dan bagaimana teknik-teknik tersebut dapat diadaptasi agar lebih kompatibel dengan nilai dan budaya pendidikan Islam.

Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan yang berguna bagi para evaluator, kepala madrasah, pengawas pendidikan, dan pengambil kebijakan di lembaga pendidikan Islam dalam memilih dan menerapkan teknik analisis manajemen yang paling sesuai dengan konteks dan kebutuhan mereka. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kerangka evaluasi program pendidikan Islam yang lebih komprehensif, integratif, dan berkarakter islami, sehingga dapat menjadi rujukan akademis bagi penelitian-penelitian selanjutnya di bidang yang sama (Tayibnapis, 2020).

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus berganda *(multiple case study)* sebagaimana dikemukakan oleh Yin (2021), yang memungkinkan peneliti untuk mengkaji fenomena yang sama pada beberapa lokasi berbeda guna mendapatkan pemahaman yang lebih kaya, nuansif, dan dapat diperbandingkan. Tiga lembaga pendidikan Islam dipilih secara purposif sebagai unit analisis, meliputi sebuah madrasah aliyah negeri unggulan di Jawa Tengah, sebuah sekolah Islam swasta terakreditasi A di DKI Jakarta, dan sebuah pesantren terpadu di Sulawesi Selatan. Ketiganya dipilih karena telah menunjukkan indikasi penerapan teknik evaluasi program secara lebih terstruktur dibandingkan lembaga pada umumnya, namun dengan pendekatan dan tingkat kematangan yang berbeda-beda.

Pengumpulan data dilaksanakan selama enam bulan melalui tiga metode komplementer: wawancara mendalam semi-terstruktur dengan kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, koordinator penjaminan mutu, dan guru senior; observasi langsung terhadap proses rapat evaluasi, penyusunan laporan program, dan rapat tinjauan manajemen; serta studi dokumentasi terhadap laporan evaluasi, dokumen rencana kerja tahunan, hasil akreditasi, dan instrumen evaluasi yang digunakan. Keabsahan data dijamin melalui empat strategi: triangulasi sumber, triangulasi metode, peer debriefing dengan sejawat akademisi, dan member checking kepada informan kunci. Analisis data menggunakan pendekatan tematik induktif dari Braun dan Clarke (dalam Creswell & Poth, 2021) yang meliputi fase familiarisasi data, pembentukan kode awal, pengembangan tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, dan penulisan laporan akhir secara naratif dan interpretatif.

Hasil dan Pembahasan

Potret Praktik Evaluasi Program di Tiga Lembaga Pendidikan Islam

Temuan dari madrasah aliyah negeri di Jawa Tengah memperlihatkan bahwa lembaga ini telah mengembangkan sistem evaluasi program yang cukup sistematis dengan mengadopsi elemen-elemen *balanced scorecard* yang diadaptasi sesuai konteks madrasah. Kepala madrasah bersama tim penjaminan mutu internal secara rutin melakukan review kinerja berdasarkan empat perspektif: perspektif pelanggan yang mencakup kepuasan siswa dan orang tua, perspektif proses internal yang mencakup efektivitas pembelajaran dan layanan administrasi, perspektif pertumbuhan yang

mencakup pengembangan profesional guru, serta perspektif finansial yang mencakup efisiensi anggaran program. Meskipun demikian, dimensi spiritual yang seharusnya menjadi kekhasan evaluasi di lembaga pendidikan Islam belum secara eksplisit dimasukkan ke dalam kerangka evaluasi tersebut, sehingga tujuan pembentukan karakter islami peserta didik luput dari pengukuran yang sistematis (Machali & Hidayat, 2021).

Sekolah Islam swasta di DKI Jakarta menerapkan pendekatan *logic model* dalam merancang dan mengevaluasi program-programnya. Setiap program unggulan sekolah, mulai dari program tahfiz, program sains terpadu Islam, hingga program kewirausahaan syariah, dirancang dengan menggunakan kerangka *logic model* yang secara eksplisit mendefinisikan *inputs, activities, outputs, dan outcomes* yang diharapkan. Evaluasi dilakukan pada akhir setiap semester dengan membandingkan capaian aktual dengan target yang telah ditetapkan dalam logic model. Metode ini terbukti sangat efektif dalam membantu manajemen sekolah untuk mengidentifikasi program mana yang berhasil mencapai tujuannya dan program mana yang perlu direvisi atau dihentikan. Royse, dkk. (2020) mengonfirmasi bahwa *logic model* yang diterapkan secara konsisten memang terbukti meningkatkan akuntabilitas program dan memudahkan komunikasi hasil evaluasi kepada pemangku kepentingan.

Pesantren terpadu di Sulawesi Selatan menunjukkan profil evaluasi yang paling unik dan menarik di antara ketiga lokasi penelitian. Lembaga ini mengembangkan pendekatan evaluasi hibrid yang memadukan teknik *gap analysis* konvensional dengan mekanisme musyawarah santri berbasis nilai islami. Gap analysis digunakan untuk mengukur kesenjangan antara profil kompetensi santri yang diharapkan dengan kompetensi yang sesungguhnya tercapai, kemudian temuan kesenjangan tersebut dibahas dalam forum musyawarah yang melibatkan kiai, ustaz, dan perwakilan santri senior. Forum musyawarah ini tidak hanya berfungsi sebagai arena analisis teknis, tetapi juga sebagai ruang refleksi nilai yang memperkuat komitmen seluruh warga pesantren terhadap tujuan pendidikan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Arifin (2021) yang menekankan bahwa evaluasi program di lembaga pendidikan Islam harus memiliki dimensi deliberatif yang memungkinkan terjadinya dialog nilai antar anggota komunitas.

Efektivitas Teknik Analisis Manajemen: Faktor-Faktor Penentu

Perbandingan lintas kasus dari ketiga lembaga mengungkap bahwa efektivitas teknik analisis manajemen dalam evaluasi program pendidikan Islam sangat ditentukan oleh setidaknya empat faktor utama. Faktor pertama adalah kesiapan kelembagaan, yang mencakup ketersediaan sistem informasi manajemen yang memadai, kejelasan pembagian peran dan tanggung jawab dalam proses evaluasi, serta komitmen kepemimpinan puncak terhadap budaya evaluasi. Tanpa kesiapan kelembagaan yang memadai, teknik evaluasi yang paling canggih sekalipun tidak akan mampu menghasilkan informasi yang berguna untuk perbaikan program (Nasution, 2022).

Faktor kedua adalah kapasitas sumber daya manusia evaluator. Penelitian ini menemukan bahwa di lembaga yang evaluatornya memiliki pemahaman konseptual

yang kuat tentang teknik analisis manajemen, kualitas informasi yang dihasilkan jauh lebih tinggi dan rekomendasi yang dihasilkan jauh lebih operasional dibandingkan lembaga yang evaluatornya hanya mengenal teknik tersebut secara dangkal. Ini mengimplikasikan perlunya investasi serius dalam pengembangan kompetensi evaluasi bagi tenaga kependidikan di lembaga pendidikan Islam. Wirawan (2020) menegaskan bahwa kompetensi evaluator merupakan faktor determinan paling kuat dalam menentukan kualitas keseluruhan proses dan produk evaluasi.

Faktor ketiga adalah kultur evaluasi yang telah berkembang di lembaga. Pada lembaga yang memiliki budaya keterbukaan, kejujuran, dan orientasi pada perbaikan berkelanjutan, teknik analisis manajemen dapat diterapkan secara efektif karena seluruh anggota organisasi bersedia memberikan data yang jujur dan menerima hasil evaluasi secara konstruktif. Sebaliknya, pada lembaga yang masih memiliki kultur defensif terhadap evaluasi, bahkan teknik yang paling sederhana sekalipun sulit menghasilkan informasi yang valid karena data yang disajikan cenderung dimanipulasi untuk menghindari kesan buruk (Sanjaya, 2021). Budaya evaluasi yang sehat ini erat kaitannya dengan nilai-nilai islami seperti kejujuran, keberanian menerima kritik, dan komitmen terhadap amanah.

Faktor keempat adalah relevansi teknik dengan konteks dan misi unik lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini menemukan bahwa teknik-teknik yang secara eksplisit mengakomodasi dimensi nilai dan spiritualitas Islam dalam kerangka analisisnya mendapat penerimaan yang jauh lebih baik dari para pelaksana dibandingkan teknik yang murni bersifat teknis-manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi kontekstual dari teknik analisis manajemen konvensional merupakan prasyarat penting bagi efektivitasnya di lingkungan pendidikan Islam (Dedi, 2022).

Model Evaluasi Integratif Berbasis Nilai Islam

Berdasarkan temuan dari ketiga lembaga, peneliti merumuskan sebuah model evaluasi integratif yang menempatkan nilai-nilai Islam sebagai landasan filosofis sekaligus dimensi substantif dalam proses evaluasi program. Model ini terdiri dari lima tahapan siklus yang saling berkaitan: (1) perencanaan evaluasi berbasis niat dan tujuan ilahiah, di mana evaluator diingatkan untuk meneguhkan niat bahwa evaluasi dilakukan semata-mata untuk kemaslahatan peserta didik dan kemajuan pendidikan Islam; (2) pengumpulan data yang dijiwai oleh prinsip kejujuran dan amanah sehingga menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya; (3) analisis data menggunakan teknik manajemen yang telah diadaptasi dengan konteks Islam seperti balanced scorecard lima perspektif atau logic model berbasis tujuan pendidikan Islam; (4) pembahasan hasil melalui musyawarah yang mengedepankan prinsip syura dan menghindari sikap defensif; serta (5) penyusunan rekomendasi yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan sebagai bentuk tanggungjawab terhadap amanah pendidikan (Tayibnapis, 2020).

Model ini juga menegaskan bahwa indikator keberhasilan program pendidikan Islam tidak dapat dibatasi hanya pada dimensi kognitif dan akademik semata. Dimensi afektif yang mencakup perkembangan keimanan, akhlak, dan karakter islami peserta

didik harus mendapatkan bobot yang setara dalam sistem pengukuran kinerja program. Pengembangan instrumen pengukuran untuk dimensi afektif dan spiritual ini memang lebih menantang dari perspektif teknis, namun bukan berarti tidak mungkin. Machali dan Hidayat (2021) telah mendemonstrasikan bahwa dengan menggunakan kombinasi antara observasi terstruktur, refleksi diri terbimbing, dan penilaian autentik berbasis portofolio, dimensi spiritual dari tujuan pendidikan Islam dapat diukur secara lebih objektif dan bermakna.

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi dan menganalisis efektivitas berbagai teknik analisis manajemen dalam evaluasi program pendidikan Islam melalui kajian mendalam terhadap tiga lembaga pendidikan Islam yang representatif. Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa teknik-teknik seperti *balanced scorecard*, *logic model, gap analysis, dan cost-effectiveness analysis* pada dasarnya memiliki potensi yang sangat besar untuk meningkatkan kualitas evaluasi program di lembaga pendidikan Islam, namun efektivitas aktualnya sangat dipengaruhi oleh empat faktor determinan, yaitu kesiapan kelembagaan, kapasitas SDM evaluator, kultur evaluasi yang telah berkembang, serta relevansi teknik dengan konteks dan misi unik pendidikan Islam.

Penelitian ini juga berhasil merumuskan sebuah model evaluasi integratif yang menempatkan nilai-nilai Islam sebagai fondasi filosofis sekaligus dimensi substantif dalam kerangka evaluasi. Model ini menawarkan pendekatan yang lebih holistik dibandingkan teknik-teknik konvensional karena mengakui dan mengukur dimensi spiritual dari tujuan pendidikan Islam di samping dimensi akademik yang selama ini mendominasi evaluasi program. Integrasi antara rigositas teknis-manajerial dengan kedalaman nilai islami inilah yang menjadi kontribusi orisinal penelitian ini bagi pengembangan ilmu evaluasi program pendidikan Islam.

Dari sisi implikasi kebijakan, penelitian ini merekomendasikan agar Kementerian Agama dan lembaga pengembangan madrasah menyusun panduan teknis evaluasi program berbasis nilai Islam yang dapat dijadikan acuan bagi seluruh lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Panduan tersebut perlu mencakup adaptasi kontekstual dari berbagai teknik analisis manajemen yang telah terbukti efektif, dilengkapi dengan instrumen pengukuran untuk dimensi spiritual dan afektif yang selama ini terabaikan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan uji coba penerapan model evaluasi integratif yang dihasilkan secara eksperimental pada kelompok lembaga yang lebih luas, sehingga reliabilitas dan validitas model dapat dikonfirmasi secara lebih komprehensif melalui data empiris yang lebih besar.

Daftar Pustaka

Arifin, Z. (2021). Evaluasi program dan pembelajaran: Pedoman teoritis bagi pendidik dan calon pendidik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. London: SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). Qualitative inquiry and research design:

Choosing among five approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Dedi, S. (2022). Manajemen keuangan pendidikan Islam: Prinsip, strategi, dan efektivitas. Bandung: Alfabeta.

Machali, I., & Hidayat, A. (2021). The handbook of education management: Teori dan praktik pengelolaan sekolah/madrasah di Indonesia (Edisi Kedua). Jakarta: Prenada Media Group.

Nasution, A. (2022). Evaluasi program pendidikan Islam berbasis data: Konsep, model, dan implementasi. Jurnal Pendidikan Islam, 11(2), 201-222. https://doi.org/10.14421/jpi.2022.112.201

Royse, D., Thyer, B. A., & Padgett, D. K. (2020). Program evaluation: An introduction to an evidence-based approach (7th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Sanjaya, W. (2021). Perencanaan dan desain sistem pembelajaran berbasis evaluasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2017). The CIPP evaluation model: How to evaluate for improvement and accountability. New York, NY: Guilford Press.

Tayibnapis, F. Y. (2020). Evaluasi program dan instrumen evaluasi untuk program pendidikan dan penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.

Wirawan. (2020). Evaluasi: Teori, model, metodologi, standar, aplikasi, dan profesi. Jakarta: Rajawali Pers.

Yin, R. K. (2021). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.