

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Operasi**

Manajemen operasi adalah kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan produk dan layanan yang dikirimkan oleh sebuah perusahaan kepada pelanggan (7). Ada beberapa fungsi dari manajemen operasi yaitu sebagai proses yang mencakup teknik dan metode yang digunakan untuk mengolah bahan dengan cara yang optimal, pengorganisasian teknik dan metode agar seluruh proses dapat dilaksanakan dengan efisien, sebagai landasan dalam menetapkan perencanaan bahan dengan memastikan bahwa semua sumber daya dikelola dengan baik, dan pengawasan terhadap tujuan penggunaan bahan menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa semua aktivitas berjalan sesuai rencana dan mencapai hasil yang diinginkan (8). Dengan demikian, manajemen operasi berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan suatu organisasi.

Manajemen operasi memiliki pola pengambilan keputusan tersendiri, pengambilan keputusan yang efisien merupakan aspek krusial dalam manajemen yang baik, karena setiap keputusan yang diambil akan berdampak pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya (9). Keputusan diambil berdasarkan jenis – jenis, jenis – jenis pengambilan keputusan operasional ada 10 (10) antara lain:

## 1. Strategi desain barang dan jasa

Setelah tahap desain produk, langkah selanjutnya yaitu proses untuk memproduksi, dimana perusahaan dapat menyesuaikan produk yang sudah dibuat. Melalui desain produk, perusahaan dapat menerapkan standarisasi untuk mencapai hasil maksimal dan mengurangi kesalahan dalam produksi. Desain barang dan jasa memainkan peran penting dalam menentukan sebagian dari proses dalam transformasi yang hendak dilakukan. Setelah itu, Keputusan mengenai kualitas, biaya, dan sumber daya manusia juga bergantung dalam keputusan desain yang diambil. Terdapat 4 bagian siklus hidup dalam suatu produk, sebagai berikut penjelasannya:

### a. Tahap pengenalan

Tahap pengenalan membutuhkan pengeluaran untuk kegiatan seperti penelitian, modifikasi, pengembangan produk, dan perbaikan proses.

### b. Tahap pertumbuhan

Tahap pertumbuhan dimulai dengan desain produk yang stabil serta diperlukan peramalan kebutuhan kapasitas yang efisien dan efektif.

### c. Tahap kematangan

Ketika sebuah produk mencapai tahap kedewasaan, pesaing mulai muncul. Produksi dalam jumlah besar dan inovatif sangat tepat untuk tahap ini. Untuk meningkatkan keuntungan dan pangsa pasar, diperlukan pengendalian biaya yang lebih baik, pengurangan pilihan, serta pemangkasan lini produk.

d. Tahap penurunan

Siklus produk yang hampir habis cukup sering menunjukkan bahwa produk tersebut kurang efektif sebagai investasi sumber daya dan kemampuan manajerial.

2. Kualitas produk

Meningkatkan kualitas dapat memberikan manfaat signifikan bagi perusahaan, seperti mendorong pertumbuhan penjualan dan menekan biaya operasional, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan laba. Penjualan cenderung meningkat ketika perusahaan mampu merespons pasar dengan lebih cepat, menawarkan harga yang lebih kompetitif melalui skala ekonomi, serta membangun citra produk berkualitas. Oleh karena itu, salah satu aspek krusial adalah menciptakan organisasi yang berorientasi pada pencapaian kualitas tinggi dan mampu menyebarkan pengaruhnya ke seluruh lini perusahaan, menjadikannya tugas yang tidak boleh diabaikan.

3. Strategi perancangan proses

Strategi proses merupakan pendekatan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengolah sumber daya menjadi produk atau layanan. Tujuan utamanya adalah mencari metode produksi yang mampu memenuhi standar pelanggan dan spesifikasi produk, sekaligus tetap berada dalam batasan biaya serta kendala manajerial lainnya. Keputusan mengenai proses yang digunakan akan

mempengaruhi efisiensi, produktivitas jangka panjang, fleksibilitas operasional, serta biaya dan kualitas dari produk atau layanan yang dihasilkan.

Keputusan terkait proses produksi akan membatasi manajemen pada pilihan teknologi, standar kualitas, pemanfaatan tenaga kerja, serta kebutuhan pemeliharaan tertentu. Pengeluaran dan investasi yang dipilih dalam keputusan ini akan memengaruhi struktur biaya utama perusahaan. Terdapat empat jenis strategi proses yang dapat dipertimbangkan, yaitu:

a. Fokus proses

Di sebuah pabrik, proses yang dijalankan bisa mencakup departemen seperti pengelasan, pemolesan, dan pengecatan. Sementara itu, di lingkungan kantor, prosesnya mungkin melibatkan aktivitas seperti pengelolaan utang, penjualan, dan pemrosesan pembayaran. Fasilitas yang disediakan berfokus pada proses, mencakup peralatan, tata letak, dan pengawasan. Produk yang dihasilkan cenderung memiliki fleksibilitas tinggi karena bergerak di antara proses secara tidak berurutan.

b. Fokus berulang

Fokus berulang fokus pada proses produksi yang berorientasi pada produk dengan menggunakan modul. Modul adalah bagian atau komponen yang telah disiapkan sebelumnya dan sering digunakan dalam proses yang berulang. Proses ini mirip dengan lini perakitan klasik dan banyak diterapkan dalam industri, seperti perakitan mobil dan peralatan rumah tangga. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan dari produksi berulang dan mengoptimalkan efisiensi serta

fleksibilitas dalam menghasilkan produk. Fokus berulang terbagi menjadi 2, fokus pada produk yang artinya proses yang memiliki volumenya tinggi namun variasinya rendah dan fokus *mass customization* yang artinya proses produksi barang dan layanan yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin spesifik, dengan presisi tinggi dan biaya yang efisien.

#### 4. Strategi lokasi

Keputusan mengenai lokasi bagi organisasi manufaktur dan jasa memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan perusahaan, di mana kesalahan dalam penentuan lokasi dapat berdampak pada efisiensi operasional. Lokasi juga berpengaruh signifikan terhadap risiko dan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan. Pemilihan lokasi umumnya disesuaikan dengan jenis bisnis yang dijalankan. Dalam industri manufaktur, strategi utamanya adalah mengurangi biaya, sedangkan untuk bisnis ritel dan layanan profesional, fokus utamanya adalah mengoptimalkan pendapatan.

Terdapat beberapa Pilihan – pilihan yang ada di lokasi, mempertahankan lokasi yang sudah ada dan mengembangkan fasilitas yang ada, menjaga lokasi saat ini dan menambah fasilitas di tempat lain, dan menutup fasilitas yang ada dan pindah ke lokasi baru. Selain itu, ada beberapa pertimbangan dan faktor yang mempengaruhi keputusan lokasi meliputi keputusan negara seperti isu politik, peraturan, sikap, insentif pemerintah, permasalahan budaya, ekonomi, lokasi pasar, dan risiko nilai tukar dan mata uang.

## 5. *Layout Strategy*

*Layout* merupakan keputusan strategis yang sangat penting karena berpengaruh terhadap efisiensi operasional jangka panjang. *Layout* memainkan peran kunci dalam menentukan daya saing perusahaan, termasuk kapasitas produksi, alur proses, fleksibilitas, biaya, kualitas lingkungan kerja, hubungan dengan pelanggan, serta citra perusahaan. Dengan tata letak yang dirancang secara efektif, organisasi dapat mendukung penerapan strategi seperti diferensiasi produk, pengurangan biaya, atau peningkatan kecepatan *respons* terhadap permintaan pasar.

*Layout strategy* bertujuan untuk merancang tata letak yang optimal dan mendukung keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam berbagai kondisi, perancangan *layout* perlu memperhatikan upaya untuk mencapai efisiensi, di antaranya:

- a. Utilisasi ruang, peralatan, dan orang yang lebih tinggi,
- b. Aliran informasi, barang, atau orang yang lebih baik,
- c. Moral karyawan yang lebih baik, juga kondisi lingkungan kerja yang lebih aman,
- d. Interaksi dengan pelanggan yang lebih baik,
- e. Fleksibilitas antar tempat

## 6. Strategi perancangan tugas dan sumber daya manusia

Sebuah organisasi tidak bisa berjalan tanpa adanya sumber daya manusia. Tanpa individu-individu yang terampil dan termotivasi dengan baik, organisasi

tidak akan dapat beroperasi secara maksimal. Strategi sumber daya manusia yang diterapkan oleh seorang manajer operasi berperan penting dalam menentukan keterampilan dan potensi yang tersedia untuk mendukung proses operasional.

Tujuan dari strategi sumber daya manusia adalah untuk mengelola tenaga kerja dan merancang pekerjaan agar dapat memaksimalkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya manusia. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa pemanfaatan tenaga kerja dilakukan secara efisien, dengan memperhatikan berbagai kendala yang terkait dengan keputusan manajerial dalam operasi lainnya. Kondisi lingkungan kerja yang memadai juga harus dijaga dalam suasana yang didominasi oleh komitmen dan kepercayaan bersama-sama. Terdapat dua komponen yang saling berkaitan, antara lain:

- a. Kualitas lingkungan kerja yang baik mencakup pekerjaan yang tidak hanya aman dan memberikan kompensasi yang tepat, tetapi juga memenuhi standar yang memadai untuk kebutuhan fisik dan psikologis karyawan.
- b. Komitmen bersama merujuk pada kerjasama antara manajemen dan karyawan untuk mencapai tujuan yang sama. Kepercayaan bersama tercermin dalam kebijakan ketenagakerjaan yang adil dan transparan, yang diterapkan secara jujur dan adil untuk meningkatkan kepuasan baik bagi manajemen maupun karyawan.

## 7. Strategi *supply chain*

Keputusan ini merinci langkah-langkah yang perlu diambil serta barang-barang yang harus dibeli, dengan penekanan pada kualitas, pengiriman, dan inovasi, semuanya harus dicapai dengan harga yang wajar. Kepercayaan antara pembeli dan penjual memainkan peran penting dalam memastikan proses pembelian berjalan efektif. Rantai pasokan dapat ditingkatkan dengan mendirikan fasilitas di negara-negara yang memiliki sumber daya tertentu, baik itu keahlian, tenaga kerja, maupun bahan baku.

## 8. Strategi Persediaan

Strategi persediaan adalah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola dan mengoptimalkan persediaan barang menggunakan metode FIFO (*First In First Out*) atau LIFO (*Last In First Out*) dengan efisien dan mengurangi biaya operasional. Terdapat beberapa langkah yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan untuk strategi persediaan yaitu dari penentuan jumlah *stock*, tempat penyimpanan, dan pendekatan pembelian.

## 9. Strategi penjadwalan

Penjadwalan melibatkan urutan dan alokasi waktu untuk semua aktivitas di proyek. Dalam perusahaan yang mempunyai sebuah organisasi berbasis proyek, sebuah struktur organisasi dibuat untuk memastikan bahwa program-program mendapatkan manajemen dan perhatian yang sesuai. Bagi perusahaan yang menjalankan beberapa proyek besar secara bersamaan, seperti perusahaan



konstruksi, organisasi proyek adalah metode yang efektif untuk menugaskan sumber daya manusia yang diperlukan. Ini adalah bentuk struktur organisasi yang dirancang untuk mencapai hasil dengan memanfaatkan keahlian dari berbagai bagian perusahaan.

#### 10. Strategi pemeliharaan

Dalam usaha untuk dapat menggunakan peralatan dan fasilitas secara berkelanjutan, diperlukan kegiatan pemeliharaan. Pemeliharaan mencakup pemeriksaan, perbaikan terhadap kerusakan yang ada, serta penyesuaian atau penggantian komponen dalam fasilitas, merupakan bagian dari kegiatan pemeliharaan. Kegiatan ini menghadapi dua tantangan utama, yaitu tantangan teknis dan ekonomis. Tantangan teknis berfokus pada upaya untuk mencegah terjadinya gangguan akibat kondisi fasilitas dan peralatan produksi. Sedangkan tantangan ekonomis berkaitan dengan usaha untuk memastikan pemeliharaan yang dibutuhkan secara teknis dapat dilakukan dengan cara yang efisien.

Dengan mengetahui 10 keputusan operasional yaitu dapat meningkatkan efisiensi, mengendalikan biaya, menjaga kualitas, dan merespons kebutuhan pasar dengan lebih baik, yang pada akhirnya mendukung daya saing dan keberhasilan perusahaan.

Dalam pengambilan keputusan manajemen operasi terdapat pembahasan terkait persediaan, persediaan adalah penanaman modal, karena barang yang disimpan memiliki nilai setara dengan potensi keuntungan yang hilang ketika permintaan tidak terpenuhi akibat habisnya *stock* (11). Ada beberapa cara untuk

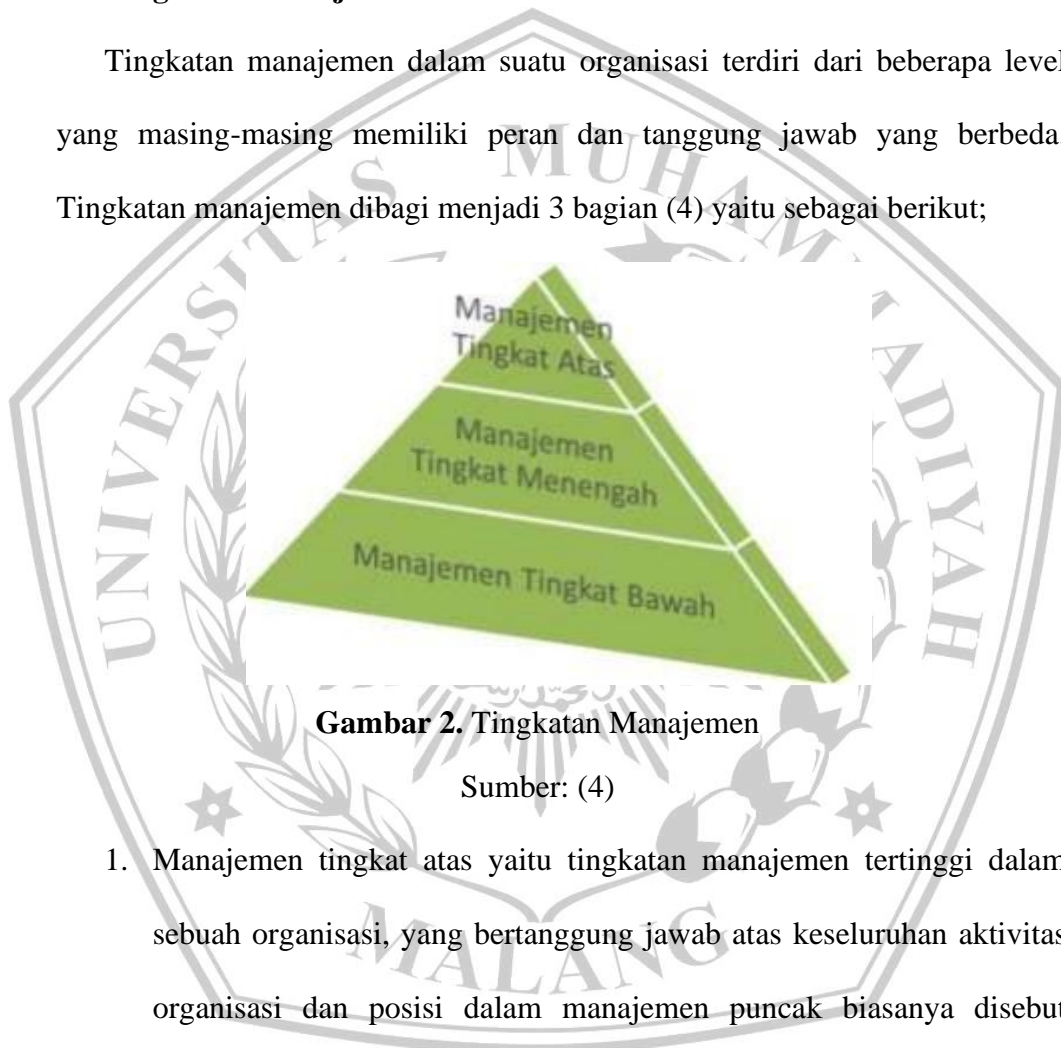
mengoperasikan dan mengelola manajemen persediaan pada perusahaan (Bennys *et al.*, 2023) yaitu:

1. *Stock* aman (*safety stock*), melakukan pemesanan bahan baku dalam jumlah yang lebih besar daripada apa yang biasanya diperlukan di pasaran guna mencegah kehabisan persediaan,
2. *FIFO* (*first in, first out*) dan *LIFO* (*last in, first out*) adalah dua metode yang berbeda dalam pengelolaan persediaan. Dalam penerapan *FIFO*, perusahaan lebih mengutamakan penjualan atau pengambilan barang yang lebih lama agar sisa persediaan di gudang terdiri dari barang - barang yang lebih baru. Sementara itu, dalam penerapan *LIFO*, perusahaan lebih memprioritaskan penjualan tau pengambilan barang baru untuk menjaga kualitas produk yang ditawarkan,
3. *Just-In-Time* (*JIT*), merealisasikan penyesuaian *stock* dengan permintaan pasar, sehingga perusahaan menjual barang berdasarkan kebutuhan pelanggan, menghilangkan risiko kelebihan atau kekurangan *stock* di gudang,
4. *Minimum order quantity*, adalah jumlah pembelian minimum yang ditetapkan, sehingga jika jumlah tersebut tidak terpenuhi, perusahaan tidak akan menjual produknya.
5. *Ekonomi Order Quantity* (*EOQ*) melibatkan analisis terhadap biaya produksi dan permintaan pasar, sehingga perusahaan dapat memproduksi barang dengan jumlah yang tepat dan efisien.

Dengan melakukan salah satu cara – cara tersebut dapat mendukung kegiatan operasional yang efisien pada perusahaan. Penting bagi suatu perusahaan untuk mengetahui cara mengelola manajemen persediaan yang baik.

## 2. Tingkatan Manajemen

Tingkatan manajemen dalam suatu organisasi terdiri dari beberapa level yang masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda. Tingkatan manajemen dibagi menjadi 3 bagian (4) yaitu sebagai berikut;



**Gambar 2.** Tingkatan Manajemen

Sumber: (4)

1. Manajemen tingkat atas yaitu tingkatan manajemen tertinggi dalam sebuah organisasi, yang bertanggung jawab atas keseluruhan aktivitas organisasi dan posisi dalam manajemen puncak biasanya disebut direktur, presiden direktur, dewan direksi, dan sebagainya,
2. Manajemen tingkat tengah memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan rencana yang sesuai dengan tujuan dan tingkat yang lebih tinggi, serta melaporkannya kepada manajer utama dan yang

memegang posisi dalam manajemen menengah biasanya disebut kepala departemen, kepala pengawas, dan sebagainya,

3. Manajemen tingkat bawah adalah tingkat terendah di sebuah organisasi yang akan bertanggung jawab untuk memimpin dan mengawasi tenaga operasional dan sering disebut sebagai manajer operasional, supervisor, kepala seksi, dan mandor. Penting bagi tingkatan manajemen untuk mengetahui jenis – jenis pengambilan keputusan operasional terlebih dahulu.

Dengan struktur manajemen yang tersusun ini, komunikasi dan koordinasi internal meningkat, sehingga organisasi dapat beroperasi dengan sinergi dan produktivitas yang tinggi. Oleh karena itu, penting untuk memahami dan mengoptimalkan setiap tingkat manajemen demi mencapai tujuan bisnis yang diharapkan.

### **3. Sistem Informasi Manajemen**

Perancangan sistem informasi adalah proses pengembangan sistem baru yang berasal dari sistem lama, dengan harapan bahwa masalah-masalah yang ada pada sistem sebelumnya dapat diatasi dalam sistem yang baru (13). Sistem informasi yaitu kumpulan metode yang digunakan untuk kebutuhan operasional dalam perusahaan atau organisasi. Informasi yang digunakan harus akurat, karena akan berpengaruh terhadap operasionalnya. Sistem informasi tersebut akan dikelola dan membuat suatu keputusan pada suatu divisi di perusahaan atau organisasi.

Sistem informasi manajemen (SIM) adalah metode yang menggabungkan dan menciptakan informasi yang solid, dapat diterapkan dan terkoordinasi (Emi dan Farizy, 2021). Dengan menyediakan informasi yang tepat waktu dan akurat, SIM memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih baik dan cepat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Selain itu, SIM memfasilitasi pertukaran informasi antar divisi, sehingga meningkatkan koordinasi dan kolaborasi di dalam perusahaan. Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbeda dari sistem informasi biasa karena SIM dirancang untuk menganalisis sistem informasi lain yang diterapkan dalam aktivitas operasional suatu organisasi (13).

Dari definisi diatas, sistem informasi juga mempunyai beberapa manfaat untuk perusahaan atau organisasi. Manfaat dari sistem informasi manajemen (15) sebagai berikut:

1. Menyediakan suatu informasi untuk pengambilan suatu keputusan.,
2. Menyediakan suatu informasi yang dipergunakan didalam suatu perencanaan, pengendalian, pengevaluasian dan juga perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan suatu informasi yang dipergunakan di dalam suatu perhitungan harga pokok produk, jasa dan tujuan lainnya yang diinginkan oleh manajemen.

Dengan adanya tujuan, memungkinkan sistem informasi manajemen dapat berjalan dengan baik dan akurat. Sistem informasi manajemen memiliki

komponen. Secara umum, komponen-komponen yang menghasilkan blok untuk membangun sistem berita tersebut (16). Dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Blok masukan (*Input Block*)

Blok masukan menggambarkan beberapa jenis data yang diinputkan ke dalam sistem informasi. Input ini mencakup juga teknik-teknik serta alat-alat pengumpulan data yang akan disisipkan, seperti dokumen utama.

2. Blok Model (*Model Block*)

Blok model ini berasal dari penggabungan mekanisme, logika, dan model-model yang berfungsi untuk mengolah input data serta data yang tersimpan dalam basis data, sehingga menghasilkan output (informasi) tertentu yang diinginkan.

3. Blok Keluaran (*Output Block*)

Blok keluaran Sistem informasi menghasilkan hasil akhir berupa informasi dan dokumentasi yang bisa digunakan oleh seluruh tingkatan manajemen dan semua pengguna sistem tersebut.

4. Blok Teknologi (*Technology Block*)

Blok teknologi tersebut dirancang untuk menerima input, menjalankan contoh, menyimpan, mencari, dan mengakses data, serta membentuk dan mengirimkan keluaran guna membantu pengendalian sistem secara integratif. Dengan demikian, teknologi ini merupakan komponen

pendukung yang membantu meningkatkan efisiensi proses pengolahan data pada suatu sistem.

#### 5. Blok Basis Data (*Database Block*)

Database adalah sekumpulan data yang saling terhubung satu sama lain, disimpan di perangkat keras komputer dan dikelola oleh perangkat lunak untuk memprosesnya..

#### 6. Blok Kendali (*Control Block*)

Blok kendali ini merupakan salah satu upaya untuk mencegah hal-hal yang dapat mengganggu sistem dan menangani masalah pengendalian sistem operasional dengan cepat mencakup aspek pencegahan dan penanganan kesalahan.

### 4. Microsoft Excel

*Microsoft excel* adalah salah satu program dalam paket *microsoft office* yang berbentuk lembar kerja, dirancang untuk mengolah data secara otomatis dan program ini mampu mengelola berbagai jenis data, termasuk perhitungan dasar, penggunaan rumus, fungsi, pengolahan data dan tabel, pembuatan grafik, serta manajemen data (17). *Microsoft excel* juga merupakan salah satu program aplikasi atau sebuah software yang dapat membantu perusahaan dalam mencatat persediaan barang dagangannya (18).

*Microsoft excel* mempunyai manfaat yaitu untuk menyajikan data secara baik, tepat, rapi dan juga akurat. Adapun kegunaan *microsoft excel* (19), diantaranya sebagai berikut:

1. Membuat, mengedit, mengurutkan, menganalisis, meringkas, dan memformat data serta grafiknya;
2. Membuat catatan keuangan dan pendataan barang;
3. Menghitung dan mengelola, penjualan, inventaris, dan lain – lain;
4. Melakukan analisa dan riset harga;
5. Melakukan perhitungan statistika;
6. Membantu berbagai sektor bisnis untuk mempermudah melakukan laporan keuangan;
7. Membuat daftar nilai sekolah maupun universitas;
8. Konversi mata uang;
9. Membuat Grafik persamaan matematika;
10. Membuat program Excel dengan Visual Basic;
11. Melakukan penelitian dengan berbagai metode penelitian;
12. Sarana pembelajaran komputer dan logika.

Mengoperasikan *microsoft excel* juga mempunyai beberapa fungsi yang sering digunakan, fungsi umum yang sering digunakan (20), sebagai berikut:

1. *SUM*

*SUM* adalah fungsi *excel* yang digunakan untuk menjumlahkan angka pada sel-sel tertentu.

2. *MAX* dan *MIN*

*MAX* dan *MIN* adalah fungsi *excel* yang digunakan untuk mencari angka tertinggi atau terendah di dalam deretan sel dengan berisikan angka.



### 3. *Average*

Fungsi *average* untuk menghitung rata-rata angka pada beberapa jumlah sel.

### 4. *IF*

Fungsi *IF* merupakan fungsi *excel* yang digunakan untuk memainkan logika tertentu. Fungsi ini memang cukup kompleks untuk digunakan. Fungsi ini digunakan untuk menganalisis data benar atau salah dan lulus atau tidak lulus.

### 5. *VLOOKUP*

Fungsi *vlookup* memang cukup susah. Jika mengerti tujuan dan penggunaan fungsi ini, pekerjaan akan lebih mudah dan ringkas. Fungsi *excel vlookup* digunakan untuk mencari data secara vertikal atau tegak.

### 6. *HLOOKUP*

Fungsi *hlookup* sama seperti fungsi *vlookup*, fungsi *excel hlookup* digunakan untuk mencari data, bedanya fungsi ini ditunjukkan untuk data - data horizontal atau mendatar.

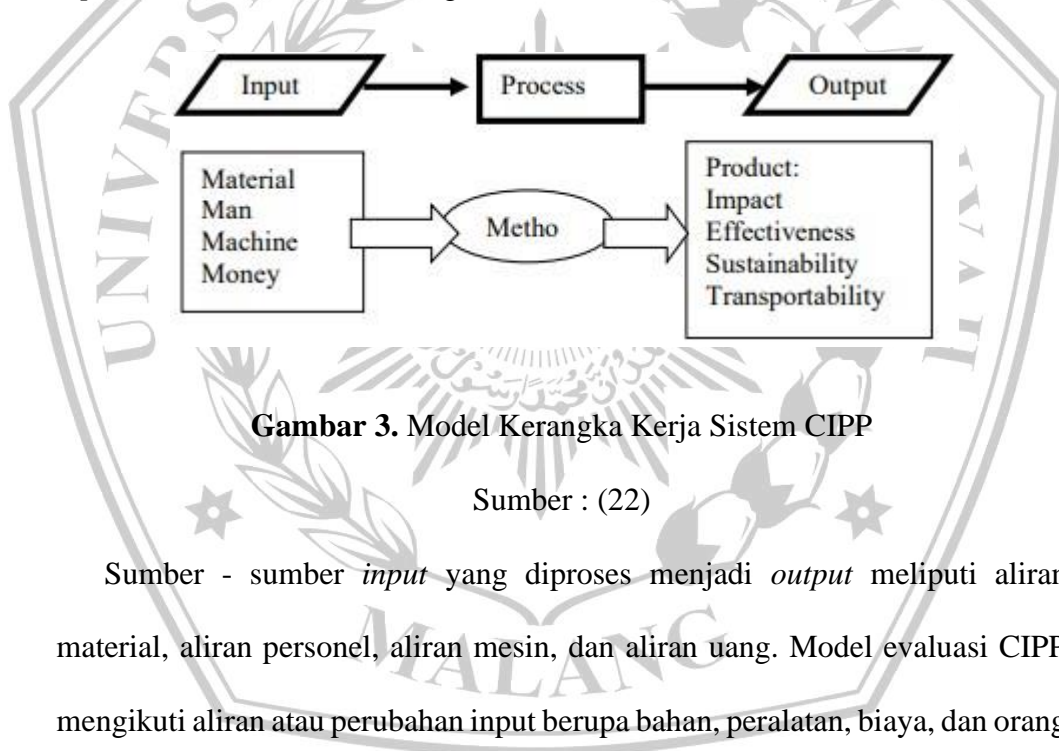
Dengan menggunakan beberapa fungsi *excel* ini berfungsi untuk operasional dalam pendataan barang, membuat laporan keuangan, dan lain – lain.

## B. Kajian Model Evaluasi

### 1. CIPP (*Context, Input, Process, and Product*)

Model Evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) adalah salah satu model evaluasi yang paling sering digunakan dalam evaluasi program (21). Model ini merupakan bagian dari model analisis manajemen yang berguna untuk menilai keputusan atau kebijakan yang diambil oleh seorang manajer (22).

Terdapat kerangka kerja untuk mengetahui alurs sistem CIPP (*Context, Input, Process, Product*), sebagai berikut.



**Gambar 3.** Model Kerangka Kerja Sistem CIPP

Sumber : (22)

Sumber - sumber *input* yang diproses menjadi *output* meliputi aliran material, aliran personel, aliran mesin, dan aliran uang. Model evaluasi CIPP mengikuti aliran atau perubahan input berupa bahan, peralatan, biaya, dan orang yang terlibat dalam proses, yang kemudian diubah menjadi produk secara menyeluruh.

Dari kerangka di atas, metode tersebut mempunyai komponen untuk mengevaluasi metode *CIPP* (*Context, Input, Process, Product*) (22), adapun tahapanya sebagai berikut.

#### 1) Konteks

Fokus utama dari evaluasi konteks adalah untuk memahami latar belakang yang mendorong perlunya perubahan atau pengembangan program, serta melibatkan berbagai pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Informasi yang dikumpulkan mencakup apakah keputusan untuk memulai program tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan lembaga dalam melaksanakannya.

Langkah pertama dalam siklus pengembangan program yang efektif adalah menganalisis kebutuhan untuk menetapkan program baru. Analisis kebutuhan biasanya dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). SW merujuk pada analisis lingkungan internal (*ALI*), yang dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan (*S*) dan kelemahan (*W*) yang dimiliki lembaga dalam memilih dan melaksanakan program yang tepat. O-T merujuk pada analisis lingkungan eksternal (*ALE*), yang dilakukan dengan mengidentifikasi peluang (*O*) dan tantangan (*T*) yang dihadapi lembaga saat memilih dan menjalankan program baru. Keputusan yang dihasilkan dari evaluasi konteks dapat digunakan oleh pengambil kebijakan untuk:

- a. Memilih program dari beberapa alternatif program yang mungkin untuk dipilih
- b. Memperbaiki tujuan program yang dapat menjamin program dapat memenuhi kebutuhan.
- c. Membantu menilai efektivitas dan signifikansi program.

## 2) *Input*

Evaluasi *input* dilakukan untuk mengidentifikasi dan menilai kemampuan sumber daya seperti bahan, peralatan, tenaga kerja, dan biaya (material, mesin, manusia, uang) dalam melaksanakan program yang telah dipilih. Proses evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan apakah strategi pemecahan masalah dan perancangan tahapan kegiatan sudah sesuai, realistis, dan efisien dengan sumber daya yang tersedia.

Keputusan yang diambil dari evaluasi *input* dapat digunakan untuk meningkatkan pelaksanaan program, mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada agar dapat mencapai hasil maksimal, serta menyesuaikan input dengan kriteria yang diperlukan dalam pelaksanaan program.

## 3) *Proses*

Evaluasi proses bertujuan untuk mengidentifikasi atau memprediksi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan kegiatan atau implementasi program. Evaluasi dilakukan dengan mencatat atau mendokumentasikan setiap kejadian dalam pelaksanaan kegiatan, memonitor kegiatan-kegiatan yang berpotensi menghambat dan menimbulkan kesulitan yang tidak

diharapkan, dan menemukan informasi khusus yang berada di luar rencana.

Manfaat dari evaluasi proses yaitu sebagai berikut:

- a. Memberi umpan balik kepada manajer atau staf untuk melihat kegiatan yang tidak efisien dalam penggunaan jadwal dan sumber-sumber input (material, machine, man, money),
- b. Memberi petunjuk untuk memperbaiki rencana apabila tidak semua rencana dapat memberi keuntungan,
- c. Menyediakan informasi penting untuk mengambil keputusan apakah program tetap dilaksanakan, dihentikan atau diperbaiki.

#### 4) Produk / *Output*

Tujuan utama evaluasi produk atau *output* adalah untuk mengukur, menginterpretasikan dan memutuskan hasil yang telah dicapai oleh program yaitu apakah telah dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Evaluasi produk juga sering dilakukan untuk mengukur dampak jangka panjang yaitu dampak program yang diharapkan/tidak diharapkan atau dampak positif dan negatif. Terdapat beberapa manfaat dari evaluasi proses yaitu sebagai berikut:

- a. Memberi umpan balik tentang hasil yang telah dicapai program apabila program akan dilaksanakan lagi,
- b. Menjadi dasar untuk menentukan dimana letak kesuksesan program yang dapat dilanjutkan, diulang atau diperluas ke wilayah lain,

- c. Memodifikasi program agar dapat melayani semua sasaran pengguna program dengan lebih efektif,
- d. Melaporkan kejadian khusus yang ditemukan atau catatan - catatan penting sebagai bahan pertimbangan dalam perancangan program lain yang akan menggunakan strategiyang sama,
- e. Membantu pengembangan program lain untuk memutuskan kebijakan yang serupa,
- f. Memutuskan apakah menerima, mengubah, mengakhiri program dengan menggunakan kriteria-kriteria yang berhubungan langsung dengan tujuan.

Terdapat beberapa cara untuk mengetahui gambaran proses evaluasi produk, antara lain:

1. *Impact*

- a. Membuat catatan/rekaman kesesuaian program pelayanan yang telah dilaksanakan dan tujuan yang ingin dicapai.
- b. Mendokumentasi hasil pengukuran produk seperti prestasi, kuantitas dan kualitas produk yang telah dicapai,
- c. Mengamati perubahan yang terjadi sebagai akibat pelaksanaan program,
- d. Mewawancarai pengguna evaluasi tentang perspektif mereka terhadap pengaruh program kepada masyarakat,
- e. Menggunakan informasi yang ditemukan untuk memperbarui program secara periodic.

## 2. *Effectiveness*

- a. Menilai dampak/efek positif dan negatif, diharapkan atau tidak diharapkan oleh sasaran yang telah memanfaatkan program,
- b. Mendalami kasus-kasus khusus untuk mengetahui fisibilitas program dalam menghasilkan luaran yang berkualitas,
- c. Mempelajari apakah program telah mampu meningkatkan kualitas kerja bagi sasarnya, meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan lingkungan masyarakatnya,
- d. Membandingkan hasil yang telah dicapai dengan hasil yang telah dicapai oleh program lain. Apabila hasil yang telah dicapai lebih baik dari program lain maka program dapat dinyatakan lebih efektif.

## 3. *Sustainability*

- a. Mewawancarai pemimpin program, staf pelaksana dan pengguna program untuk mengetahui pertimbangan mereka terhadap keberlanjutan program yang telah sukses dilaksanakan,
- b. Melihat kembali efektivitas biaya dalam memenuhi kebutuhan program sehingga dapat dipertimbangkan apakah program layak untuk dilanjutkan kembali,
- c. Membuat rencana baru dan menguji visibilitasnya bila akan dilanjutkan,

- d. Menilai program-program yang diperkirakan akan sukses untuk dilanjutkan,
- e. Melaporkan hasil temuan *sustainability evaluation*.

#### 4. *Transportability*

- a. Menganjurkan staf pelaksana program untuk mengidentifikasi lembaga lain yang berpotensi untuk mengadopsi program,
- b. Memilih lembaga lain yang berpotensi menggunakan program,
- c. Melihat kembali deskripsi program dan ringkasan temuan hasil evaluasi untuk direkomendasikan kepada pengguna lain,
- d. Memberi pertimbangan untuk memilih program yang sesuai dengan kondisi bagi pengembang program yang baru,
- e. Mempertimbangkan kualitas, signifikansi dan kemampuan program untuk diterapkan kembali,
- f. Melaporkan dimana mereka dapat menggunakan atau semua atau sebagian program saja,
- g. Mengunjungi dan menilai adaptasi program di lembaga lain,
- h. Melengkapi laporan transporabilty dan mendiskusikannya untuk memperoleh umpan balik.

Kerangka evaluasi metode *CIPP (Context, Input, Process, Product)* menunjukkan bahwa setiap komponen memiliki peran penting dalam menilai efektivitas suatu program. Dengan memahami dan menerapkan setiap tahap evaluasi ini, perusahaan atau organisasi dapat



meningkatkan kualitas program, memastikan keberlanjutan, dan mengoptimalkan dampak positif bagi pengguna secara keseluruhan.

