

Kajian

ISBN : 978-979-3382-27-2

PENGEMBANGAN SISTEM EVALUASI MONITORING DIKLAT APARATUR



**PKP2A I LAN
2008**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

LAPORAN

SISTEM MONITORING DAN EVALUASI DIKLAT

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
2008**

Perpustakaan Nasional RI : Data Katalog dalam terbitan (KDT)

Kajian Pengembangan sistem evaluasi dan
Monitoring diklat aparaturnya / tim penulis,
Baban Sobandi, ... [et al.]. – Bandung : Pusat
Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, 2008.
74 hlm. ; 21 Cm

Bibliografi : 1 hlm.
ISBN 978-979-3382-27-2

1. Pegawai Negeri Sipil – Pendidikan dan latihan.
I. Baban Sobandi

352.669

Diterbitkan oleh :

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
LAN (PKP2A I – LAN) Bandung

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb.

Monitoring dan evaluasi terhadap program diklat merupakan aspek yang sangat penting. Kegiatan ini tidak saja untuk mengetahui kesenjangan atau penyimpangan dalam proses kediklatan, tetapi juga untuk memperoleh umpan balik yang bermanfaat dalam peningkatan kualitas program diklat. Selama ini harus diakui bahwa belum banyak dilakukan kajian ataupun evaluasi terhadap proses dan output diklat meskipun dalam peraturannya disebutkan bahwa setelah penyelenggaraan diklat berakhir diharapkan dilaksanakan evaluasi pasca diklat

Untuk itulah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN melakukan suatu kajian tentang sistem monitoring dan evaluasi Diklat, khususnya mekanisme dan prosedur, instrumen serta evaluator dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi diklat.

Akhirnya, kami menyadari masih banyak kekurangan dari proses awal sampai akhir kajian ini dan belum dapat memuaskan pihak yang berkepentingan. Untuk itu kami mengharapkan perbaikan dan saran sehingga hasil kajian ini dapat lebih bermanfaat untuk yang berkepentingan. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian kajian ini.

Wabillahitaufiq wal hidayah

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Bandung, Oktober 2008

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
IKHTISAR	iii
 BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan masalah	3
C. Maksud dan Tujuan	4
D. Kegunaan Penelitian	4
E. Kerangka Pemikiran	4
F. Metodologi Penelitian	15
 BAB II	
GAMBARAN UMUM PELAKSANAAN MONITORING DIKLAT (KASUS MONITORING DIKLAT WILAYAH DI JAWA BARAT)	17
A. Mekanisme dan Prosedur Monitoring dan Evaluasi	18
B. Instrumen Monitoring dan Evaluasi	24
C. Pelaksana Monitoring dan Evaluasi	26
 BAB III	
PENGEMBANGAN SISTEM MONITORING DAN EVALUASI	33
A. Aspek Monitoring dan Evaluasi	33
B. Model Sistem Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Diklat	40
 BAB IV	
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	57
A. Kesimpulan	57
B. Rekoendasi	59
 DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	61

IKHTISAR EKSEKUTIF

Monitoring dan evaluasi terhadap program diklat merupakan aspek yang sangat penting. Kegiatan ini tidak saja untuk mengetahui kesenjangan atau penyimpangan dalam proses kediklatan, tetapi juga untuk memperoleh umpan balik yang bermanfaat dalam peningkatan kualitas program diklat. Kondisi penyelenggaraan diklat dewasa ini, khususnya proses monitoring dan evaluasi belum terlaksana secara optimal dan menyeluruh. Selama ini harus diakui bahwa belum banyak dilakukan kajian ataupun evaluasi terhadap proses dan output diklat secara komprehensif dan terstruktur. Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam hal ini sebagai instansi pembina diklat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil berkewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap penyelenggaraan diklat aparatur di Indonesia.

Sehubungan dengan hal tersebut, LAN melalui Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I diharapkan mampu untuk mengoptimalkan peran pembinaan diklat di daerah melalui berbagai jenis kegiatan yang antara lain berupa kegiatan evaluasi baik yang menyangkut programnya maupun unit diklat secara keseluruhan. Pembinaan ini, seperti yang dimaksud dalam PP 101 tahun 2000, mencakup quality standard, quality assurance dan quality control. Ketiganya melekat pada peran pembinaan sehingga proses penyelenggaraan diklat baik yang dilakukan oleh lembaga diklat daerah maupun oleh LAN sendiri dapat dipantau perkembangannya. Untuk itulah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN melakukan suatu kajian tentang sistem monitoring dan evaluasi Diklat, khususnya mekanisme dan prosedur, instrumen serta evaluator dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi diklat tersebut.

Permasalahan dalam kajian ini adalah bagaimana menyusun model monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat sebagai alat untuk meningkatkan kualitas diklat di daerah. Untuk menjawab permasalahan tersebut, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah menyusun instrumen monitoring dan evaluasi?
2. Bagaimana menyusun mekanisme dan prosedur monitoring dan evaluasi?
3. Siapa yang melakukan monitoring dan evaluasi?

Maksud penelitian ini adalah untuk meningkatkan kualitas diklat di daerah sehingga terselenggaranya program diklat yang efektif dan efisien. Sedangkan yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menyusun mekanisme dan prosedur monitoring dan evaluasi
2. Menyusun instrumen monitoring dan evaluasi

3. Menentukan pelaksana monitoring dan evaluasi

Hasil penelitian ini akan digunakan sebagai acuan untuk menilai keberhasilan penyelenggaraan diklat di daerah. Apakah proses monitoring dan evaluasi diklat di daerah yang ada sudah memadai diterima atau perlu ditingkatkan.

Penelitian ini dilakukan dengan metode desk research, yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan kondisi yang ada secara rinci, apa adanya dengan memperhatikan informasi yang bersumber dari informan dan pakar. Fokus Penelitian ini diarahkan kepada penyusunan model monitoring dan evaluasi diklat yang mencakup instrumen, mekanisme dan prosedur monitoring dan evaluasi. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dengan cara mempelajari hasil kajian sejenis dan tinjauan teoritis serta masukan dari pakar dan praktisi kediklatan. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan cara mendeskripsikan secara mendalam bagaimana model monitoring dan evaluasi akan disusun dalam rangka peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat di daerah. Penelitian dilaksanakan selama 6 (enam) bulan.

Fokus utama monitoring ini menyangkut tiga aspek utama yaitu:

- Mekanisme dan prosedur monitoring dan evaluasi yang menyoroti tentang bagaimana alur kegiatan dalam monitoring penyelenggaraan diklat baik secara internal kelembagaan, maupun antara lembaga diklat dan instansi pembina.
- Instrumen monitoring dan evaluasi yang berkenaan dengan alat yang digunakan untuk mengawasi pelaksanaan diklat baik internal maupun dengan instansi pembina diklat.
- Pelaksana monitoring dan evaluasi, dalam arti siapa yang harus melakukan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan diklat.

Dari hasil analisis data tentang mekanisme dan prosedur monitoring ini, mayotitas lembaga diklat menyatakan bahwa instansi pembina belum secara optimal melakukan monitoring dan evaluasi diklat terhadap lembaga diklat tersebut. Selama ini pelaksanaan monitoring dan evaluasi lebih kepada pelaksanaan diklat ketimbang pada penyelenggaraan program diklat secara keseluruhan, yang pelaksanaannya dilakukan oleh para pelaksana diklat, bukan oleh tim yang khusus dibentuk untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi.

Hal yang paling penting dari hasil analisis kajian tersebut adalah tentang mekanisme dan monitoring antara lembaga diklat dan instansi pembina diklat (dalam hal ini PKP2A I LAN). Hampir semua lembaga diklat sepakat bahwa

monitoring dan evaluasi diklat ini harus mencakup tiga kegiatan utama diklat yaitu: 1) persiapan, 2) penyelenggaraan, dan 3) evaluasi.

Instrumen monitoring dan evaluasi yang saat ini digunakan belum didesain secara baku, memadai dan efektif. Secara umum, semua lembaga diklat baru menggunakan instrumen evaluasi diklat yang sudah ditetapkan dalam pedoman penyelenggaraan diklat, yaitu:

- a. Instrumen evaluasi bagi widyaiswara, yang dibagikan kepada peserta;
- b. Instrumen evaluasi penyelenggaraan, dibagikan kepada peserta menjelang berakhirnya pelaksanaan diklat
- c. Instrumen penilaian peserta

Dari gambaran umum tentang pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat ini, ada beberapa hal pokok yang harus dicermati yaitu:

- Secara praktis, pelaksanaan monitoring secara internal di lembaga diklat sudah berjalan, walaupun pelaksanaannya bersifat inheren dengan tugas keseharian tim pelaksana diklat. Secara eksternal, instansi pembina diklat (LAN) belum menyusun jadwal monitoring formal yang dilakukan oleh tim khusus pemantau diklat. Pelaksanaan monitoring ini lebih banyak dilakukan secara informal melalui kegiatan pembukaan dan penutupan diklat.
- Dalam hal mekanisme dan prosedur monitoring, instansi pembina diklat belum menyusun suatu pedoman bagaimana mekanisme monitoring ini harus dilakukan baik secara internal, maupun eksternal. Mekanisme dan prosedur ini sangat diperlukan terutama untuk proses alur informasi tentang penyelenggaraan diklat yang efektif.
- Untuk instrumen monitoring dan evaluasi diklat, lembaga diklat masih menggunakan instrumen yang hanya berkenaan dengan evaluasi diklat saja. Dalam hal instrumen untuk persiapan dan pelaksanaan diklat, lembaga diklat belum memiliki pedoman yang jelas tentang instrumen apa yang harus digunakan. Untuk itu, instansi pembina diklat diharapkan dapat menyusun instrumen ini.

Dalam hal pelaksana monitoring, lembaga diklat masih menugaskan pelaksanaan monitoring kepada staf pelaksana diklat secara umum. Belum ada tim atau individu pegawai yang secara khusus menangani proses monitoring dan evaluasi diklat ini. Untuk itu, Instansi pembina diklat dapat mengusulkan adanya jabatan fungsional penilik diklat yang bertugas secara khusus melakukan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat.

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan diklat di lingkungan instansi pemerintah, terdapat hubungan yang tidak dapat dipisahkan antar instansi-instansi atau pihak lain dengan peranan masing-masing, yaitu:

1. Pengendali diklat (BKN)
2. Pembina diklat (LAN)
3. Instansi pembina jabatan fungsional
4. Instansi teknis
5. Pejabat pembina kepegawaian
6. Penyelenggara diklat
7. Baperjakat

Dalam kaitannya dengan kajian ini dikaitkan dengan peran LAN selaku Pembina diklat. Dalam SK Kepala LAN Nomor 193 / XIII /10 / 6 / 2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS ditegaskan bahwa "Pembinaan Diklat adalah kegiatan yang dilakukan agar penyelenggaraan diklat dan capaian kinerja diklat sesuai dengan standar kualitas dan sasaran yang ditetapkan. Sedangkan, yang dimaksud dengan Instansi pembina diklat adalah lembaga yang secara fungsional bertanggungjawab atas pengaturan, koordinasi, dan terjaminnya kualitas dan produktivitas penyelenggaraan diklat.

Salah satu kegiatan dalam pembinaan adalah monitoring. Pelaksanaan monitoring terlaksana jika ada subjek, media dan objek yang diperiksa. Agar program diklat dapat terselenggara dengan lancar maka diperlukan sumber-sumber. Namun tidak semua lembaga diklat yang ada dinilai layak untuk menyelenggarakan diklat. Salah satu kriteria yang menunjukkan layak atau tidaknya ditunjukkan dengan sertifikasi dari instansi Pembina. sedangkan yang menjadi instansi Pembina disini adalah LAN.

Berdasarkan surat keputusan Kepala LAN, Nomor 193 / XIII /10 / 6 / 2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, yang menjadi persyaratan terselenggaranya suatu kegiatan diklat adalah adanya: Kurikulum, Peserta, Widyaiswara, Pembiayaan Diklat, Sarana dan prasarana, Penyelenggara, Bahan diklat, Metode diklat, Jangka waktu. Sedangkan berdasarkan ketentuan sertifikasi suatu lembaga diklat adalah Kelembagaan dengan indikatornya dasar hukum dan sistem administrasi penyelenggaraan diklat, Sistem Administrasi penyelenggaraan diklat, SDM penyelenggara, dan Widyaiswara.

Dikaitkan dengan sumber manajemen atau input di atas, kiranya unsur-unsur yang menjadi dasar monitoring dan evaluasi ini dapat ditinjau sebagai unsur atau sumber manajemen.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, kajian ini berupaya untuk merancang suatu model sistem monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat. Monitoring dan evaluasi merupakan tugas instansi pembina dalam rangka efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan program diklat aparatur. Dengan demikian, dalam fungsi monitoring dan evaluasi ini terdapat hubungan timbal balik dan kerjasama yang erat antara instansi pembina dengan lembaga penyelenggara diklat aparatur.

Model sistem monitoring dan evaluasi disini dapat dimaknai sebagai suatu konsep replika atau representasi pelaksanaan monitoring dan evaluasi di lapangan yang digambarkan sebagai sebuah sistem yang lengkap yang saling berinteraksi dan interdependen.

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan diklat sebaiknya dilakukan baik oleh pihak eksternal maupun pihak internal. Secara eksternal monitoring dan evaluasi dilakukan oleh LAN sebagai lembaga Pembina diklat, sedangkan secara internal monitoring dan evaluasi dilakukan oleh penyelenggara diklat itu sendiri. Terdapat tiga hal pokok yang harus secara jelas digambarkan dalam menyusun model sistem monitoring dan evaluasi ini yaitu:

- Aspek-aspek apa saja yang menjadi obyek dan harus dipersiapkan oleh lembaga penyelenggara diklat.
- Bagaimana mekanisme dan prosedur yang harus dilakukan baik oleh instansi pembina maupun lembaga penyelenggara diklat, sehingga proses monitoring dan evaluasi dapat berjalan secara efektif.
- Apa saja instrumen yang harus disiapkan oleh lembaga penyelenggara diklat dan instansi pembina sehingga monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat ini dapat berjalan dengan efektif.

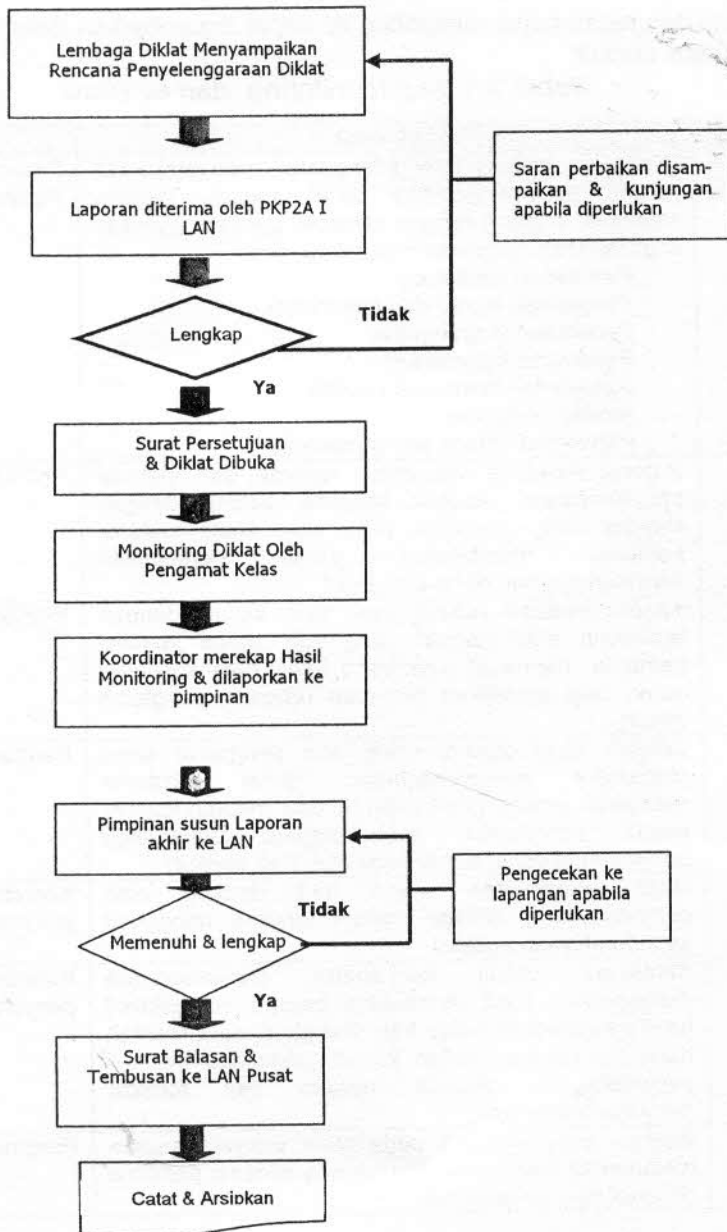
Proses monitoring pelaksanaan diklat sebaiknya dilakukan sejak tahapan-tahapan ini yang dilakukan oleh penyelenggara diklat dalam kegiatan monitoring yang dilakukan oleh penyelenggara diklat adalah:

- a. Monitoring aspek kepesertaan;
- b. Monitoring aspek kewidyaiswaraan;
- c. Monitoring aspek kurikulum;
- d. Monitoring aspek sarana dan prasarana diklat;
- e. Monitoring aspek ketatausahaan;

Sebelum pelaksanaan diklat dimulai, penyelenggara diklat wajib menyusun laporan persiapan atau perencanaan pelaksanaan diklat sesuai dengan format yang sudah disediakan. Berdasarkan laporan tersebut, LAN mengeluarkan ijin kepada lembaga penyelenggara diklat untuk menyelenggarakan diklat yang dimaksud. Pada saat pelaksanaan diklat, LAN dimungkinkan untuk melakukan kunjungan ke lokasi penyelenggaraan diklat untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan diklat secara langsung. Pada sekuen ini penyelenggara diklat juga diwajibkan untuk menyusun laporan pelaksanaan diklat sesuai format yang disusun oleh LAN.

Temuan-temuan dari evaluasi tersebut selanjutnya dijadikan dasar untuk melakukan penilaian dan perbaikan lembaga penyelenggara diklat tersebut. Bila hasil evaluasi baik, dapat saja LAN memberikan penghargaan kepada lembaga penyelenggara diklat tersebut, misalnya dengan memberikan rekomendasi/sertifikasi bagi lembaga diklat tersebut untuk melaksanakan diklat yang lainnya. Namun sebaliknya, apa bila hasil evaluasi buruk, hal ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi LAN untuk memberi peringatan, sanksi atau mencabut sertifikasi lembaga diklat tersebut.

Prosedur dan mekanisme monitoring penyelenggaraan diklat antara PKP2A I dengan lembaga penyelenggara diklat daerah dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Distribusi dan tugas-tugas monitoring ini dapat digambarkan dalam bentuk tabel alur sebagai berikut:

Tabel 3.1: Alur monitoring dan evaluasi

Tahap	Aktivitas	Pelaku
1	Pimpinan instansi penyelenggara menyampaikan rencana penyelenggaraan diklat kepada instansi Pembina, 1 (satu) minggu sebelum penyelenggaraan dilaksanakan. Lapoaran mencakup: Penetapan kurikulum, Pengadaan modul dan bahan ajar, Penetapan widyaiswara, Penetapan kepanitiaan, Jumlah dan komposisi peserta, Alokasi anggaran, Penyiapan sarana dan prasarana	Pimpinan Instansi Penyelenggara
2	Instansi Pembina memeriksa laporan dari instansi penyelenggara. Apabila rencana sesuai dengan standar atau ketentuan yang ada, maka instansi pembina memberikan surat persetujuan penyelenggaraan diklat dimaksud.	PKP2A LAN
3	Apabila terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan ketentuan atau standar yang ada, maka instansi pembina membuat surat yang berisi masukan atau saran bagi perbaikan terhadap rencana yangtelah dibuat.	PKP2A LAN
5	Setelah diklat dibuka, setiap hari pengamat kelas memonitor penyelenggaraan diklat terutama mengenai proses pembelajaran dan melaporkannya keada koordinator penyelenggara (<i>Instrumen pengamatan dapat dilihat pada Sub Bab berikut</i>)	Pengamat kelas
6	Hasil pengamatan setiap hari direkap oleh penyelenggara, sebagai bahan laporan mingguan kepada piminan instansi	Koordinator penyelenggara
7	Seminggu sekali koordinator penyelenggara melaoporkan hasil monitoring berupa rekapitulasi hasil pengamatan setiap hari dilengkapi data mentah hasil pengamatan harian kepada pimpinan instansi penyelenggara (<i>Format laporan dan formulir rekapituasi terlampir</i>)	Koordinator penyelenggara
8	Instansi penyelenggara pada akhir penyelenggaraan melaporkan hasil monitoring kepada instansi pembina (<i>Format laporan terlampir</i>)	Pimpinan instansi

9	Instansi pembina memeriksa laporan dari instansi penyelenggara	PKP2A
10	Instansi pembina (PKP2A I) memberikan respon terhadap laporan, dengan tembusan kepada Deputi Bidang Pembinaan Diklat Aparatur	PKP2A I
11	Apabila diperlukan, secara insidental instansi pembina dapat melakukan monitoring langsung kepada instansi penyelenggara (<i>Instrumen monitoring dapat dilihat pada Sub Bab berikutnya</i>)	PKP2A (atau pejabat fungsional pengawas diklat, jika sudah ada, yang ditugaskan PKP2A)
12	Apabila diperlukan, Instansi Pembina dapat melakukan evaluasi langsung terhadap penyelenggaraan atau instansi penyelenggara diklat (<i>Instrumen evaluasi dapat dilihat pada Sub Bab berikutnya</i>)	Deputi Bidang Pembinaan Diklat Aparatur

Beberapa instrumen yang harus disiapkan oleh instansi penyelenggara diklat dalam rangka pelaksanaan monitoring dan evaluasi ini adalah sebagai berikut:

1. Laporan tentang rencana penyelenggaraan diklat yang terdiri dari (buat formulir):
 - Surat rencana penyelenggaraan
 - Rencana kurikulum dan widyaiswara
 - Rencana modul dan bahan ajar
 - Rencana panitia (dan SK)
 - Rencana peserta
 - Rencana anggaran
 - Rencana sarana dan prasarana
2. Instrumen pengamatan kelas oleh pengamat kelas
3. Instrumen laporan koordinator tentang penyelenggaraan kepada pimpinan instansi
4. Instrumen laporan pimpinan kepada LAN mencakup:
5. Instrumen monitoring instansi pembina ke lapangan apabila diperlukan
6. Instrumen evaluasi program diklat.

Fungsi monitoring berjalan dan mengembalikan proses penyelenggaraan diklat ke garis kebijakan atau rencana semula. Semenara itu, evaluasi lebih diarahkan kepada penilaian kinerja setiap sesi kegiatan penyelenggaraan, yang outputnya dapat memberikan predikat keberhasilan atau kegagalan, keberkualitasan atau ketidakberkualitasan, keefektivan atau ketidakefektivan, keefisienan atau ketidakefisienan, dari suatu penyelenggaraan diklat.

Secara normatif sistem monitoring dan evaluasi sudah ada, namun efektivitas sistem tersebut masih tidak efektif. Ada dua penyebab mengenai hal ini, yang pertama adalah karena sistem yang dibangun belum mampu menjamin pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang baik (*bad policy*), sehingga berdampak terhadap penyelenggaraan diklat yang kurang berkualitas. Kedua, meskipun secara normatif dalam aspek-aspek tertentu telah dibangun sistem tersebut, namun belum dapat dilaksanakan dengan baik, bahkan belum dilaksanakan sama sekali (*bad implementation*). Atas dasar hal tersebut, maka kajian ini dilakukan dengan tujuan membangun kembali sistem monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat yang baik.

Pengembangan model sistem monitoring dan evaluasi diklat dalam konteks ini dibatasi hanya pada proses penyelenggaraan diklat, yaitu suatu proses yang dimulai dari perencanaan penyelenggaraan diklat sampai dengan evaluasi penyelenggaraan diklat. Aspek unsur-unsur monitoring dan evaluasi meliputi beberapa hal yaitu: sarana dan prasarana pembelajaran, penyelenggara diklat, widyaiswara, kurikulum, kepesertaan, modul dan bahan ajar. Unsur-unsur tersebut kemudian di-breakdown menjadi indikator-indikator terukur secara kuantitatif atau kualitatif.

Kelembagaan dan hubungan kelembagaan merupakan bagian dari sistem monitoring dan evaluasi diklat. Dalam hal ini, ada dua kelembagaan yang terlibat dalam proses monitoring dan evaluasi yaitu instansi pembina diklat dan instansi penyelenggara diklat. Instansi Pembina diklat melakukan monitoring melalui mekanisme penerimaan laporan setiap tahapan kegiatan secara berkala dan peninjauan lapangan apabila dinilai perlu. Sementara itu, peran Pembina diklat dalam melakukan evaluasi melalui penerimaan laporan kinerja pada akhir kegiatan dan peninjauan lapangan apabila dinilai perlu. Apabila saat monitoring ditemukan hal-hal yang menyimpang dari ketentuan atau rencana, maka lembaga Pembina berkewajiban untuk mengoreksinya. Sedangkan apabila berdasarkan laporan hasil evaluasi dinilai kinerja penyelenggaraan tidak baik, maka lembaga Pembina berkewajiban memberikan pembinaan lebih lanjut. Operasionalisasi monitoring dan evaluasi oleh instansi Pembina diklat dapat dilaksanakan personil khusus yang ditugasi untuk melakukan monitoring dan evaluasi, jika dimungkinkan dilihat dari berbagai aspek, ke depan fungsi ini dapat dilakukan oleh tenaga fungsional "Pengawas Diklat" yang bersifat independen di bawah pembinaan dan koordinasi Lembaga Administrasi Negara.

Lembaga penyelenggara diklat melakukan monitoring dan evaluasi secara langsung dengan mengacu kepada pedoman monitoring dan evaluasi yang dikeluarkan oleh lembaga Pembina diklat. Adapun operasionalisasi monitoring

dan evaluasi pada lembaga penyelenggara diklat berada pada penanggung jawab (pimpinan instansi), koordinator program, dan petugas pengamat kelas.

Mekanisme merupakan komponen lain dari pengembangan model sistem monitoring dan evaluasi diklat. Mekanisme monitoring dan evaluasi adalah tahapan-tahapan atau prosedur yang harus ditempuh oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses monitoring dan evaluasi dalam mejalanan peranannya. Pada tataran operasional, monitoring dan evaluasi dilakukan oleh pimpinan instansi, koordinator program, dan pengamat kelas

Sehubungan dengan proses monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara partisipatif dan melibatkan berbagai unsur, maka diperlukan instrument monitoring dan evaluasi yang memadai dan spesifik. Paling tidak ada dua kategori instrument yaitu instrument yang bersifat internal, dan instrument yang bersifat eksternal.

Berdasarkan hasil kajian ini direkomendasikan kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara untuk secepatnya:

1. Mengkaji kembali draft "Pedoman Monitoring dan Evaluasi Penyelenggaraan Diklat" ini untuk kemudian ditetapkan sebagai produk kebijakan yang harus disosialisasikan kepada seluruh lembaga penyelenggara diklat;
2. Melakukan kajian tentang "Jabatan Fungsional Pengawas Diklat" beserta ketentuan penilaian angka kreditnya, untuk diajukan kepada Menpan.

BAB I

PENDAHULUAN

B. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) aparatur merupakan unsur yang sangat penting dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah. Mereka dituntut untuk memiliki kemampuan yang optimal sesuai keahliannya. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia aparatur mutlak diperlukan untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan tersebut. Berbagai upaya telah dilakukan terutama dalam rangka pengembangan kompetensi SDM ini yang salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Penyelenggaraan diklat ini pada intinya bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap agar mereka mampu mencapai kinerja yang optimal.

Sampai saat ini banyak program diklat telah diselenggarakan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi SDM. Program diklat yang diselenggarakan tersebut memiliki maksud dan tujuan yang beragam sesuai dengan tuntutan kebutuhan instansi, terutama yang ada di daerah. Program diklat biasanya diselenggarakan berdasarkan tahapan yang dimulai dengan analisis kebutuhan diklat sampai dengan evaluasi diklat. Identifikasi kebutuhan diklat menjadi dasar penentuan jenis diklat yang akan diselenggarakan. Kemudian jenis diklat tersebut dilaksanakan sesuai dengan rancangan yang sudah didesain sebelumnya. Akhirnya, setelah selesai, diklat tersebut dievaluasi mulai dari tingkat keberhasilan pelaksanaannya dan tingkat pemahaman pesertanya atas materi yang sudah diterima sampai pada seberapa besar pengaruh diklat terhadap kinerja alumnninya di tempat kerja.

Penyelenggaraan program diklat biasanya dievaluasi dengan berbagai tingkatan. Tingkat evaluasi yang biasanya dilakukan yaitu evaluasi program diklat. Evaluasi ini menilai keberhasilan diklat yang telah diselenggarakan berdasarkan penilaian dari peserta diklat, widyaiswara dan penyelenggara itu sendiri. Alat yang digunakan biasanya berupa kuesioner yang berisikan pernyataan atau pertanyaan persepsi peserta tentang komponen diklat seperti materi, metode, kurikulum widyaiswara dan sebagainya. Hasil dari evaluasi ini dijadikan bahan untuk perbaikan diklat di masa yang akan datang. Selain evaluasi sejenis itu, penyelenggara biasanya menggunakan cara monitoring dalam menjamin penyelenggaraan program diklat sesuai dengan yang direncanakan.

Namun, kondisi penyelenggaraan diklat dewasa ini, khususnya proses monitoring dan evaluasi belum terlaksana secara optimal dan menyeluruh. Berdasarkan sejumlah permasalahan yang ada, penyelenggara diklat sepertinya sudah terjebak dalam rutinitas kegiatan sehingga proses pemantauan diklat menjadi longgar dan kurang diperhatikan. Para penyelenggara diklat memiliki persepsi bahwa permasalahan program diklat terletak pada komponen diklat seperti kurang fokusnya kurikulum, sarana yang kurang memadai, kurangnya kualitas maupun kuantitas widyaiswara dan sebagainya. Begitu pula jika dilihat dari alur proses diklat yang diselenggarakan masih terdapat kekurangan di semua tahapan, mulai dari identifikasi kebutuhan diklat, perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi diklat.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam hal ini sebagai instansi pembina diklat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil berkewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap penyelenggaraan diklat aparatur di Indonesia. Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang profesional, Pemerintah telah melakukan berbagai usaha diantaranya adalah berupa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur. Di dalam peraturan perundang-undangan tersebut disebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi PNS ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme, sikap pengabdian dan, semangat kesatuan dan persatuan serta pengembangan wawasan PNS.

Berdasarkan peraturan perundang-undangan tersebut terdapat tiga jenis program Diklat dalam jabatan yaitu Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis. Adapun Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) terdiri dari Diklatpim Tingkat IV, III, II dan I. Permasalahan yang seringkali muncul terjadi di lapangan adalah selama diklat berlangsung dan pasca diklat. Artinya, hubungan antara output dan proses diklat sebagai suatu subsistem tidak terpisahkan dan saling terkait dengan kuat. Dalam bukunya yang berjudul "Performance Management", Amstrong (1995) menyimpulkan bahwa subsistem proses jauh lebih penting daripada subsistem output jika kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Artinya, selama proses dapat dilakukan dengan baik maka pada akhirnya output akan pasti menjadi baik pula.

Sehubungan dengan hal tersebut, LAN melalui Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I diharapkan mampu untuk mengoptimalkan peran pembinaan diklat di daerah melalui berbagai jenis kegiatan yang antara lain berupa kegiatan evaluasi baik yang menyangkut programnya maupun unit diklat secara keseluruhan. Posisi LAN/PKPPA I dalam kegiatan evaluasi ini sangat strategis terutama untuk memainkan perannya sebagai instansi pembina.

Pembinaan ini, seperti yang dimaksud dalam PP 101 tahun 2000, mencakup quality standard, quality assurance dan quality control. Ketiganya melekat pada peran pembinaan sehingga proses penyelenggaraan diklat baik yang dilakukan oleh lembaga diklat daerah maupun oleh LAN sendiri dapat dipantau perkembangannya.

Selama ini harus diakui bahwa belum banyak dilakukan kajian ataupun evaluasi terhadap proses dan output diklat meskipun dalam peraturannya disebutkan bahwa setelah penyelenggaraan diklat berakhir diharapkan dilaksanakan evaluasi pasca diklat khususnya terhadap aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan pendayagunaan alumni.
- b. Sejauhmana para alumni mampu menerapkan pengetahuan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya.
- c. Sejauh mana para alumni didayagunakan potensinya dalam jabatan struktural.

Monitoring dan evaluasi terhadap program diklat merupakan aspek yang sangat penting. Kegiatan ini tidak saja untuk mengetahui kesenjangan atau penyimpangan dalam proses kediklatan, tetapi juga untuk memperoleh umpan balik yang bermanfaat dalam peningkatan kualitas program diklat.

Untuk itulah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN melakukan suatu kajian tentang sistem monitoring dan evaluasi Diklat, khususnya mekanisme dan prosedur, instrumen serta evaluator dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi diklat tersebut.

C. Rumusan Masalah

Permasalahan dalam kajian ini adalah bagaimana menyusun model monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat sebagai alat untuk meningkatkan kualitas diklat di daerah.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah menyusun instrumen monitoring dan evaluasi?
2. Bagaimana menyusun mekanisme dan prosedur monitoring dan evaluasi?
3. Siapa yang melakukan monitoring dan evaluasi?

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk meningkatkan kualitas diklat di daerah sehingga terselenggaranya program diklat yang efektif dan efisien.

Sedangkan yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menyusun mekanisme dan prosedur monitoring dan evaluasi
2. Menyusun instrumen monitoring dan evaluasi
3. Menentukan pelaksana monitoring dan evaluasi

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini akan digunakan sebagai acuan untuk menilai keberhasilan penyelenggaraan diklat di daerah. Apakah proses monitoring dan evaluasi diklat di daerah yang ada sudah memadai diterima atau perlu ditingkatkan.

E. Kerangka Pemikiran

1. Pengembangan SDM

Salah satu hal penting yang harus dilakukan dalam pencapaian misi organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia (PSDM). Program PSDM di setiap organisasi ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kerja organisasi itu sendiri melalui optimalisasi sumber daya manusia yang ada. Program ini dilakukan secara terencana dan berkelanjutan karena harus mengikuti perubahan di internal maupun eksternal organisasi. Sebagai contoh, perkembangan teknologi akan berpengaruh pada pola kerja pegawai dan perlunya peningkatan pemahaman hal-hal baru. PSDM. Namun, perlu dipertegas makna sebenarnya PSDM dalam konteks ini. Mondy dan Noe (1990) mendefinisikan *pengembangan sumber daya manusia* sebagai "upaya yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk kerja organisasi melalui program *pelatihan, pendidikan, dan pengembangan*".

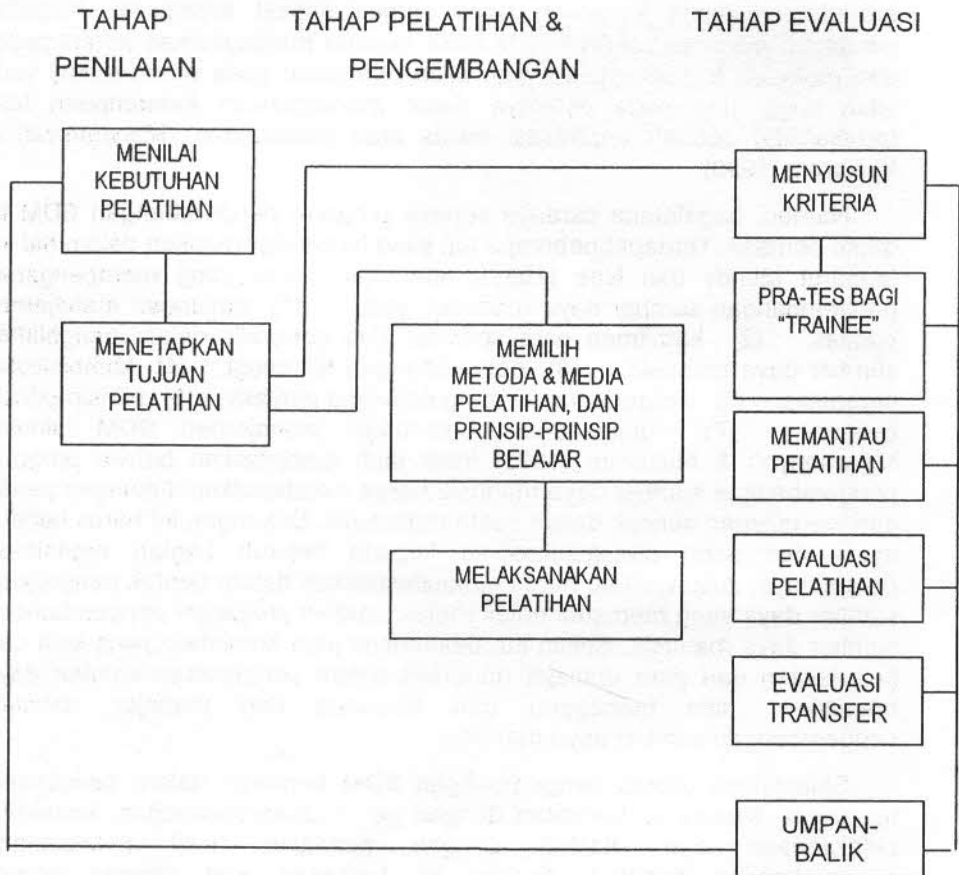
Program pengembangan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi SDM ini menjadi sangat penting karena akan berdampak positif baik langsung maupun tidak langsung pada organisasi. Nantinya, organisasi dapat merespon tantangan dan kesempatan dengan mengidentifikasi program pengembangan yang sesuai sehingga anggota organisasi dapat memainkan perannya masing-masing. Namun, sering organisasi kurang tepat dalam melaksanakan program pengembangan ini sehingga dampaknya kurang dapat dirasakan dan tidak sebanding dengan anggaran

dan waktu yang sudah dihabiskan. Untuk lebih jelasnya lagi, perlu penegasan kembali tujuan pengembangan SDM ini. Pada dasarnya, tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah *meningkatkan produktivitas kerja* karyawan pada semua tingkat organisasi. Kegiatan pelatihan, misalnya, seringkali terbukti mampu meningkatkan keterampilan dan motivasi. Ini, pada gilirannya, akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan laba (*profitability*) sebuah organisasi bisnis atau perusahaan (Marwansyah & Mukaram, 1999).

Namun, bagaimana caranya supaya program pengembangan SDM ini dapat berhasil. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam hal ini. Menurut Mondy dan Noe (1987), ada tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia, yaitu : (1) dukungan manajemen puncak, (2) komitmen para spesialis dan generalis dalam pengolahan sumber daya manusia, (3) perkembangan teknologi, (4) kompleksitas organisasi, (5) pengetahuan tentang ilmu-ilmu perilaku, (6) prinsip-prinsip belajar, (7) unjuk-kerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya. Marwansyah & Mukaram (1999) lebih jauh menjelaskan bahwa program pengembangan sumber daya manusia harus mendapatkan dukungan penuh dari manajemen puncak dalam suatu organisasi. Dukungan ini harus bersifat nyata dan perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya, dukungan itu harus dimanifestasikan dalam bentuk penyediaan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, dibutuhkan juga komitmen yang kuat dan keterlibatan dari para manajer generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia (*line managers*) dan terutama dari manajer spesialis pengembangan sumber daya manusia.

Selanjutnya proses pengembangan SDM berperan dalam pencapaian tujuannya. Proses ini berkaitan dengan perencanaan/persiapan, kemudian pelaksanaan dan diakhiri dengan penilaian hasil pelaksanaan pengembangan tersebut. Proses ini berkaitan erat dengan proses penyelenggaraan pelatihan yang keterkaitannya dapat digambarkan dengan model seperti di bawah ini.

MODEL UMUM PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN



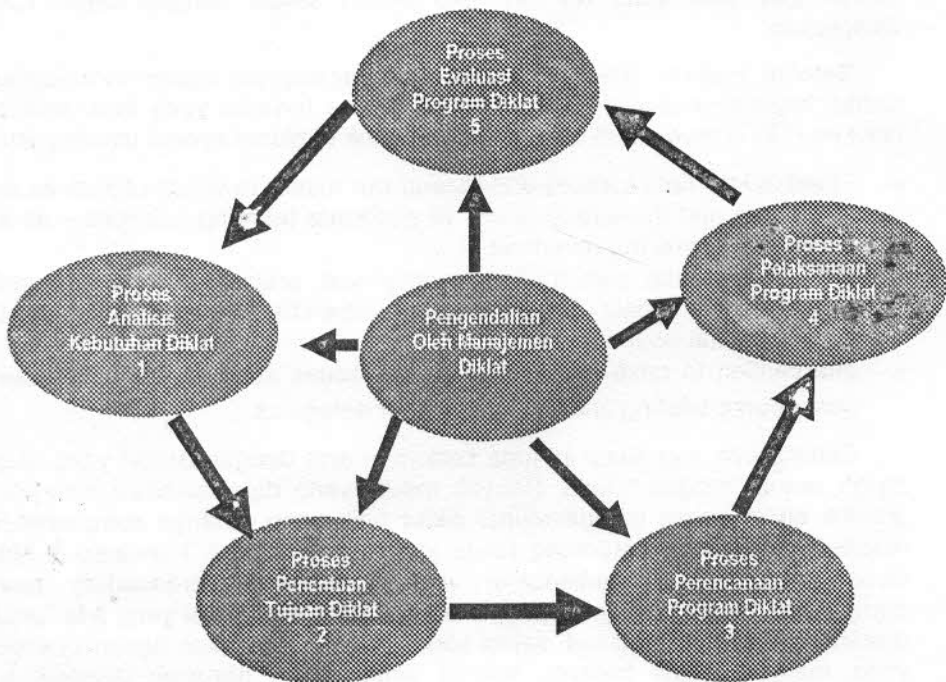
Sumber: Adaptasi dari Cascio. *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work, Life, Profit..* (1992, hal 236)

Penyelenggaraan diklat yang sering dilakukan selama ini, khususnya di instansi pemerintah didasarkan pada kebutuhan instansi. Oleh karena itu, program diklat yang ada harus dikaitkan dengan proses analisis kebutuhan

sehingga benar-benar membantu peningkatan kinerja individu dan organisasi.

2. Diklat sebagai suatu sistem

Mengingat Diklat mempunyai posisi yang sangat strategis , maka sudah seharusnya penyelenggaraan Diklat harus dilakukan dengan sungguh sungguh, tidak hanya sekedar untuk pemenuhan kebutuhan formalitas saja. Agar tujuan diselenggarakannya Diklat bisa tercapai banyak hal yang harus di lakukan dan tidak parsial, tetapi harus dilakukan secara integratif, mulai dari proses Analisis Kebutuhan Diklat, proses Penentuan Tujuan Diklat, Proses Perencanaan Program Diklat , Proses Pelaksanaan Diklat sampai Proses Evaluasi Diklat Efektivitas. Agar semua proses tersebut bisa berjalan sesuai yang diharapkan maka Manajemen harus bisa mengendalikan seluruh rangkaian proses kegiatan tersebut. Jadi konsep model Diklat Diklat harus merupakan suatu proses yang integral, yang kalau di gambarkan adalah sebagai berikut :



3. Monitoring dan Evaluasi Diklat

Sering evaluasi ini diidentikan dengan salah satu proses kegiatan administrasi secara umum yang dilakukan pada akhir kegiatan. Begitu pula dalam dunia kediklatan, evaluasi sering dianggap suatu proses yang dilakukan pada akhir kegiatan. Hal tersebut dapat dibenarkan selama intinya adalah untuk memperoleh informasi tentang pengaruh suatu program dan untuk menilai berdasarkan informasi tersebut. Atau menurut Manpower Service Commission tahun 1981 (Bee & Bee, 1994):

'Training evaluation is the assessment of the total value of a training system, training course or programme in social as well as financial terms. Evaluation differs from validation in that it attempts to measure the overall cost benefit of the course or programme in social as well as financial terms'.

Dari definisi ini, dan definisi lainnya tentang evaluasi, secara umum evaluasi digunakan untuk menilai apakah diklat telah memenuhi proses yang efisien dan hasil yang relevan atau belum sesuai dengan target yang diharapkan.

Setelah melihat definisi di atas, perlu ditetapkan tujuan evaluasinya. Setiap kegiatan evaluasi selalu memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Hackett (1997) menyebutkan tiga tujuan pokok evaluasi secara umum yaitu:

- Feedback to help trainers understand the extent to which objectives are being met and the effectiveness of particular learning activities – as an aid to continuous improvement
- Control to make sure training policy and practice are aligned with organizational goals and delivering cost-effectiveness solutions to organizational issues
- Intervention to raise awareness of key issues such as pre-course and post-course briefing and the selection of delegates.

Selanjutnya, evaluasi ini juga berkaitan erat dengan model yang akan dipilih sesuai dengan tujuan. Banyak model yang diperkenalkan oleh para praktisi diklat dalam mengevaluasi diklat baik yang sifatnya komprehensif maupun yang partial tergantung fokus yang akan diambil. Purwanto & Atwi Suparman (1999) membedakan model evaluasi berdasarkan jenis pertanyaan, tujuan dan pendekatan. Intinya, model evaluasi yang ada harus disesuaikan dengan maksud, sama seperti kita menentukan tujuan evaluasi yang memiliki fokus tertentu. Model yang dipilih haruslah disesuaikan

dengan keadaan, dan dapat mengkombinasikan lebih dari satu model evaluasi dalam satu fokus kegiatan.

Lebih jauh lagi, Van Wart et al. (1993) menggambarkan pilihan matriks evaluasi pada tingkatan diklat seperti pada tabel di bawah ini.

Hal lain yang penting dalam evaluasi adalah komponen diklat yang akan dievaluasi. Yang dimaksud komponen diklat di sini adalah segala sumber yang ada dalam suatu unit diklat yang dijadikan alat pendukung dalam keberhasilan program diklat seperti SDM, fasilitas diklat, bahan ajar, bahkan status unit diklat itu sendiri. Dalam hal ini, komponen tersebut harus benar-benar memenuhi kriteria tertentu sehingga dapat menjamin kualitas program yang baik. Apabila kita bagi sistem diklat ke dalam tiga kelompok yaitu input, proses dan output, maka uraian di atas secara implisit menyebutkan beberapa objek yang dievaluasi pada proses dan outputnya. Memang, jarang yang secara spesifik mengevaluasi input diklat. Hal ini mungkin dikarenakan hasil evaluasinya kurang dapat mengukur pengaruh diklat terhadap kinerja individu bahkan organisasi. Dan evaluasi input diklat ini sifatnya parsial – tidak mengevaluasi keseluruhan sistem diklat mulai dari input sampai ke output. Namun, evaluasi pada tataran input ini sangat bermanfaat dalam kaitannya dengan kesiapan suatu unit diklat dalam menjalankan seluruh programnya, serta adanya 'jaminan' kualitas program yang diberikan oleh unit diklat tersebut.

Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa fokus kajian evaluasi ini adalah melihat gambaran input diklat berdasarkan komponen-komponen yang dapat mempengaruhi kualitas program diklat yang dilaksanakan. Mengingat banyaknya komponen yang berpengaruh, maka dipilihlah beberapa yang dianggap berpengaruh cukup dominan terhadap pelaksanaan program diklat. Komponen diklat ini baik secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pada kualitas program yang dihasilkan secara keseluruhan. Hal tersebut artinya bahwa jika hasil diklat kurang optimal, maka penyebab dapat berasal dari salah satu atau beberapa komponen diklat yang kurang baik. Adapun komponen unit diklat yang dimaksud adalah kelembagaan, program, SDM serta sarana dan prasarana yang akan digambarkan satu per satu di bawah ini.

4. Komponen Unit Diklat yang Dievaluasi

Seperti disebutkan di atas bahwa komponen unit diklat ini berkaitan dengan segala sumber yang dimiliki unit diklat untuk menjalankan program kegiatannya. Pemilihan komponen diklat beserta fokus dan indikator kinerjanya berdasarkan kondisi di lapangan dan mengadaptasi dari model Centre Review yang sudah dikembangkan oleh ECSCS (English Communication Skills for Civil Service) Project di Indonesia pada pertengahan tahun 1994. Pada bagian ini juga sekaligus menggambarkan suatu unit diklat yang baik, setidaknya mendekati kondisi yang ideal.

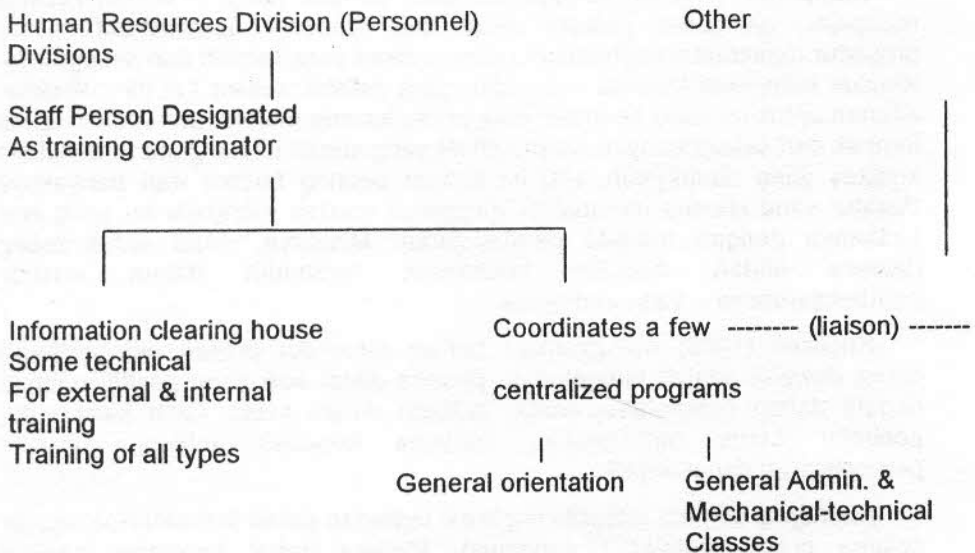
5. Kelembagaan

Komponen kelembagaan ini cukup berperan dalam keberhasilan program diklat di organisasi manapun yang mencakup status, struktur organisasi internal serta memiliki tujuan dan sasaran yang jelas dan strategi pemasaran atau sosialisasi tugas pokok dan fungsi/program yang terencana. Misalnya, status unit diklat itu mencakup posisi dalam struktur organisasi induk yang jelas dan harus memiliki kebijakan dan prosedur lembaga tersendiri. Lebih jauh lagi unit tersebut harus memiliki akses ke atasan dan dukungan dari atasan termasuk sumber keuangan, serta memiliki jaringan kerja internal dan eksternal. Dalam kaitan jaringan kerja ini, Hamlin (1992) menggambarkan betapa pentingnya kebijakan dalam networking khususnya di Inggris guna meningkatkan kualitas yang memiliki standar nasional. Hamlin dalam hal ini membandingkan sistem diklat di Inggris dengan negara-negara di Eropa lainnya seperti Jerman dan Perancis yang ternyata memiliki sistem lebih baik yang cepat merespon terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan.

Setiap unit atau lembaga diklat memiliki kebijakan yang berkaitan dengan pelatihan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Kebijakan ini dibuat oleh pimpinan untuk menentukan bagaimana arah program akan dilaksanakan, serta siapa saja yang harus memahami kebijakan ini agar benar-benar dapat dioperasionalisasikan di lapangan. Namun di beberapa organisasi, statement kebijakan ini dirahasiakan dengan tujuan tertentu, antara lain banyaknya tuntutan dari pegawai yang merasa berhak atas pelatihan (Truelove, 1992).

Sebelumnya telah disebutkan bahwa komponen status ini termasuk posisi dalam struktur organisasi. Di beberapa instansi pemerintah secara umum, posisi unit diklat sudah cukup jelas walaupun bervariasi dalam hal kepada siapa unit tersebut bertanggungjawab. Namun, beberapa masalah

terkadang muncul dalam pelaksanaan program kediklatan, terutama yang berkenaan dengan otoritas penyelenggaraan. Hal tersebut seharusnya tidak perlu terjadi apabila masing-masing unit memahami akan tugas pokok dan fungsinya. Van Wart et. al. (1993) mengidentifikasi tiga model posisi unit diklat dalam suatu organisasi pemerintah yaitu Rudimentary Model, Developed Training Department Model, dan Specialized Training Departments Model. Ketiga model tersebut berbeda berdasarkan posisi, kewenangan/otoritas dan koordinasi antar bagian. Rudimentary model, misalnya, dipimpin oleh seorang koordinator diklat yang berada dibawah bagian personalia/kepegawaian dan bertugas untuk mendukung fungsi pengembangan pegawai yang apabila diilustrasikan seperti pada gambar di bawah ini.



6. Program

Komponen program ini pertama berhubungan dengan pengembangan kualitas setiap pelatihan/kursus di mana indikator-indikator kinerjanya berdasarkan pada: (1) ketersediaan instrumen evaluasi oleh peserta diklat, serta bagaimana respon terhadap instrumen tersebut oleh pelaksana diklat; (2) kelengkapan silabus dan materi pelajaran yang dijamin kualitasnya melalui monitoring tentang kesesuaian dengan kebutuhan, konsistensi hasil

tes dengan harapan, serta peningkatan atau perbaikan berdasarkan evaluasi; (3) Metode penilaian peserta diklat yang melihat kesesuaian dengan tujuan dan materi diklat, tes untuk tiap jenis diklat, cara lain untuk mengukur kemajuan peserta diklat; (4) dokumen pelatihan dan sertifikasi yang mencakup ketersediaan silabus untuk setiap pelatihan, dokumen untuk memonitor pelatihan, kriteria pemerolehan sertifikat untuk peserta, otoritas yang mengeluarkan sertifikat, dan penyimpanan/ filing system; (5) Jumlah tenaga pengajar untuk setiap pelatihan, termasuk jumlah peserta maksimal dan minimal dalam satu kelas; (6) sistem pengkonsultasian untuk peserta pelatihan; (7) kesempatan belajar mandiri; dan (8) tingkat kehadiran peserta pelatihan.

Komponen program ini juga berkaitan dengan pengembangan kualitas mengajar, gambaran peserta diklat dan prosedur administratif seperti prosedur registrasi, menghubungi peserta diklat yang terpilih dan sebagainya. Khusus mengenai kualitas mengajar, para pelaku, dalam hal ini instruktur, dituntut untuk memiliki keahlian yang prima karena mereka merupakan ujung tombak dari sekian banyak proses diklat yang sudah dilalui guna tercapainya kualitas yang diharapkan. Hal ini sangat penting terlihat dari banyaknya literatur yang khusus membahas mengenai kualitas mengajar ini yang erat kaitannya dengan metode pembelajaran. Misalnya, diklat untuk orang dewasa sudah memiliki kekhasan tersendiri dalam metode pembelajarannya – yaitu andragogi.

Knowles (1996) menekankan bahwa dinamika proses pembelajaran orang dewasa adalah pengalaman peserta diklat baik yang positif maupun negatif dalam berinteraksi anatar individu dalam kelas. Oleh karena itu, pengajar harus menciptakan suasana kondusif sehingga proses pembelajaran dapat terjadi.

Andragogi ini pula memiliki implikasi terhadap peran instruktur/penagajar selama proses belajar berlangsung. Mereka dapat berperan menjadi fasilitator, informan dan sebagainya. Dengan kata lain, peserta dewasa sebagai pelaku sentral dalam pembelajaran merupakan inti dari andragogi.

7. SDM (staf administrasi dan pengajar)

Komponen ketiga dalam unit diklat ini merupakan aset utama dalam keberlangsungan program diklat. Komponen ini mencakup pemanfaat (dan perekrutan jika memungkinkan) staf administrasi dan pengajar/beserta pengembangannya, dan tidak kalah pentingnya adalah semangat kerja tim (team spirit). Di dalam operasional kesehariannya, unit diklat disibukkan

dengan pelaksanaan pelatihan yang berhubungan salah satunya dengan penjadwalan dan penugasan para pengajar. Bagaimana merencanakan jadwal yang harus ditetapkan disesuaikan dengan ketersediaan waktu yang dimiliki oleh para pengajar serta kesesuaian pengajar dengan materi diklat.

8. Sarana/Prasarana dan Bahan Ajar

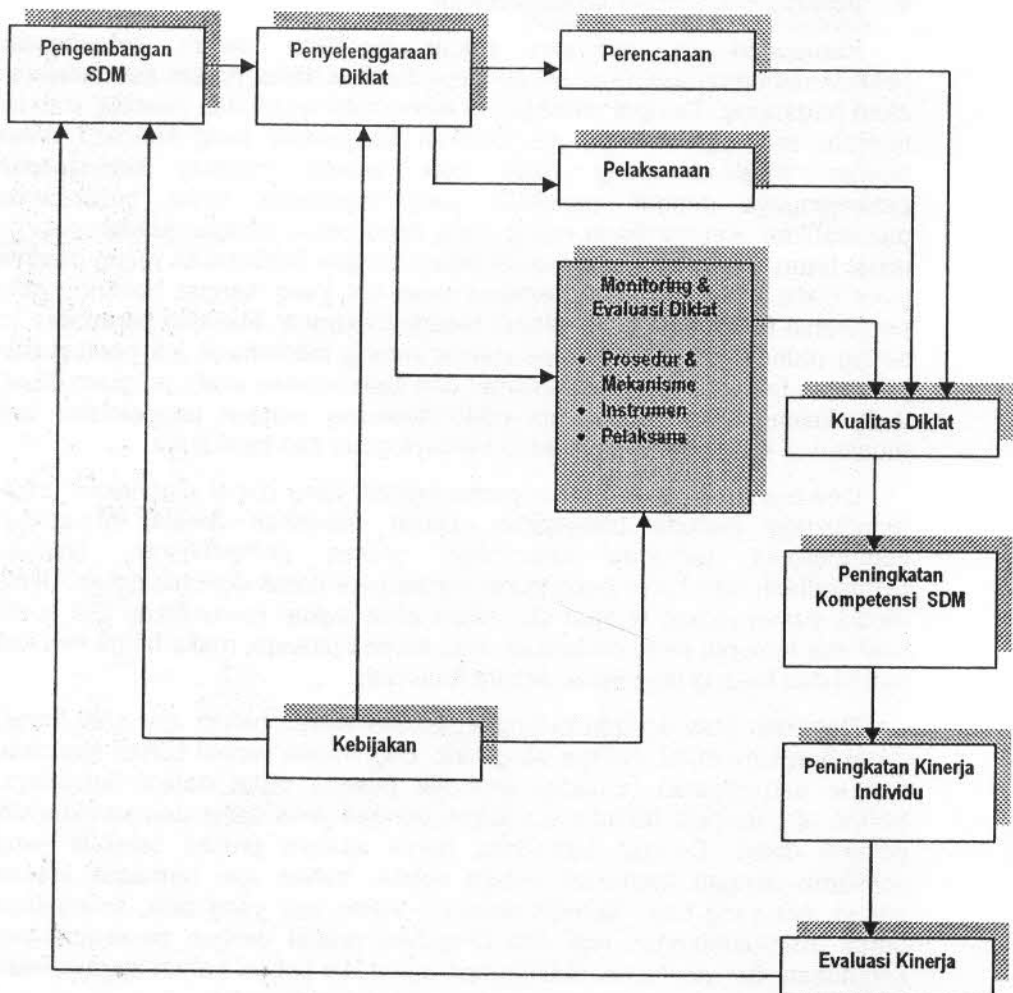
Komponen ini berperan cukup signifikan dalam keberhasilan pelaksanaan program diklat sebab tanpa fasilitas diklat, proses pembelajaran akan terganggu. Tempat diklat harus memenuhi syarat dan memiliki standar tertentu sehingga mampu memberikan suasana yang kondusif untuk belajar. Kualitas ruang kelas baik ukuran maupun kelengkapan penunjangnya dengan penataan yang ergonomis harus benar-benar diperhatikan. Ketersediaan ruang yang disesuaikan dengan jumlah peserta diklat harus diperhitungkan dan dikaitkan dengan kesesuaian ruang dengan jenis diklat tertentu. Tidak terlepas pula hal yang sangat penting, yaitu perawatan fasilitas diklat, terutama barang elektronik. Masalah perawatan ini sering muncul karena pihak pengelola kurang memahami arti penting dari peralatan tersebut dalam kelancaran dan keberhasilan suatu program diklat. Jadi, kelengkapan fasilitas ini perlu ditunjang dengan pengelolaan dan monitoring yang baik supaya lebih berdaya guna dan hasil guna.

Dewasa ini banyak media pembelajaran yang dapat digunakan untuk mendukung metode pengajaran. Dasar pemilihan media ini adalah kontribusinya terhadap kelancaran proses pembelajaran. Namun, ketersediaan dan biaya pengadaan media juga harus diperhitungkan. Jenis media yang jarang terdapat dipasaran akan cukup menyulitkan jika suatu saat alat tersebut perlu perbaikan, atau karena jarangnya, maka harga menjadi mahal dan kurang terjangkau secara finansial.

Demikian pula dengan kelengkapan dan variasi bahan ajar atau materi diklat harus memiliki kualitas yang baik. Bagaimana variasi bahan ajar akan sangat berpengaruh terhadap motivasi peserta diklat dalam belajarnya. Bahan ajar ini pula harus disesuaikan dengan jenis diklat dan karakteristik peserta diklat. Dengan kata lain, harus adanya proses seleksi yang seksama dengan membuat sistem seleksi bahan ajar termasuk kriteria bahan ajar yang baik. Setelah didesain bahan ajar yang baik, selanjutnya harus disimpandengan rapi dan di-update sesuai dengan perkembangan kebutuhan. Banyak kasus di beberapa unit diklat bahwa bahan ajarnya telah digunakan bertahun-tahun tanpa ada revisi yang memadai.

9. Model Pemikiran

Model Pemikiran



F. METODOLOGI PENELITIAN

1. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode desk research, yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan kondisi yang ada secara rinci, apa adanya dengan memperhatikan informasi yang bersumber dari informan dan pakar. Fokus Penelitian ini diarahkan kepada penyusunan model monitoring dan evaluasi diklat yang mencakup instrumen, mekanisme dan prosedur monitoring dan evaluasi.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dengan cara mempelajari hasil kajian sejenis dan tinjauan teoritis serta masukan dari pakar dan praktisi kediklatan.

3. Analisis data.

Data yang diperoleh akan dianalisis dengan cara mendeskripsikan secara mendalam bagaimana model monitoring dan evaluasi akan disusun dalam rangka peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat di daerah.

4. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama 6 (enam) bulan dengan perincian waktu sebagai berikut:

TAHAPAN PELAKSANAAN		BULAN					
		Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt
1	Pembuatan TOR						
2	Penyusunan Desain Penelitian						
3	Penyempurnaan Desain Penelitian						
4	Pengumpulan data Sekunder/dokumen						
5	Pengolahan dan Analisis Data						
6	Pembuatan Laporan						
7	Pembahansan Hasil Kajian dengan pakar						
8	Perbaikan dan Pencetakan Laporan						

BAB II

GAMBARAN UMUM PELAKSANAAN MONITORING DIKLAT (KASUS MONITORING DIKLAT DI JAWA BARAT)

Salah satu kegiatan yang memiliki peran langsung terhadap pengembangan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur adalah pendidikan dan pelatihan (Diklat). Diklat yang efektif dan efisien dipercaya akan menghasilkan Sumber Daya Manusia Aparatur yang lebih berkualitas dan kompeten sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Dengan demikian, Diklat mempunyai posisi yang sangat strategis dalam rangka upaya pencapaian keberhasilan pembangunan nasional.

Mengingat Diklat mempunyai posisi yang sangat strategis, maka penyelenggaraan Diklat harus dilakukan dengan sungguh sungguh, dengan kurikulum yang dinamis, pengajar yang kompeten, dan sarana dan prasarana yang lengkap. Agar tujuan utama diklat tersebut dapat dicapai, banyak hal yang harus dilakukan secara integratif, mulai dari proses Analisis Kebutuhan Diklat, proses Penentuan Tujuan Diklat, Proses Perencanaan Program Diklat, Proses Pelaksanaan Diklat sampai Proses Evaluasi Diklat Efektivitas. Agar semua proses tersebut bisa berjalan sesuai yang diharapkan maka lembaga diklat harus mampu mengendalikan seluruh rangkaian proses kegiatan tersebut secara sinergis dan komprehensif.

Proses pengendalian terhadap kegiatan pelaksanaan diklat tersebut dalam istilah manajemen disebut dengan Monitoring (pemantauan), Evaluasi (penilaian) dan Pelaporan. Dalam melaksanakan Monitoring dan Evaluasi, lembaga diklat harus memastikan bahwa proses diklat bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Untuk itu, lembaga diklat mampu menyusun dan menggunakan mekanisme dan prosedur monitoring dan evaluasi, instrumen monitoring yang digunakan, dan menunjuk pelaksana yang kompeten untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi tersebut.

Pusat Kajian dan pendidikan dan pelatihan Aparatur (PKP2A) I LAN pada tahun 2007 telah melakukan kegiatan monitoring penyelenggaraan diklat. Kegiatan monitoring ini dilakukan sebagai bagian dari pelaksanaan tugas pembinaan diklat dalam rangka menjaga kualitas penyelenggaraan diklat di daerah. Adapun lembaga diklat yang menjadi partner dalam kegiatan monitoring diklat adalah:

1. Pusdiklat Geologi Departemen ESDM

2. Pusdiklat Tenaga Mineral dan Batu bara
3. Balai Diklat Teknis Keagamaan Departemen Agama
4. Balatbang Keluarga Berencana Nasional
5. Kantor Diklat Kabupaten Bandung
6. Balai Diklat Pekerjaan Umum Regional Bandung
7. Balai Besar Diklat Agribisnis dan Hortikultura Lembang
8. Pusdikmin POLRI
9. Pusdikajen Lembang
10. P4TK BMTI

Dalam pelaksanaan monitoring ini, PKP2A I LAN memiliki dua tujuan utama, yaitu: 1) untuk memonitor bagaimana pelaksanaan diklat yang diselenggarakan oleh kesepuluh lembaga diklat tersebut, dan 2) untuk mengidentifikasi bagaimana seharusnya program monitoring dilaksanakan oleh instansi pembina diklat aparatur. Untuk tujuan yang pertama, PKP2A I LAN berhasil mengidentifikasi kualitas, dan efektifitas tentang berbagai aspek penyelenggaraan diklat yang dilakukan oleh lembaga ini. Untuk tujuan yang kedua, PKP2A I LAN sejatinya ingin mengetahui bagaimana peran yang harus dimainkan oleh instansi pembina dalam rangka pembinaan diklat menurut *stakeholders* yaitu berbagai lembaga diklat di Jawa Barat.

Dalam bab II ini pembahasan akan lebih difokuskan pada bagaimana pandangan lembaga diklat terhadap program monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan oleh instansi pembina diklat. Sebagaimana dijelaskan dalam kerangka pikir, fokus utama monitoring ini menyangkut tiga aspek utama yaitu:

- Mekanisme dan prosedur monitoring dan evaluasi yang menyoroti tentang bagaimana alur kegiatan dalam monitoring penyelenggaraan diklat baik secara internal kelembagaan, maupun antara lembaga diklat dan instansi pembina.
- Instrumen monitoring dan evaluasi yang berkenaan dengan alat yang digunakan untuk mengawasi pelaksanaan diklat baik internal maupun dengan instansi pembina diklat.
- Pelaksana monitoring dan evaluasi, dalam arti siapa yang harus melakukan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan diklat.

Pembahasan tentang hasil analisis data terhadap tiga aspek monitoring ini adalah sebagai berikut:

A. Gambaran Mekanisme dan Prosedur Monitoring dan Evaluasi

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, ada beberapa instansi yang

terlibat dalam proses penyelenggaraan Diklat, yaitu Instansi Pengendali Diklat (BKN), Instansi Pembina Diklat secara keseluruhan (LAN), Instansi Pembina Diklat Teknis dan Fungsional (Instansi Pembina Jabatan Fungsional dan Instansi Teknis masing-masing, Pejabat Pembina Kepegawaian.

Instansi Pengendali Diklat bertugas melakukan Pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan; pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian pemanfaatan lulusan diklat. Instansi Pembina Diklat bertugas antara lain penyusunan pedoman, pengembangan kurikulum, penyusunan standar dan akreditasi diklat, standar dan akreditasi widyaiswara, pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan diklat dan evaluasi. Pejabat Pembina Kepegawaian bertugas melakukan identifikasi kebutuhan diklat, evaluasi penyelenggaraan dan kesesuaian diklat dan melaporkannya kepada Instansi Pembina, monitoring dan evaluasi secara periodik tentang kesesuaian antara penempatan lulusan diklat yang telah diikuti serta melaporkannya kepada Instansi Pengendali.

Dari hasil analisis data tentang mekanisme dan prosedur monitoring ini, mayoritas lembaga diklat menyatakan bahwa instansi pembina belum secara optimal melakukan monitoring dan evaluasi diklat terhadap berbagai lembaga diklat tersebut (lihat tabel 2.1). Monitoring harus sebatas dilakukan apabila ada undangan upacara penutupan atau pembukaan pelaksanaan diklat, dan hal ini mengakibatkan hasil monitoring yang kurang optimal. Selama ini pelaksanaan monitoring dan evaluasi lebih kepada pelaksanaan diklat ketimbang pada penyelenggaraan program diklat secara keseluruhan, yang pelaksanaannya dilakukan oleh para pelaksana diklat, bukan oleh tim yang khusus dibentuk untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi.

Penjelasan rinci hasil analisis data dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1.: Gambaran mekanisme monitoring

Instansi	Monitoring Eksternal (Lembaga Pembina Diklat)		Monitoring Internal	
	Mekanisme	Waktu	Mekanisme	Waktu
Pusdikmin	Melakukan kunjungan berdasarkan undangan Rapat persiapan, Pembukaan, Ujian akhir peserta, rapat evaluasi Kelulusan dan evaluasi penyelenggaraan dan penutupan Memberikan Ceramah Jam pimpinan	Kalau ada penyelenggaraan Diklat Jika permintaan Ceramah Jam Pimpinan	Dilaksanakan oleh panitia penyelenggara sendiri, tidak dibentuk secara khusus Menempatkan directing staff di kelas Menyebarkan formulir evaluasi	Apabila ada Diklat
Pusdik Ajen	Melakukan kunjungan berdasarkan undangan Rapat persiapan, Pembukaan, ujian akhir peserta, rapat evaluasi dan evaluasi penyelenggaraan	Kalau ada penyelenggaraan Diklat	Dilaksanakan oleh petugas piket Menyebarkan formulir Evaluasi	Waktu penyelenggaraan Diklat
Pusdiklat Geologi	Belum pernah dimonitor secara khusus, Pembina Diklat datang pada saat menghadiri pembukaan dan penutupan Diklat serta ujian akhir peserta	Jika ada undangan pembukaan/penutupan	Dilaksanakan oleh Panitia penyelenggara Diklat; dengan menempatkan directing Staf secara bergiliran sesuai dengan jadwal piket	Selama Diklat berlangsung
Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batu Bara	Belum pernah dimonitor secara khusus, Pembina Diklat datang pada saat menghadiri pembukaan dan penutupan Diklat serta ujian akhir peserta	Jika ada undangan pembukaan/penutupan Jika ada permintaan Ceramah Jam pimpinan	Dilaksanakan oleh Panitia penyelenggara Diklat; dengan menempatkan directing Staf secara bergiliran sesuai dengan jadwal piket	Selama Diklat berlangsung
Balai Diklat Teknis Keagamaan	Belum pernah dimonitor secara khusus, Pembina Diklat datang pada saat menghadiri pembukaan dan penutupan Diklat serta ujian akhir peserta	Jika ada undangan pembukaan/penutupan	Dilaksanakan oleh Panitia penyelenggara dengan cara menyebarkan formulir isian (Evaluasi Widyaiswara dan evaluasi penyelenggaraan)	Selama diklat berlangsung

Balatbang KB Nasional	Belum pernah dimonitor secara khusus, Pembina Diklat datang pada saat menghadiri pembukaan dan penutupan Diklat serta ujian akhir peserta	Jika ada undangan pembukaan/penutupan	Dilaksanakan oleh Panitia penyelenggara dengan cara menyebarkan formulir isian (Evaluasi Widyaiswara dan evaluasi penyelenggaraan)	Selama diklat berlangsung
Balai Diklat PU	Belum pernah dimonitor secara khusus, Pembina Diklat datang pada saat menghadiri pembukaan dan penutupan Diklat serta ujian akhir peserta	Jika ada undangan pembukaan/penutupan	Dilaksanakan oleh Panitia penyelenggara dengan cara menyebarkan formulir isian (Evaluasi Widyaiswara dan evaluasi penyelenggaraan)	Selama diklat berlangsung
Kanwil Hukum dan HAM Jabar	Belum pernah dimonitor secara khusus, Pembina Diklat datang pada saat menghadiri pembukaan dan penutupan Diklat serta ujian akhir peserta	Jika ada undangan pembukaan/penutupan	Dilaksanakan oleh Panitia penyelenggara dengan cara menyebarkan formulir isian (Evaluasi Widyaiswara dan evaluasi penyelenggaraan)	Selama diklat berlangsung
BDDAH Kayu Ambon	Belum pernah dimonitor secara khusus, Pembina Diklat datang pada saat menghadiri pembukaan dan penutupan Diklat serta ujian akhir peserta	Jika ada undangan pembukaan/penutupan	Dilaksanakan oleh Panitia penyelenggara dengan cara menyebarkan formulir isian (Evaluasi Widyaiswara dan evaluasi penyelenggaraan)	Selama diklat berlangsung
P4TK BMTI	Belum pernah dimonitor secara khusus, Pembina Diklat datang pada saat menghadiri pembukaan dan penutupan Diklat serta ujian akhir peserta	Jika ada undangan pembukaan/penutupan	Dilaksanakan oleh Panitia penyelenggara dengan cara menyebarkan formulir isian (Evaluasi Widyaiswara dan evaluasi penyelenggaraan)	Selama diklat berlangsung
Kantor Diklat Kab Bandung	1.Melakukan kunjungan berdasarkan undangan Rapat persiapan, Pembukaan, Ujian akhir peserta, rapat evaluasi Kelulusan dan evaluasi penyelenggaraan dan penutupan 2. Memberikan Ceramah Jam pimpinan	1.Kalau ada penyelenggaraan Diklat 2.Jika permintaan Ceramah Jam Pimpinan	Dilaksanakan oleh panitia penyelenggara sendiri, tidak dibentuk secara khusus Menempatkan directing staff di kelas Menyebarkan formulir evaluasi	Selama diklat berlangsung

Sumber :Hasil Kajian Monitoring dan Evaluasi Diklat 2007 (diolah)

Dari tabel di atas terlihat bahwa monitoring dan evaluasi jarang dilakukan secara khusus dan masih dianggap sebagai bagian dari sebuah pelaksanaan diklat. Untuk itu, mekanisme dan prosedur pemantauan tidak dilakukan secara khusus pula, tetapi lebih pada mekanisme yang dilakukan berbarengan dengan pelaksanaan diklat. Oleh karena itu, kajian ini belum melihat adanya langkah-langkah persiapan pemantauan secara khusus seperti mempersiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan untuk pemantauan penyelenggaraan diklat, seperti DIPA, Juklak, Juknis, Standar Kinerja, Daftar Widyaiswara, dan Struktur Organisasi Penyelenggaraan. Sebagai akibatnya, jadwal pemantauan / monitoring pun boleh dikatakan belum pernah dibuat secara khusus dan lebih pada penyusunan jadwal piket penyelenggaraan diklat secara keseluruhan.

Dalam pelaksanaan pemantauan, hasil analisis mengidentifikasi bahwa selama ini belum ada petugas khusus yang bertugas sebagai pemantau, tetapi dilakukan sekaligus oleh para petugas piket diklat. Hal ini mengakibatkan hasil laporan pemantauan menjadi kurang efektif, padahal laporan pemantauan ini adalah sebagai bahan untuk membuat evaluasi. Aspek atau obyek monitoring pun masih terbatas, dan hanya terfokus pada pelaksanaan diklat, yaitu proses pembelajaran saja.

Hal yang paling penting dari hasil analisis dalam tabel di atas adalah tentang mekanisme dan monitoring antara lembaga diklat dan instansi pembina diklat (dalam hal ini PKP2A I LAN). Hampir semua lembaga diklat sepakat bahwa monitoring dan evaluasi diklat ini harus mencakup tiga kegiatan utama diklat yaitu: 1) persiapan, 2) penyelenggaraan, dan 3) evaluasi. Kegiatan yang harus dimonitor dalam setiap kegiatan tersebut adalah:

1. Proses persiapan diklat meliputi :

- a. Analisis Kebutuhan Diklat
- b. Perencanaan diklat
- c. Penetapan peserta
- d. Penyiapan akomodasi, pedoman dan bahan diklat
- e. Penetapan jadwal dan widyaiswara
- f. Konfirmasi widyaiswara
- g. Persiapan pembukaan
- h. Anggaran

2. Proses Pelaksanaan diklat meliputi :

- a. Pemantauan harian, yang meliputi : rekonfirmasi widyaiswara, kesiapan sarana pembelajaran, absensi, evaluasi harian, pengamat kelas;

- b. Pelaksanaan Ujian yang meliputi : kesiapan bahan, petugas pengawas, koreksi dan rekapitulasi nilai;
 - c. Sertifikasi, yang meliputi : pencetakan dan pengisian, registrasi dan penandatanganan;
 - d. Penutupan yang meliputi : laporan penyelenggaraan, kesiapan penutupan
3. Proses Evaluasi diklat meliputi :
- a. Evaluasi terhadap peserta;
 - b. Hasil akhir kelulusan;
 - c. Evaluasi terhadap widyaiswara;
 - d. Kinerja penyelenggara;
 - e. Umpan balik

Hasil keseluruhan terhadap aspek aspek yang dimonitor kemudian dilaporkan untuk dijadikan bahan evaluasi. Evaluasi dilakukan biasanya hanya terhadap Widyaiswara, peserta dan penyelenggara dengan menggunakan formulir yang sudah baku. Evaluasi terhadap Widyaiswara dan penyelenggara dilakukan oleh peserta, dan evaluasi terhadap peserta dilakukan penyelenggara.

Seperti halnya dengan monitoring, pelaksanaan evaluasi juga hanya dilakukan terhadap pelaksanaan diklat bukan pada penyelenggaraan program diklat secara keseluruhan, sehingga pelaksanaan evaluasi pun hanya pada aspek pelaksanaan diklat, dan dilakukan bukan oleh tim evaluator yang dibentuk secara khusus, tetapi dilakukan oleh panitia pelaksana, widyaiswara dan peserta diklat.

Pelaksanaan evaluasi cenderung dilakukan untuk memenuhi persyaratan administratif dalam pelaksanaan sebuah diklat. Sebagai contoh, evaluasi terhadap penyelenggara dan widyaiswara dilakukan cukup dengan membagikan formulir kepada peserta kemudian di rekap oleh penyelenggara dan hasilnya dibuat dalam laporan penyelenggaraan, tetapi belum pernah ditindak lanjuti. Hal ini mengakibatkan, tahapan dalam melaksanakan evaluasi pun kurang jelas, dan hasil evaluasi hanyalah sekedar pelengkap dari sebuah pelaksanaan diklat. Padahal, secara teoritis, evaluasi merupakan hal yang sangat penting, untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat keberhasilan suatu diklat.

Evaluasi merupakan kegiatan yang dilakukan sejak awal diklat dengan tahapan tahapan sebagai berikut :

- a. menentukan tujuan dan aspek atau obyek yang akan dievaluasi

- b. merancang alat atau mendesain instrumen yang akan digunakan dalam proses evaluasi;
- c. Dengan menggunakan instrumen yang telah ditetapkan, evaluator kemudian mempelajari hasil pemantauan
- d. Membandingkan hasil pemantauan dengan standar yang telah ditetapkan
- e. Mengambil tindakan koreksi, kalau ada hasil pemantauan, yang tidak sesuai dengan rencana;
- f. Menjadi bahan untuk pembuatan laporan

B. Gambaran tentang Instrumen Monitoring dan Evaluasi

Instrumen adalah alat yang digunakan untuk mendapatkan data atau informasi yang diinginkan. Dalam konteks monitoring dan evaluasi, instrumen ini secara khusus mengacu kepada alat yang digunakan oleh lembaga diklat dan instansi pembina diklat untuk mendapatkan data tentang penyelenggaraan diklat. Dengan demikian, idelanya seluruh aspek monitoring dan evaluasi di atas memiliki instrumen yang akan digunakan untuk mendapatkan data tentang diklat tersebut.

Dari hasil analisis data, tim kajian menemukan bahwa instrumen monitoring dan evaluasi yang saat ini digunakan belum didesain secara baku, memadai dan efektif. Secara umum, semua lembaga diklat baru menggunakan instrumen evaluasi diklat yang sudah ditetapkan dalam pedoman penyelenggaraan diklat, yaitu:

- a. Instrumen evaluasi bagi widyaiswara, yang dibagikan kepada peserta;
- b. Instrumen evaluasi penyelenggaraan, dibagikan kepada peserta menjelang berakhirnya pelaksanaan diklat
- c. Instrumen penilaian peserta

Sedangkan instrumen lain yang berkenaan dengan kegiatan persiapan diklat dan pelaksanaan diklat belum sepenuhnya disusun secara standar dan memadai. Tabel berikut ini menjelaskan instrumen yang sudah dan belum digunakan:

Tabel 2.2.: Instrumen monitoring

No	Instansi	Instrumen yang digunakan		
		Instrumen untuk Persiapan	Instrumen untuk Pelaksanaan	Instrumen untuk evaluasi
1	Pusdikmin	Tidak	Tidak	Ya
2	PusdikAjen	Tidak	Tidak	Ya
3	Pusdiklat Geologi	Tidak	Tidak	Ya
4	Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batu Bara	Tidak	Tidak	Ya
5	Balai Diklat Teknis Keagamaan	Tidak	Tidak	Ya
6	Balatbang KB Nasional	Tidak	Tidak	Ya
7	Balai Diklat PU	Tidak	Tidak	Ya
8	BBDAAH Kayu Ambon	Tidak	Tidak	Ya
9	P4TK BMTI	Tidak	Tidak	Ya
10	Kantor Diklat Kab Bandung	Tidak	Tidak	Ya

Sumber : Kajian Evaluasi dan Monitoring Diklat 2007 (diolah)

Dari tabel di atas, terlihat bahwa instrumen yang digunakan masih sebatas instrumen evaluasi dan itu pun hanya beberapa aspek saja yang di evaluasi yaitu :

- Evaluasi terhadap Widyaaiswara , yang meliputi unsur : pencapaian tujuan intruksional, sistematika penyajian, kemampuan menyajikan, ketepatan waktu, kehadiran dan cara menyajikan, penggunaan metode dan sarana diklat, sikap dan perilaku, cara menjawab pertanyaan, penggunaan bahasa, pemberian motivasi kepada peserta, penguasaan materi, kerapihan berpakaian dan kerjasama antar widyaaiswara;
- Evaluasi Penyelenggara, yang meliputi : efektivitas penyelenggaraan, kesiapan dan ketersediaan sarana diklat, kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana , kebersihan sarana dan prasarana diklat, ketersediaan dan kelengkapan bahan diklat, ketersediaan sarana olah raga, kesehatan dan ibadah, pelayanan terhadap peserta dan widyaaiswara, administrasi diklat
- Evaluasi terhadap peserta, yang sudah baku adalah terhadap peserta diklat yang telah distandarkan (Diklatpim) yang meliputi : penilaian sikap dan perilaku yang terdiri dari kepemimpinan, kerja sama, disiplin dan prakarsa, penilaian akademis yang terdiri dari penguasaan materi, identifikasi masalah, analisis masalah dan pemecahan masalah. Ini dilaksanakan oleh Instansi Pembina Diklat yaitu Lembaga Administrasi Negara

Yang perlu diperhatikan sebenarnya adalah belum adanya instrumen yang secara baku bisa digunakan untuk melakukan monitoring dan evaluasi belum ada. Untuk itu, instansi pembina seyogyanya harus menyediakan instrumen yang akan digunakan untuk memantau hal-hal berikut:

1. Instrumen Pemantauan Persiapan diklat yang meliputi:
 - Perencanaan diklat
 - Penetapan peserta
 - Penyiapan akomodasi, pedoman dan bahan diklat
 - Penetapan jadwal dan widyaiswara
 - Konfirmasi widyaiswara
 - Persiapan pembukaan
 - Anggaran
2. Instrumen pemantauan Pelaksanaan diklat yang meliputi:
 - Pemantauan harian, yang meliputi : rekonfirmasi widyaiswara, kesiapan sarana pembelajaran, absensi, evaluasi harian, pengamat kelas;
 - Pelaksanaan Ujian yang meliputi : kesiapan bahan, petugas pengawas, koreksi dan rekapitulasi nilai;
 - Sertifikasi, yang meliputi : pencetakan dan pengisian, registrasi dan penandatanganan;
 - Penutupan yang meliputi : laporan penyelenggaraan, kesiapan penutupan

C. Gambaran Pelaksana Monitoring dan Evaluasi

Pelaksana monitoring adalah instansi atau individu yang memiliki kewenangan untuk melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan suatu diklat tertentu. Secara makro, sebagaimana tercantum dalam PP No. 101 Tahun 2000, dinyatakan bahwa terdapat beberapa instansi yang berwenang melakukan monitoring dan evaluasi yaitu Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi pembina, BKN sebagai instansi pengendali, dan lembaga diklat sebagai penyelenggara diklat.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Diklat, bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi dan penyelenggaraan diklat. Dalam rangka pembinaan dan kontrol terhadap penyelenggaraan diklat, sudah seharusnya Lembaga Administrasi Negara melakukan monitoring dan evaluasi terhadap para penyelenggara diklat, agar penyelenggaraan diklat berjalan sesuai dengan pedoman-pedoman dan standar-standar yang telah dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara.

Monitoring yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara, selama ini dengan cara mengharuskan kepada penyelenggara diklat untuk membuat laporan penyelenggaraan sebagai bahan monitoring. Ada dua bentuk laporan yang harus dibuat oleh lembaga penyelenggara diklat yaitu :

1. Laporan Penyelenggaraan Diklat, yang harus dibuat oleh penyelenggara diklat selambat-lambatnya satu minggu sesudah penyelenggaraan berakhir. Laporan ini kemudian disampaikan kepada Pimpinan lembaga diklat yang bersangkutan. Laporan Penyelenggaraan ini memuat hal-hal sebagai berikut :
 - a. Jenis Diklat;
 - b. Nama Program Diklat;
 - c. Angkatan;
 - d. Instansi Penyelenggara;
 - e. Tempat penyelenggaraan;
 - f. Waktu/tanggal penyelenggaraan;
 - g. Jumlah peserta;
 - h. Jumlah kelulusan beserta predikat;
 - i. Sumber Pembiayaan;
 - j. Permasalahan yang dihadapi;
 - k. Saran untuk perbaikan baik untuk penyelenggara maupun untuk instansi pengirim;
 - l. Data peserta;
2. Laporan Tahunan Penyelenggaraan Diklat, yang harus dibuat oleh penyelenggara diklat dan disampaikan kepada Instansi Pembina Diklat yaitu Lembaga Administrasi Negara selambat-lambatnya bulan kedua tahun anggaran berikutnya. Laporan dianggap sah apabila telah ditandatangani oleh penanggung jawab/ pimpinan instansi penyelenggara diklat selaku penanggung jawab program diklat dan dibubuhi cap instansi. Laporan ini memuat hal-hal sebagai berikut :
 - a. Data Penyelenggaraan Diklat, yang terdiri dari :
 - 1). Jenis Diklat;
 - 2). Jenjang Diklat;
 - 3). Jumlah angkatan yang direncanakan dan yang direalisasikan;
 - 4). Jumlah Peserta yang direncanakan dan yang direalisasikan;
 - 5). Sumber Pembiayaan;
 - 6). Presentasi Anggaran;
 - 7). Unsur Peserta (eksternal dan internal)

- b. Status Penyelenggaraan Diklat, yang terdiri dari :
 - 1). Jenis dan jenjang diklat;
 - 2). Dasar penyelenggaraan;
 - 3). Pola Penyelenggaraan Diklat;
 - 4.) Tempat penyelenggaraan;
 - 5). Status Residensi
- c. Tenaga Kediklatan, yang terdiri dari:
 - 1). Kualifikasi unsur SDM Penyelenggara organik;
 - 2). Kualifikasi unsur SDM Penyelenggara Outsourcing
 - 3). Kualifikasi Fungsional Widyaiswara;
 - 4). Kualifikasi Widyaiswara Luar Biasa

Keharusan membuat laporan penyelenggaraan tersebut di atas diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No 8 Tahun 2004 tentang Pedoman Penyusunan Penyelenggaraan Diklat. Walaupun membuat laporan penyelenggaraan ini diharuskan, tetapi peraturan ini tidak mengatur tentang sanksi apabila penyelenggara diklat tidak menyampaikan laporan tahunan kepada Lembaga Administrasi Negara, selain itu tindak lanjut dari laporan yang disampaikan kepada Lembaga Administrasi Negara masih belum jelas, sehingga monitoring yang dilakukan melalui pelaporan ini menjadi kurang efektif. Dampak dari ketentuan yang tidak begitu mengikat ini menimbulkan keengganan dari para penyelenggara Diklat untuk menyampaikan laporan seperti yang diharuskan oleh Instansi Pembina Diklat.

Dari hasil analisis data tentang pelaksana monitoring dan evaluasi diklat, diperoleh informasi bahwa penyampaian laporan terhadap instansi pembina ini masih berjalan kurang optimal. Tabel berikut menggambarkan penyampaian laporan dari lembaga diklat kepada instansi pembina :

Tabel 2.3: Penyampaian Laporan

No	Nama Instansi	Ke Instansi Pembina		Ke Instansi Atasan	
		Laporan Penyelenggaraan	Laporan Tahunan	Laporan Penyelenggaraan	Laporan Tahunan
1	Pusdikmin	Ya	Tidak	Ya	Ya
2	Pusdik Ajen	Ya	Tidak	Ya	Ya
3	Pusdiklat Geologi	Tidak	Tidak	Ya	Ya
4	Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batu Bara	Tidak	Tidak	Ya	Ya
5	Balai Diklat Teknis Keagamaan	Ya	Tidak	Ya	Ya
6	Balatbang KB Nasional	Ya	Tidak	Ya	Ya
7	Balai Diklat PU	Tidak	Tidak	Ya	Ya
8	Kanwil Hukum dan HAM Jabar	Ya	Tidak	Ya	Ya
9	BDDAH Kayu Ambon	Tidak	Tidak	Ya	Ya
10	P4TK BMTI	Tidak	Tidak	Ya	Ya
11	Kantor Diklat Kab Bandung	Ya	Tidak	Ya	Ya

Sumber : Hasil Kajian Evaluasi dan Monitoring 2007 (diolah)

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hampir semua lembaga diklat belum pernah melaporkan penyelenggaraan diklat baik laporan penyelenggaraan maupun laporan tahunan kepada Instansi Pembina Diklat. Hanya ada beberapa lembaga diklat yang menyampaikan Laporan Penyelenggaraan, yaitu Pusdik Ajen, Pusdikmin Polri, Kantor Diklat Kab. Bandung dan Kanwil Hukum dan HAM, itu pun dikarenakan penyelenggaraannya bekerjasama dengan Instansi Pembina Diklat. Namun demikian, mayoritas lembaga diklat menyampaikan baik laporan penyelenggaraan maupun laporan tahunan kepada Instansi Atasannya.

Catatan lainnya dari hasil analisis data di atas adalah tentang penggunaan format laporan. Hampir semua lembaga diklat belum menggunakan format laporan seperti yang ditentukan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Tahun 2004. Informasi ini dapat terlihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 2.4: Penggunaan Format Laporan

No	Instansi	Format mengacu pada Kep. Ka. LAN No. 8 Tahun 2004	
		Laporan Penyelenggaraan	Laporan Tahunan
1	Pusdikmin	Ya	Tidak
2	Pusdik Ajen	Ya	Tidak
3	Pusdiklat Geologi	Ya	Tidak
4	Pusdiklat Teknologi Mineral dan Batu Bara	Ya	Tidak
5	Balai Diklat Teknis Keagamaan	Ya	Tidak
6	Balatbang KB Nasional	Ya	Tidak
7	Balai Diklat PU	Ya	Tidak
8	Kanwil Hukum dan HAM Jabar	Ya	Tidak
9	BBDAAH Kayu Ambon	Ya	Tidak
10	P4TK BMTI	Ya	Tidak
11	Kantor Diklat Kab Bandung	Ya	Tidak

Sumber : Hasil Kajian Evaluasi dan Monitoring Diklat 2007 (diolah)

Selain melalui pelaporan, Lembaga Administrasi Negara juga melakukan monitoring dan evaluasi dengan mekanisme yang tidak terstruktur, dalam arti belum direncanakan dengan baik, yaitu biasanya dilakukan pada saat menghadiri pembukaan dan penutupan suatu pelaksanaan diklat. Itu pun hanya sebatas sampai pada saat itu saja, sedangkan tindak lanjut dari hasil monitoring dan evaluasi tersebut juga belum sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang sering dilaksanakan adalah monitoring dan evaluasi terhadap proses pelaksanaan diklat, yang dilakukan oleh penyelenggara diklat (Panitia pelaksana Diklat). Dalam proses monitoring dan evaluasi ini, pelaksana tidak dibentuk secara khusus, tetapi merupakan bagian dari tim pelaksana diklat, dengan cara menugaskan piket secara bergiliran.. Tugas dari piket harian ini hanya memantau kesiapan kelas, menyiapkan biodata widyaiswara, absensi dan mengedarkan formulir evaluasi widyaiswara kepada peserta diklat kemudian merekapnya. Jadi proses monitoring dan evaluasi hanyalah terhadap aspek proses pembelajaran di kelas saja, sedangkan aspek aspek lain, seperti perencanaan, anggaran dan aktivitas peserta diklat, kurang mendapat perhatian.

Melihat kondisi pelaksanaan monitoring dan evaluasi seperti di uraikan sebelumnya, tentu hasil dari monitoring menjadi tidak maksimal dan ini akan berdampak terhadap pencapaian tujuan dari penyelenggaraan diklat menjadi

tidak efektif dan efisien. Agar pelaksanaan proses monitoring dan evaluasi ini berjalan secara optimal, maka sudah seharusnya dirancang pola pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang efektif dan efisien, dan ini merupakan kewajiban dari Instansi Pembina Diklat sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan diklat secara keseluruhan. Pola ini bisa berbentuk pedoman tentang pelaksanaan monitoring dan evaluasi, yang berisi mengenai mekanisme dan prosedur, instrumen dan pelaksana dari monitoring dan evaluasi.

Dalam pelaksanaan proses monitoring dan evaluasi Lembaga Administrasi Negara dapat mendelegasikan pelaksanaannya kepada pejabat-pejabat yang ditunjuk secara khusus untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi. Untuk itu, Lembaga Administrasi Negara bisa melakukan *benchmarking* kepada Departemen Pendidikan Nasional yang sudah memiliki jabatan fungsional untuk melakukan monitoring dan evaluasi kepada sekolah yaitu Pejabat Fungsional Pengawas Sekolah, yang melakukan monitoring dan evaluasi terhadap sekolah sekolah dari TK sampai SMA. Lembaga Administrasi Negara bisa mendesain jabatan fungsional dalam kediklatan, dengan nama **jabatan fungsional penilik diklat**, yang mempunyai tugas untuk memonitor, mengawasi dan mengevaluasi penyelenggaraan diklat di berbagai lembaga diklat. Jabatan fungsional penilik diklat ini bisa berasal dari lembaga diklat atau dari instansi pembina diklat.

Dari gambaran umum tentang pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat ini, ada beberapa hal pokok yang harus dicermati yaitu:

- Secara praktis, pelaksanaan monitoring secara internal di lembaga diklat sudah berjalan, walaupun pelaksanaannya bersifat inheren dengan tugas keseharian tim pelaksana diklat. Secara eksternal, instansi pembina diklat (LAN) belum menyusun jadwal monitoring formal yang dilakukan oleh tim khusus pemantau diklat. Pelaksanaan monitoring ini lebih banyak dilakukan secara informal melalui kegiatan pembukaan dan penutupan diklat.
- Dalam hal mekanisme dan prosedur monitoring, instansi pembina diklat belum menyusun suatu pedoman bagaimana mekanisme monitoring ini harus dilakukan baik secara internal, maupun eksternal. Mekanisme dan prosedur ini sangat diperlukan terutama untuk proses alur informasi tentang penyelenggaraan diklat yang efektif.
- Untuk instrumen monitoring dan evaluasi diklat, lembaga diklat masih menggunakan instrumen yang hanya berkenaan dengan evaluasi diklat saja. Dalam hal instrumen untuk persiapan dan pelaksanaan diklat, lembaga diklat belum memiliki pedoman yang jelas tentang instrumen apa yang harus digunakan. Untuk itu, instansi pembina diklat diharapkan dapat menyusun instrumen ini.

- Dalam hal pelaksanaan monitoring, lembaga diklat masih menugaskan pelaksanaan monitoring kepada staf pelaksana diklat secara umum. Belum ada tim atau individu pegawai yang secara khusus menangani proses monitoring dan evaluasi diklat ini. Untuk itu, Instansi pembina diklat dapat mengusulkan adanya jabatan fungsional penilik diklat yang bertugas secara khusus melakukan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat.

BAB III

PENGEMBANGAN SISTEM MONITORING DAN EVALUASI

A. ASPEK MONITORING DAN EVALUASI

Keberhasilan penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi pemerintah maupun swasta secara teoritis tidak bisa dilepaskan dari hubungan interaktif dan kontingensial antara tiga sub sistem, yaitu (1) misi, tujuan, strategi dan struktur organisasi, (2) unsur-unsur lingkungan eksternal organisasi, dan (3) peran utama dari sistem manajemen pengembangan sumber dayanya.

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan diklat di lingkungan instansi pemerintah, terdapat hubungan yang tidak dapat dipisahkan antar instansi-instansi atau pihak lain dengan peranan masing-masing, yaitu:

1. Pengendali diklat (BKN)
2. Pembina diklat (LAN)
3. Instansi pembina jabatan fungsional
4. Instansi teknis
5. Pejabat pembina kepegawaian
6. Penyelenggara diklat
7. Baperjakat

Dalam kaitannya dengan kajian ini dikaitkan dengan peran LAN selaku Pembina diklat. Dalam SK Kepala LAN Nomor 193 / XIII / 10 / 6 / 2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS ditegaskan bahwa "Pembinaan Diklat adalah kegiatan yang dilakukan agar penyelenggaraan diklat dan capaian kinerja diklat sesuai dengan standar kualitas dan sasaran yang ditetapkan. Sedangkan, yang dimaksud dengan Instansi pembina diklat adalah lembaga yang secara fungsional bertanggungjawab atas pengaturan, koordinasi, dan terjaganya kualitas dan produktivitas penyelenggaraan diklat.

Masih berkaitan dengan peran LAN selaku Pembina diklat, Selanjutnya diatur pula dalam beberapa pasal di bawah ini:

pasal 5 Pembinaan diklat meliputi kegiatan perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi pelaporan diklat.

pasal 6

- (1) Pembinaan perencanaan diklat adalah fasilitasi untuk meningkatkan kapasitas dalam menyusun rencana diklat
- (2) Pembinaan penyelenggaraan diklat adalah fasilitasi penyelenggaraan diklat agar program diklat dapat dilaksanakan sesuai dengan stándar koalitas dan dapat mencapai sasaran diklat yang telah ditetapkan
- (3) Pembinaan evaluasi diklat adalah fasilitasi penilaian ketercapaian tujuan dan sasaran diklat, agenda pembelajaran, kesesuaian widyaiswara, ketersediaan sarana dan prasarana, serta kesesuaian pembiayaan dan kinerja diklat
- (4) Pembinaan pelaporan diklat adalah fasilitasi penyusunan laboran dan pertanggungjawaban tentang kinerja penyelenggaraan diklat

Pasal 7

Penyelenggaraan diklat meliputi kegiatan perencanaan, penyelenggaraan, evaluasi dan pelaporan diklat oleh instansi penyelenggara diklat kepada pimpinan instansi pembina

Pasal 8

- (1) Perencanaan penyelenggaraan diklat meliputi penetapan jenis dan jenjang diklat, program diklat, peserta diklat, widyaiswara, sarana dan prasarana diklat, bahan diklat, jadwal pelaksanaan, pembiayaan dan surat keterangan diklat.
- (2) Pelaksanaan diklat meliputi keseluruhan proses pembelajaran, serta kegiatan widyaiswara, peserta dan penyelenggara sesuai dengan posisi, tugas dan fungsi masing-masing.
- (3) Evaluasi penyelenggaraan diklat meliputi ketercapaian tujuan dan sasaran diklat, ketepatan agenda pembelajaran, kesesuaian widyaiswara dan peserta, ketersediaan sarana dan prasarana diklat, serta kesesuaian pembiayaan, bahan pelatihan dan metode pembelajaran.
- (4) Laporan pelaksanaan diklat meliputi pertanggungjawaban tentang kinerja diklat

Salah satu kegiatan dalam pembinaan adalah monitoring. Pelaksanaan monitoring terlaksana jika ada subjek, media dan objek yang diperiksa. Agar program diklat dapat terselenggara dengan lancar maka diperlukan sumber-sumber. Namun tidak semua lembaga diklat yang ada dinilai layak untuk menyelenggarakan diklat. Salah satu kriteria yang menunjukkan layak atau tidaknya ditunjukkan dengan sertifikasi dari instansi Pembina. sedangkan yang menjadi instansi Pembina disini adalah LAN.

Berdasarkan hasil kajian monitoring lembaga diklat yang digambarkan pada BAB sebelumnya dan berdasarkan surat keputusan Kepala LAN, Nomor 193 / XIII / 10 / 6 / 2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, yang menjadi persyaratan terselenggaranya suatu kegiatan diklat adalah adanya:

1. Kurikulum
2. Peserta
3. Widyaiswara
4. Pembiayaan Diklat
5. Sarana dan prasarana
6. Penyelenggara
7. Bahan diklat
8. Metode diklat
9. Jangka waktu

Sedangkan berdasarkan ketentuan sertifikasi suatu lembaga diklat adalah:

1. Kelembagaan, dengan indikatornya dasar hukum dan sistem administrasi penyelenggaraan diklat
2. Sistem Administrasi penyelenggaraan diklat
3. SDM penyelenggara,
4. Widyaiswara

Dikaitkan dengan sumber manajemen atau input di atas, kiranya unsur-unsur yang menjadi dasar monitoring dan evaluasi ini dapat ditinjau sebagai unsur atau sumber manajemen.

1. Kelembagaan

Dalam kaitannya dengan kelembagaan adalah dasar hukum, yang meliputi Dasar pembentukan; Bentuk: Badan/Pusat/kantor/Bag Kepegawaian/..... dan Status: (Terakreditasi/Belum). Selanjutnya, yang dapat dimonitor adalah Sistem Administrasi Penyelenggaraan Diklat. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan analisis kebutuhan formasi jabatan dan perkembangannya, penjenjangan dikaitkan dengan sistim pengembangan pegawai, tuntutan perkembangan teknologi dlm tugas dan dorongan pengembangan diri individu.

Dari Sistem administrasi penyelenggaraan diklat ini, dapat dilihat dari segi perencanaannya, kaitan dengan kebutuhan formasi jabatan dan perkembangannya, kaitannya dengan sistim pengembangan pegawai, dampak positif terhadap kemajuan organisasi dan pencapaian kinerja yg lebih tinggi,

tuntutan perkembangan teknologi dalam tugas, kompetensi dan dorongan pengembangan diri individu, kejelasan tugas dan tanggungjawab unit-unit, pengorganisasian serta kejelasan tugas dan tanggungjawab pejabat dan pegawai terkait, pelaksanaan serta pengawasan atau monitoring selama pelaksanaan, bahkan setelah diklat selesai

Unsur lain yang menjadi patokan dalam pelaksanaan diklat adalah ketersediaan sarana dan prasarana dengan indikato-indikatornya : kesesuaian prasarana yg tersedia yaitu ruangan kelas yang representatif, kantor, dan ruang administrasi, ruang perpustakaan, ruang praktikum, ruang laboratorium, ruang belajar dengan kebutuhan penyelenggara diklat; kesesuaian sarana diklat yang tersedia yaitu ; meja; kursi; buku-buku; perlengkapan untuk kelas; praktikum, laboratorium bengkel kerja dengan kebutuhan pelaksanaan diklat; efisiensi penggunaan sarana dan prasarana diklat serta lingkungan space yang representatif.

Suatu diklat tidak akan terselenggara dengan baik tanpa dukungan dana atau pembiayaan. Untuk melihat ketersediaan, efektivitas dan efisiensi pembiayaan pendanaan diklat, dapat dilihat dari indikato-indikator sumber dana, apakah APBN/APBD/Bantuan/Kerjasama atau sumber lainnya. Besarnya alokasi biaya yang diberikan oleh organisasi untuk keseluruhan dan setiap jenis program dan jenjang program diklat; proporsi alokasi biaya untuk setiap pendidikan; proporsi alokasi biaya untuk setiap kategori pembiayaan serta arah yang jelas dalam kebijakan dasar dan kebijakan operasional dalam manajemen pembiayaan. Faktor dana ini perlu dipantau juga, karena dewasa ini terdapat kecenderungan umum bahwa para alumni diklat tidak dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama diklat karena ditempatkan di posisi/jabatan yang sama sekali tidak mensyaratkan penguasaan pada materi sebagaimana diajarkan pada diklat yang diikuti. Hal ini menimbulkan kerugian ganda, yakni 1) terjadi pemborosan dalam kegiatan diklat, dan 2) tidak menimbulkan dampak positif terhadap kemajuan organisasi dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Hal lain yang dapat berpengaruh pula terhadap efektivitas penyelenggaraan diklat adalah keberadaan/letak/lokasi, karena dari data ini dapat diperoleh informasi tentang kenyamanan dan keterjangkauan dari tempat lain, sehingga memudahkan peserta diklat atau pihak lain yang berkepentingan.

2. Program Diklat

a. Kurikulum

Suatu program diklat yang akan diselenggarakan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dimasa depan, sehingga kurikulum perlu disusun berdasarkan kebutuhan kompetensi untuk suatu jabatan PNS. Dalam kaitannya dengan Kurikulum diklat dengan indikator-indikatornya : Kesesuaian dengan tuntutan SDM organisasi: kesesuaian dengan kebutuhan kompetensi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi: konsistensi vertikal yaitu antara rumusan tujuan institusional dgn tujuan kurikuler dan tujuan instruksional: konsistensi horizontal yaitu keterkaitan mata pelajaran yang satu dengan yang lain dalam satu program studi. Disamping itu juga koordansi internal yaitu keterkaitan antara pokok bahasan yang satu dengan yang lain dalam satu mata pelajaran dan kesesuaian bahan dengan pilihan sistim penyajian, media yang digunakan serta dukungan sarana diklat yang tersedia, apakah telah memuat struktur kurikulum, mata-mata diklat dan ringkasan materi dari setiap mata diklat yang terdiri dari deskripsi singkat, TIU, TIK, pokok bahasan, waktu (tiap sesi dan jam pelajaran).

Dalam pelaksanaan kurikulum harus ada koordinasi juga, antara lain koordinasi vertikal yaitu antara rumusan tujuan institusional dengan tujuan kurikuler dan tujuan instruksional; Konsistensi horizontal yaitu keterkaitan mata pelajaran yang satu dengan yang lain dalam satu program studi. Disamping itu juga koordansi yang bersifat internal yaitu keterkaitan antara pokok bahasan yang satu dengan yang lain dalam satu mata pelajaran;

b. Metode

Dalam pemilihan metode diklat perlu dilakukan penyesuaian juga, baik dengan jenis diklat yang diselenggarakan maupun objek/peserta diklat. Dalam kaitannya dengan monitoring metode yang dilaksanakan dalam pelaksanaan diklat, yang dapat dijadikan standar/pengukuran adalah: Kesesuaian dengan tuntutan dan kebutuhan SDM organisasi; Kesesuaian dengan ketentuan pembina diklat; ketentuan yang berkaitan dengan pembelajaran orang dewasa; Kesesuaian dengan kebutuhan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi Kesesuaian bahan dengan pilihan sistim penyajian; Kesesuaian media yang digunakan serta dukungan sarana diklat yang tersedia; Kesesuaian dengan perkembangan ilmu dan teknologi; Kesesuaian dengan kebutuhan praktis dan pengembangan peserta; dengan suasana belajar orang dewasa yang dinamis dan menyenangkan antara materi dengan metode dan penyajian diklat serta jaminan; interaktif antara peserta dengan widyaiswara dan antar peserta.

Disamping itu dari beberapa metode yang biasa digunakan dapat diketahui bobot mana yang lebih banyak diterapkan, apakah ceramah, diskusi, praktek/latihan, studi Bandung, studi kasus, simulasi, bermain peran, menggunakan media.

c. Jangka waktu

Tiap jenis dan jenjang diklat perlu ditentukan jangka waktunya, dikaitkan dengan kebutuhan kurikulum dan dana yang tersedia. Oleh karena itu yang dijadikan pengukuran jangka waktu disini dapat dilihat dari perbandingan atau kesesuaian antara waktu penyelenggaraan diklat, banyaknya mata diklat/kurikulum, dan kesesuaian antara mata diklat yang dibutuhkan dengan alokasi waktu yang

d. Pedoman pelaksanaan

Untuk kejelasan tiap program yang akan dilaksanakan, perlu mempunyai pedoman pelaksanaan, sehingga segalanya menjadi jelas arahnya karena ada standard yang dijadikan bahan pengukuran. Oleh karena itu, yang dapat diketahui dalam kaitannya dengan pedoman antara lain adalah ketersediaan pedoman serta juklak dan juknisnya, juga kesesuaian antara juklak juknis yang ada dengan pola yang ditetapkan pembina diklat

3. Sdm Penyelenggara Dan Peserta

Penyelenggara harus mampu mengembangkan hubungan kerja yang kondusif, baik dengan pegawai, pengajar dan peserta diklat serta dengan instansi terkait. Kemampuan sumber daya penyelenggara dgn indikator-indikatornya. Memahami misi dan visi organisasi secara utuh, memiliki kompetensi profesional, personal dan sosial pendidikan dan pelatihan. Disamping itu juga hrs memiliki wawasan keterampilan manajemen yang kyat, mampu menerjemahkan kebutuhan organisasi kepada tujuan-tujuan diklat, mampu merencanakan dan mengelola, dan mengkoordinasikan unsur-unsur yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan diklat sebagai pelaksana administratif, widyaiswara, peserta diklat, kurikulum, sarana dan prasarana, serta pembiayaan diklat.

Dalam kaitannya dengan monitoring SDM, dapat dilihat antara kesesuaian jumlah dengan volume kegiatan, pemahaman terhadap misi dan visi organisasi secara utuh, kompetensi konseptual, sosial maupun operasional, jenjang diklat formal, diklat dibidang kediklatan, wawasan keterampilan manajemen, kemampuan menerjemahkan kebutuhan organisasi kepada tujuan-tujuan diklat, kemampuan merencanakan dan mengelola, dan mengkoordinasikan unsur-

unsur yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan diklat (pelaksana administratif, widyaiswara, peserta diklat, kurikulum, sarana dan parasarana, serta pembiayaan diklat), mengembangkan hubungan kerja yg kondusif dgn pegawai, pengajar dan peserta diklat. pengalaman menyelenggarakan diklat, potensi intelektual dan kreativitas, sikap yang positif terhadap seluruh program, adanya etos kerja terhadap organisasi dan peserta, adanya motivasi, serta kejelasan tugas dan tanggungjawab

Dalam kaitannya dengan kemampuan sumber daya peserta diklat, dapat disusun indikator-indikator: dasar pendidikan yang cukup dan pengalaman, bakat, minat potensi intelektual dan kreativitas, sikap, etos kerja, motivasi belajar dan harapan-harapan sesudah mengikuti diklat.

Dalam monitoring peserta, dapat diperoleh informasi tentang: apakah dalam penentuan peserta telah disesuaikan dengan:

1. Dasar pendidikan
2. Pengalaman,
3. Bakat, minat potensi intelektual dan kreativitas,
4. Sikap,
5. Etos kerja,
6. Motivasi belajar dan harapan-harapan sesudah mengikuti diklat.

4. Widyaiswara

Kemampuan sumber daya Widyaiswara/pengajar, dgn indikator-indikatornya. Memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yg sesuai dgn jabatan yg di sandang, memiliki kompetensi profesioal, personal dan sosial dlm tugas-tugas sebagai pengajar/pelatih, mampu mengembangkan strategi pembelajaran dan pelatihan yg efektif, menguasai dan mengembangkan bahan pembelajaran dan pelatihan sesuai silabi. Secara operasinal harus mampu mengembangkan sistim penyajian (delivery systim) yg efisien dan efektif, mampu mengelola kelas dan media belajar yg digunakan serta mampu melakukan evaluasi untuk mengembangkan kemampuan peserta diklat.

Dalam monitoring widyaiswara ini dapat diketahui informasi tentang jumlah/kepemilikan widyaiswara, baik yang biasa maupun luar biasa, pemenuhan kebutuhan, diklat formal pada umumnya dan yang dipersyaratkan, (baik persyaratan jabatan maupun diklat bidang keilmuan yang dibutuhkan); Pengalaman jabatan; Pengalaman mengelola diklat; Pengalaman mengajar; Bidang spesialisasi yang disampaikan; Kesesuaian penugasan dengan

penguasaan materi dan metodologi; Kesesuaian dengan penguasaan mempunyai kredibilitas, dedikasi dan reputasi serta Jumlah spesialisasi yang dipunyai.

Monitoring diklat perlu dilakukan secara internal oleh pimpinan instansi yang secara operasional dilaksanakan oleh penilik atau pengamat kelas dan secara eksternal, yang dilakukan oleh instansi Pembina (LAN) kepada instansi penyelenggara.

B. MODEL SISTEM PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, kajian ini berupaya untuk merancang suatu model sistem monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat. Monitoring dan evaluasi merupakan tugas instansi pembina dalam rangka efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan program diklat aparatur. Dengan demikian, dalam fungsi monitoring dan evaluasi ini terdapat hubungan timbal balik dan kerjasama yang erat antara instansi pembina dengan lembaga penyelenggara diklat aparatur.

Monitoring dan evaluasi memiliki peranan stratejik karena fungsi monitoring adalah untuk meyakinkan bahwa kegiatan diklat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang sudah disusun dan standar penyelenggaraan diklat yang telah ditetapkan. Dalam tataran praktis, kita sering mencatat bahwa walaupun perencanaan sudah disusun dengan baik, berbagai "penyimpangan" pelaksanaan diklat tetap saja terjadi dan tidak berjalan sesuai dengan rencana semula. Untuk itu, sistem monitoring dan evaluasi sebenarnya membantu organisasi dan lembaga diklat untuk tetap fokus pada tujuan dan rencana penyelenggaraan yang telah ditetapkan.

Sebelum membahas tentang model yang dirancang oleh kajian ini, beberapa konsep pokok tentang model ini perlu dibahas. Kata **sistem** yang berasal dari bahasa Inggris "system" merujuk pada sesuatu yang memiliki bagian atau komponen-komponen yang berinteraksi dan bekerja bersama secara interdependen untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan kata **model** memiliki arti sebagai replika atau representasi dari pelaksanaan secara riil di lapangan. Dengan demikian, model sistem monitoring dan evaluasi disini dapat dimaknai sebagai suatu konsep replika atau representasi pelaksanaan monitoring dan evaluasi di lapangan yang digambarkan sebagai sebuah sistem yang lengkap yang saling berinteraksi dan interdependen.

Sebagai instansi pembina diklat, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.101 tahun 2000, salah satu kewajiban Lembaga Administrasi Negara adalah

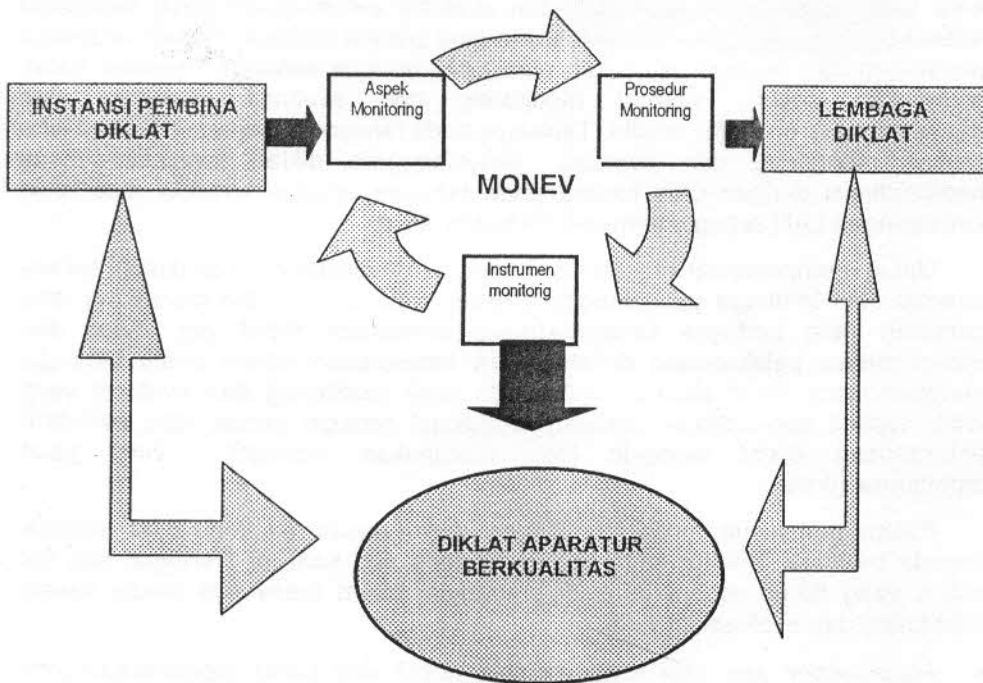
melakukan pembinaan, monitoring dan evaluasi terhadap lembaga-lembaga penyelenggara diklat. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, tentunya dibutuhkan peran serta penyelenggara diklat dan koordinasi yang baik antara LAN sebagai Instansi Pembina diklat dan lembaga penyelenggara diklat. Dengan kata lain pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan diklat sebaiknya dilakukan baik oleh pihak eksternal maupun pihak internal. Secara eksternal monitoring dan evaluasi dilakukan oleh LAN sebagai lembaga Pembina diklat, sedangkan secara internal monitoring dan evaluasi dilakukan oleh penyelenggara diklat itu sendiri. Tentunya pada tahapan-tahapan tertentu dalam proses monitoring dan evaluasi, penyelenggara diklat diwajibkan untuk berkoordinasi dengan LAN karena pada tahapan-tahapan tersebut diperlukan kewenangan LAN sebagai lembaga Pembina diklat.

Untuk memperlancar proses monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara internal oleh lembaga penyelenggara diklat, ketersediaan tim monitoring atau personel yang bertugas secara khusus memonitor aspek per aspek dan mengevaluasi pelaksanaan diklat secara keseluruhan dalam suatu lembaga penyelenggara diklat akan menghasilkan hasil monitoring dan evaluasi yang lebih objektif dan optimal. Jabatan fungsional sebagai penilik atau evaluator pelaksanaan diklat mungkin juga merupakan alternatif yang patut dipertimbangkan.

Dalam menyusun model monitoring dan evaluasi ini, kajian ini merujuk kepada berbagai literatur serta kebijakan yang ada saat ini. Terdapat tiga hal pokok yang harus secara jelas digambarkan dalam menyusun model sistem monitoring dan evaluasi ini yaitu:

- Aspek-aspek apa saja yang menjadi obyek dan harus dipersiapkan oleh lembaga penyelenggara diklat.
- Bagaimana mekanisme dan prosedur yang harus dilakukan baik oleh instansi pembina maupun lembaga penyelenggara diklat, sehingga proses monitoring dan evaluasi dapat berjalan secara efektif.
- Apa saja instrumen yang harus disiapkan oleh lembaga penyelenggara diklat dan instansi pembina sehingga monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat ini dapat berjalan dengan efektif.

Secara umum gambaran tentang model sistem monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat ini dapat digambarkan sebagai berikut:



1. Tahapan Yang Dimonitor & Dievaluasi

a. Perencanaan

Proses monitoring pelaksanaan diklat sebaiknya dilakukan sejak tahap perencanaan yang dilakukan oleh penyelenggara diklat. Pada tahap ini, kegiatan monitoring yang dilakukan oleh penyelenggara diklat adalah:

- monitoring persiapan aspek kepesertaan; memantau apakah penyelenggara telah merekrut peserta diklat melalui proses yang tepat dan sesuai aturan yang berlaku.

- b. Monitoring persiapan aspek kewidyaiswaraan; memantau apakah widyaiswara yang ditugaskan memiliki kompetensi sesuai dengan mata diklat yang diberikan. Sebagai lembaga Pembina diklat, termasuk widyaiswaranya, maka diasumsikan bahwa LAN lah yang paling mengenal widyaiwara beserta kompetensinya masing-masing. Oleh karena itu pada tahap ini, penyelenggara diklat diwajibkan untuk berkoordinasi dengan LAN dalam memilih dan menentukan widyaiswara sehingga widyaiswara yang ditugaskan mengajar adalah widyaiswara yang memiliki kompetensi sesuai dengan materi yang diberikannya
- c. Monitoring persiapan aspek kurikulum; melihat apakah ketersediaan kurikulum, silabi, GBPP, bahan ajar, modul atau naskah pegangan telah dicek ulang oleh penyelenggara diklat. Penyelenggara diklat juga diharuskan untuk berkoordinasi dengan LAN pada tahap ini. Keterlibatan LAN secara langsung dalam melakukan monitoring persiapan aspek kurikulum adalah untuk menghindari kekeliruan penggunaan silabi, GBPP, modul, dll yang diperlukan dalam proses pembelajaran diklat.
- d. Monitoring persiapan aspek sarana dan prasarana diklat; memantau bagaimana penyelenggara menyiapkan sarana dan prasarana untuk proses pembelajaran
- e. Monitoring persiapan aspek proses pembelajaran; penyelenggara diklat dimonitor apakah telah melakukan pengecekan terlebih dahulu mengenai kesiapan bahan-bahan yang diperlukan bagi peserta diklat serta kehadiran peserta dan widyaiswara
- f. Monitoring persiapan aspek ketatausahaan; memeriksa bagaimana penyelenggara diklat mempersiapkan dan membuat surat undangan/ pemanggilan peserta, surat permohonan mengajar untuk widyaiswara sekaligus undangan rapat persiapannya, serta menyusun jadwal dan buku pedoman

Sebelum pelaksanaan diklat dimulai, penyelenggara diklat wajib menyusun laporan persiapan atau perencanaan pelaksanaan diklat sesuai dengan format yang sudah disediakan. Berdasarkan laporan tersebut, LAN mengeluarkan ijin kepada lembaga penyelenggara diklat untuk menyelenggarakan diklat yang dimaksud.

b. Pelaksanaan

- a. Monitoring pelaksanaan aspek kepesertaan; memantau apakah penyelenggara memfasilitasi peserta selama pelaksanaan dengan menyediakan perlengkapan peserta, seperti nama, literature, daftar

hadir, dll. Pada tahap ini juga dilihat apakah penyelenggara melakukan pengamatan/pemantauan terhadap partisipasi peserta selama mengikuti kegiatan diklat

- b. Monitoring pelaksanaan aspek kewidyaiswaraan; memeriksa apakah penyelenggara memantau keaktifan widyaiswara dalam melaksanakan tugasnya. Tentunya penyelenggara juga diharapkan memfasilitasi kebutuhan widyaiswara dalam melaksanakan tugasnya tersebut.
- c. Monitoring pelaksanaan aspek kurikulum; memonitor penyelenggara diklat dalam menyediakan materi diklat yang sesuai dengan kurikulum diklat yang ada untuk para peserta diklat, metode yang digunakan dalam pembelajarn sudah sesuai dengan tujuan dan target diklat, dll.
- d. Monitoring pelaksanaan aspek proses pembelajaran; mengecek apakah pada saat proses pembelajaran di kelas selalu dipantau oleh penyelenggara diklat.
- e. Monitoring pelaksanaan aspek ketatausahaan; pada tahap ini dimonitor bagaimana penyelenggara diklat melaksanakan urusan-urusan pelaksanaan diklat yang berkaitan dengan ketatausahaan, antara lain pembuatan bukti mengajar bagi widyaiswara yang bertugas mengajar dalam diklat tersebut dan mengurus segala administrasi keuangan.
- f. Monitoring pelaksanaan aspek pengorganisasian; pelaksanaan monitoring dalam aspek pengorganisasian dimulai dari awal pelaksanaan diklat. Penyelenggara diklat dipantau ketertibannya dalam pembentukan panitia, kesiapannya dalam mempersiapkan dan melaksanakan upacara pembukaan dan penutupan, serta kesiapan dalam pelaksanaan observasi lapangan,
- g. Monitoring pelaksanaan anggaran/keuangan; menyangkut anggaran atau keuangan pemantauan dilakukan terhadap kesiapan penyelenggara diklat dalam menyelesaikan pembayaran-pembayaran yang perlu dikeluarkan demi kelancaran pelaksanaan diklat, Contoh biaya-biaya yang pada umumnya dikeluarkan dalam pelaksanaan diklat adalah pembayaran honorarium mengajar dan transport bagi widyaiswara atau nara sumber, penggantian transport atau uang saku peserta bila tersedia, pembayaran konsumsi dan akomodasi, pembelian sarana diklat, dan lain-lain.

Pada saat pelaksanaan diklat, LAN dimungkinkan untuk melakukan kunjungan ke lokasi penyelenggaraan diklat untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan diklat secara langsung. Pada sekuen ini

penyelenggara diklat juga diwajibkan untuk menyusun laporan pelaksanaan diklat sesuai format yang disusun oleh LAN.

c. Penyelesaian Akhir

- a. Monitoring akhir aspek kepesertaan; pada tahap akhir penyelenggara dimonitor apakah telah melakukan rekapitulasi hasil penilaian peserta, tingkat kehadiran dan partisipasi peserta selama proses pembelajaran, membuat surat pengembalian peserta ke unit kerjanya masing-masing, serta menyimpan data-data terkait dengan kepesertaan sebagai data/arsip alumni.
- b. Monitoring akhir aspek kewidyaiswaraan; memantau penyelenggara diklat apakah melakukan rekapitulasi hasil evaluasi widyaiswara dan menyerahkan hasil evaluasi tersebut kepada widyaiswara yang bersangkutan sebagai umpan balik bagi widyaiswara tersebut, menyampaikan ucapan/ Pernyataan terima kasih kepada widyaiswara yang telah selesai mengajar, dan menyampaikan hak widyaiswara yang berupa honor/upah mengajar.
- c. Monitoring akhir aspek kurikulum; diakhir pelaksanaan diklat dimonitor apakah penyelenggara diklat melaporkan pelaksanaan kurikulum kepada pimpinan
- d. Monitoring akhir aspek sarana dan prasarana diklat ; mengecek bagaimana penyelenggara merapikan kembali serta menyimpan bila ada kelebihan semua sarana dan prasarana yang digunakan pada saat pelaksanaan diklat. sehingga dapat dimanfaatkan untuk kegiatan selanjutnya
- e. Monitoring akhir aspek proses pembelajaran; pada tahap ini penyelenggara diklat dipantau dalam pengumpulan evaluasi dan umpan balik dari peserta yang diperuntukkan bagi widyaiswara dan juga sebaliknya hasil penilaian widyaiswara terhadap peserta. Nilai yang diperoleh masing-masing peserta ini selanjutnya digabungkan dengan nilai-nilai yang lainnya.
- f. Monitoring akhir aspek ketatausahaan; memonitor penyelenggara diklat dalam menyiapkan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP), membuat laporan penyelenggaraan diklat secara tertulis, dan menyelesaikan administrasi yang terkait dengan keuangan diklat.

Sebagaimana pada sekuen-sekuen sebelumnya, di sekuen ini pun lembaga penyelenggara diklat diharuskan menyusun laporan akhir pelaksanaan diklat, di samping tentu saja monitoring atau evaluasi yang

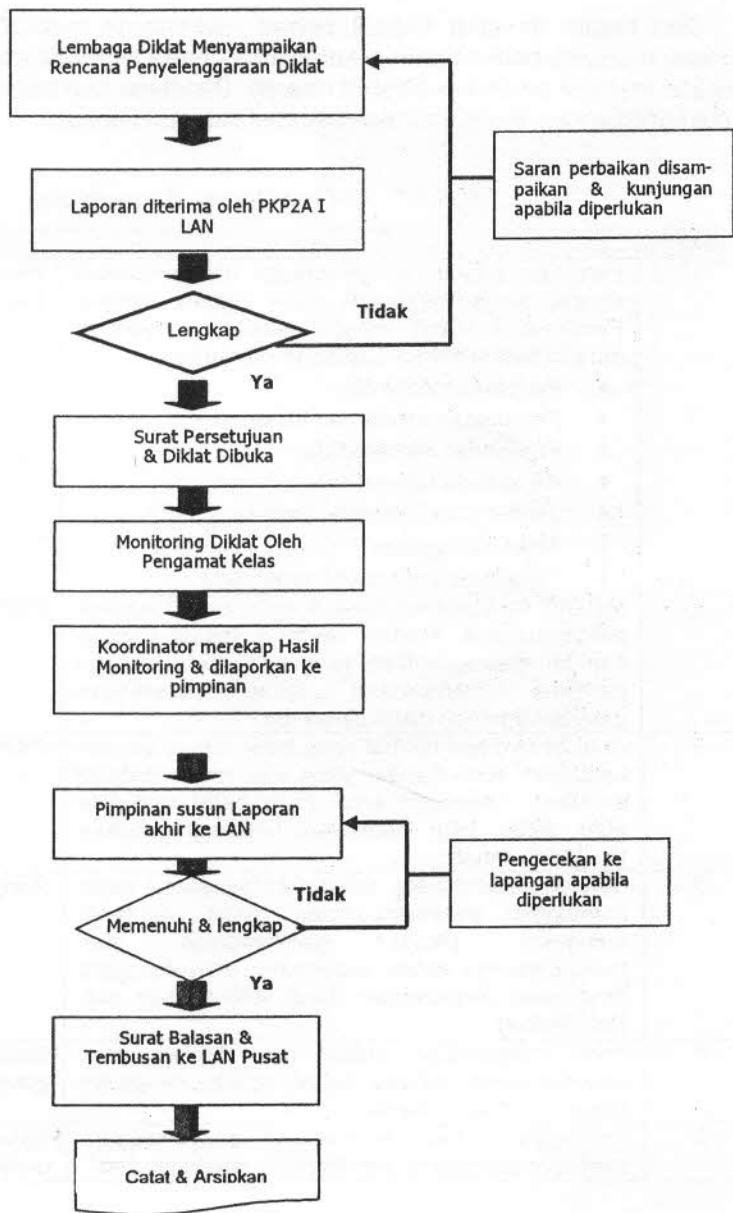
dilakukan oleh LAN secara langsung. Hasil laporan dan monitoring yang dilakukan LAN selanjutnya dijadikan bahan untuk evaluasi pelaksanaan diklat secara keseluruhan. Evaluasi penting dilakukan dalam proses pelaksanaan diklat untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat keberhasilan suatu diklat. Proses evaluasi pelaksanaan diklat setidaknya meliputi tiga tahap yaitu 1) mengukur kinerja nyata, 2) membandingkan kinerja nyata dan standar yang ditetapkan, dan tahap yang ke 3) melakukan perbaikan/koreksi kesenjangan antara kinerja nyata dan standar yang ditetapkan.. Ada pun tahapan-tahap yang harus dilakukan dalam proses evaluasi adalah sebagai berikut :

- a. menentukan tujuan dan aspek atau obyek yang akan dievaluasi
- b. merancang alat atau mendesain instrumen yang akan digunakan dalam proses evaluasi;
- c. Dengan menggunakan instrumen yang telah ditetapkan , evaluator kemudian mempelajari hasil pemantauan
- d. Membandingkan hasil pemantauan dengan estándar yang telah ditetapkan
- e. Mengambil tindakan koreksi, kalau ada hasil pemantauan, yang tidak sesuai dengan rencana;

Temuan-temuan dari evaluasi tersebut selanjutnya dijadikan dasar untuk melakukan penilaian dan perbaikan lembaga penyelenggara diklat tersebut. Bila hasil evaluasi baik, dapat saja LAN memberikan penghargaan kepada lembaga penyelenggara diklat tersebut, misalnya dengan memberikan rekomendasi/sertifikasi bagi lembaga diklat tersebut untuk melaksanakan diklat yang lainnya. Namun sebaliknya, apa bila hasil evaluasi buruk, hal ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi LAN untuk memberi peringatan, sanksi atau mencabut sertifikasi lembaga diklat tersebut.

2. Prosedur Dan Mekanisme Monitoring Diklat

Prosedur dan mekanisme monitoring penyelenggaraan diklat antara PKP2A I dengan lembaga penyelenggara diklat daerah dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Dari bagan tersebut terlihat bahwa mekanisme monitoring ini dilakukan dengan mengedepankan prinsip kerjasama antara lembaga penyelenggara diklat dengan instansi pembina diklat di daerah. Distribusi dan tugas-tugas monitoring ini dapat digambarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1: Alur monitoring dan evaluasi

Tahap	Aktivitas	Pelaku
1	Pimpinan instansi penyelenggara menyampaikan rencana penyelenggaraan diklat kepada instansi Pembina, 1 (satu) minggu sebelum penyelenggaraan dilaksanakan. Laporan mencakup: <ul style="list-style-type: none"> • Penetapan kurikulum, • Pengadaan modul dan bahan ajar, • Penetapan widyaiswara, • Penetapan kepanitiaan, • Jumlah dan komposisi peserta, • Alokasi anggaran, • Penyiapan sarana dan prasarana 	Pimpinan Instansi Penyelenggara
2	Instansi Pembina memeriksa laporan dari instansi penyelenggara. Apabila rencana sesuai dengan standar atau ketentuan yang ada, maka instansi pembina memberikan surat persetujuan penyelenggaraan diklat dimaksud.	PKP2A LAN
3	Apabila terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan ketentuan atau standar yang ada, maka instansi pembina membuat surat yang berisi masukan atau saran bagi perbaikan terhadap rencana yang telah dibuat.	PKP2A LAN
5	Setelah diklat dibuka, setiap hari pengamat kelas memonitor penyelenggaraan diklat terutama mengenai proses pembelajaran dan melaporkannya keada koordinator penyelenggara (<i>Instrumen pengamatan dapat dilihat pada Sub Bab berikut</i>)	Pengamat kelas
6	Hasil pengamatan setiap hari direkap oleh penyelenggara, sebagai bahan laporan mingguan kepada pimpinan instansi	Koordinator penyelenggara
7	Seminggu sekali koordinator penyelenggara melaoporkan hasil monitoring berupa rekapitulasi	Koordinator penyelenggara

	hasil pengamatan setiap hari dilengkapi data mentah hasil pengamatan harian kepada pimpinan instansi penyelenggara (<i>Format laporan dan formulir rekapitulasi terlampir</i>)	
8	Instansi penyelenggara pada akhir penyelenggaraan melaporkan hasil monitoring kepada instansi pembina (<i>Format laporan terlampir</i>)	Pimpinan instansi
9	Instansi pembina memeriksa laporan dari instansi penyelenggara	PKP2A
10	Instansi pembina (PKP2A I) memberikan respon terhadap laporan, dengan tembusan kepada Deputi Bidang Pembinaan Diklat Aparatur	PKP2A I
11	Apabila diperlukan, secara insidental instansi pembina dapat melakukan monitoring langsung kepada instansi penyelenggara (<i>Instrumen monitoring dapat dilihat pada Sub Bab berikutnya</i>)	PKP2A (atau pejabat fungsional pengawas diklat, jika sudah ada, yang ditugaskan PKP2A)
12	Apabila diperlukan, Instansi Pembina dapat melakukan evaluasi langsung terhadap penyelenggaraan atau instansi penyelenggara diklat (<i>Instrumen evaluasi dapat dilihat pada Sub Bab berikutnya</i>)	Deputi Bidang Pembinaan Diklat Aparatur

3. Instrumen Monitoring

Beberapa instrumen yang harus disiapkan oleh instansi penyelenggara diklat dalam rangka pelaksanaan monitoring dan evaluasi ini adalah sebagai berikut:

- a. Laporan tentang rencana penyelenggaraan diklat yang terdiri dari (buat formulir):
 - Surat rencana penyelenggaraan
 - Rencana kurikulum dan widyaiswara
 - Rencana modul dan bahan ajar
 - Rencana panitia (dan SK)
 - Rencana peserta
 - Rencana anggaran
 - Rencana sarana dan prasarana
- b. Instrumen pengamatan kelas oleh pengamat kelas
- c. Instrumen laporan koordinator ttg penyelenggaraan kepada pimpinan instansi
- d. Instrumen laporan pimpinan kepada LAN mencakup:
- e. Instrumen monitoring instansi pembina ke lapangan apabila diperlukan
- f. Instrumen evaluasi program diklat.

Berikut ini contoh ceklis yang bisa digunakan dan merupakan salah satu instrumen dalam proses monitoring.

a. Instrumen Monitoring Kelembagaan

Apakah terdapat landasan hukum tentang pembentukan instansi penyelenggara diklat? Ya/Tidak.

1. Jika ya, kebijakan apa yang mendasarinya?
2. Apa bentuk lembaga diklat ini? Badan/Pusat/kantor/Bag Kepegawaian/...
3. Bagaimana status: Terakreditasi/Belum

b. Instrumen Monitoring Sistem Administrasi Penyelenggaraan Diklat

No	Pertanyaan	Ya	Sebagian	Tidak
1.	Apakah direncanakan sejak awal?			
2.	Apakah didasarkan identifikasi dan analisis kebutuhan formasi jabatan dan perkembangannya?			
3.	Apakah telah dikaitkan dengan sistim pengembangan pegawai?			
4.	Apakah ada dampak positif terhadap kemajuan organisasi dan pencapaian kinerja yg lebih tinggi?			
5.	Apakah Tuntutan perkembangan teknologi dim tugas?			
6.	Apakah didasarkan kompetensi dan dorongan pengembangan diri individu?			
7.	Apakah ada Kejelasan tugas dan tanggungjawab unit-unit?			
8.	Apakah ada kejelasan tugas dan tanggungjawab pejabat dan pegawai terkait?			
9.	Apakah selalu dilaksanakan monitoring selama pelaksanaan?			

c. Instrumen Monitoring Program Diklat

No	Pertanyaan	Sudah	Belum	Terakreditasi/ belum
Jenis Diklat yang sudah/belum dilaksanakan				
1.	Diklat Pra Jabatan Golongan 1 dan 2			
2.	Diklat Pra Jabatan Golongan 3			
3.	Diklat Pim Tk 2			
4.	Diklat Pim Tk 3			
5.	Diklat Pim Tk 4			
6.	Diklat Fungsional : a. b. c.			
7.	Diklat Teknis : a. b. c.			

d. Instrumen Monitoring Kepesertaan

Apakah dalam penentuan peserta telah disesuaikan dengan:

No	Pertanyaan	Ya	Sebagian	Tidak
1	Kebutuhan kompetensi organisasi			
2	Dasar pendidikan			
3	Pengalaman			
4	Bakat, minat potensi intelektual dan kreativitas			
5	Sikap			
6	Etos kerja			
7	Motivasi belajar dan harapan-harapan sesudah mengikuti diklat			

e. Instrumen monitoring penggunaan pedoman diklat

NO	PERNYATAAN	ada	Tidak ada	Ket.
1	Apakah telah ada pedoman pelaksanaan serta juklak dan juknis dari pembina diklat?			
2	Apakah telah ada pedoman pelaksanaan serta juklak dan juknis dari instansi teknis terkait?			
3	Apakah telah sesuai dengan yang telah ditetapkan pembina diklat			

f. Instrumen monitoring pelaksanaan kurikulum

No	Pertanyaan	Ya	Sebagian	Tidak
1.	Kesesuaian dgn tuntutan dan kebutuhan kompetensi SDM dan organisasi			
2.	Kesesuaian dengan ketentuan pembina diklat			
3.	Kesesuaian dgn kebutuhan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi			
4.	Adanya konsistensi vertikal yaitu antara rumusan tujuan institusional dgn tujuan kurikuler dan tujuan instruksional			
5.	Adanya konsistensi horizontal yaitu keterkaitan mata pelajaran yang satu dengan yang lain dalam satu program studi			
6.	Adanya koordansi internal yaitu keterkaitan antara pokok bahasan yang satu dengan yang lain dalam satu mata pelajaran			
7.	Adanya kesesuaian bahan dgn pilihan sistim penyajian			
8.	Kesesuaian Media yg digunakan serta dukungan sarana diklat yg tersedia			
9.	Kesesuaian dengan dana yang dialokasikan			

g. Instrumen Penggunaan Metode

Dari penggunaan metode yang sering digunakan:

No	Pertanyaan	Ya	Sebagian	Tidak
1.	Telah sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi			
2.	Telah sesuai dengan kebutuhan praktis dan pengembangan peserta			
3.	Telah menjamin interaktif antara peserta dengan widyaiswara dan antar peserta			
4.	Telah sesuai dengan suasana belajar orang dewasa yang dinamis dan menyenangkan			
5.	Telah sesuai antara materi dengan metode dan penyajian diklat			

h. Instrumen Penggunaan pembiayaan:

NO	PERNYATAAN		
1.	Sumber keuangan	:	APBN/APBD/Bantuan/Kerja sama
2.	Besarnya alokasi biaya yang diberikan oleh organisasi untuk keseluruhan dan setiap jenis program dan jenjang program diklat	:	
3.	Proporsi alokasi biaya untuk setiap pendidikan	:	
4.	Proporsi alokasi biaya untuk setiap kategori pembiayaan	:	
5.	Kejelasan arah dalam kebijakan dasar dan kebijakan operasional dalam manajemen pembiayaan	:	

i. Instrumen Monitoring Pengenalan Diklat:

NO	PERNYATAAN		Jumlah	Ket.
1.	Jumlah Pejabat Struktural Eselon II	:		
2.	Jumlah Pejabat Struktural Eselon III	:		
3.	Jumlah Pejabat Struktural Eselon IV	:		
4.	Jumlah Staf	:		
5.	Jumlah Pegawai yang telah mengikuti Diklat MOT	:		
6.	Jumlah Pegawai yang telah mengikuti Diklat TOC	:		

Kualitas SDM Penyelenggara

NO	PERNYATAAN	Baik	Cukup	Kurang
1.	Memahami misi dan visi organisasi secara utuh			
2.	Memiliki kompetensi konseptual, sosial maupun operasional			
3.	Mempunyai wawasan keterampilan manajemen			
4.	Mampu menerjemahkan kebutuhan organisasi kepada tujuan-tujuan diklat			
5.	Mampu merencanakan dan mengelola, dan mengkoordinasikan unsur-unsur yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan diklat			
6.	Mampu mengembangkan hubungan kerja yg kondusif dgn pegawai, pengajar dan peserta diklat			
7.	Mempunyai potensi intelektual dan kreativitas			
8.	Mempunyai sikap yang positif terhadap seluruh program			
9.	Mempunyai etos kerja terhadap organisasi dan peserta			
10.	Mempunyai motivasi			
11.	Pemahaman tugas dan tanggung jawab			

j. Instrumen Monitoring Widyaiswaa

NO	PERNYATAAN		Jumlah	Ket.
1.	Jumlah Pejabat Fungsional (widyaiswara Utama)	:		
2.	Jumlah Pejabat Fungsional (widyaiswara Madya)	:		
3.	Jumlah Pejabat Fungsional (widyaiswara Muda)	:		
4.	Jumlah Pejabat Fungsional (widyaiswara Pertama)	:		
5.	Jumlah widyaiswara Luar Biasa, jika ada	:		

NO	PERNYATAAN	Baik	Cukup	Kurang
1.	Apakah jumlah widyaiswara yang ada telah sesuai dengan kebutuhan			
2.	Pemahaman konsep diklat sebagai suatu sistem			
3.	Pemahaman konsep belajar (andragogi)			
4.	Kemampuan mengajar materi sesuai spesialisasi			
5.	Kemampuan menggunakan metode belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran			
6.	Kemampuan menyusun bahan ajar/modul			
7.	Kemampuan menyusun kurikulum/silabus diklat			

k. Internal (Dilakukan Oleh Penilik Diklat/Pengamat Kelas)**Sarana Prasarana**

NO	PERNYATAAN	Jml	Luas/Kondisi	ket
1.	Apakah ada ruang sekretariat :			
2.	Kursi			
3.	Meja			
4.	Lemari			
5.	lainnya			
6.	Ruang Kelas :			
7.	Kursi / meja belajar			
8.	Papan tulis			
9.	OHP			
10.	LCD			
11.	VCD			
12.	CCTV			
13.	Alat bantu belajar lainnya			
14.	Aula			
15.	Perpustakaan			
16.	Laboratorium/bengkel			
17.	Asrama/ kamar peserta			
18.	Kamar mandi/WC			

I. Instrumen Monitoring Metode Belajar

Penggunaan sarana dalam metode pembelajaran:

NO	SARANA	Ya	Kadang kadang	Tidak
1.	Papan tulis			
2.	Plif Chart			
3.	Meta plan			
4.	Alat peraga			
5.	OHP			
6.	LCD			
7.	Video			
8.	Tape recorder			
9.	Lainnya			

Metode diklat yang seperti apa yang sering diterapkan:

NO	METODE	PROSENTASE
1.	Ceramah	
2.	Diskusi	
3.	Praktek/latihan	
4.	Studi banding	
5.	Studi kasus	
6.	Simulasi	
7.	Bermain peran	
8.	Penggunaan sampel/alat peraga	

m. Instrumen Pelayanan Penyelenggara

Beri bobot 4 berarti sangat baik, 3 berarti baik, 2 berarti cukup, 1 berarti kurang

NO	INDIKATOR	BOBOT			
		1	2	3	4
1.	Prosedur pelayanan				
2.	Persyaratan Pelayanan				
3.	Kejelasan petugas pelayanan				
4.	Kedisiplinan petugas pelayanan				
5.	Tanggung jawab petugas pelayanan				
6.	Kemampuan petugas pelayanan				
7.	Kecepatan pelayanan				
8.	Keadilan mendapatkan pelayanan				
9.	Kesopanan dan keramahan petugas				
10.	Kewajaran biaya pelayanan				
11.	Kepastian biaya pelayanan				
12.	Kepastian jadwal pelayanan				
13.	Kenyamanan lingkungan				
14.	Keamanan pelayanan				

BAB IV

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Monitoring dan Evaluasi merupakan salah satu sub system dalam sistem penyelenggaraan diklat, yang memegang peranan penting bagi terselenggaranya diklat secara berkualitas. Monitoring merupakan fungsi yang pelaksanaannya dilakukan sejak penyelenggaraan diklat dimulai, sedangkan evaluasi merupakan fungsi yang dilakukan saat selesai setiap sesi kegiatan dalam rangkaian penyelenggaraan diklat. Monitoring berfungsi sebagai kendali tatkala proses berjalan sehingga tepat sesuai dengan rencana dan garis kebijakan yang berlaku. Dalam hal ini, ketika suatu kegiatan penyelenggaraan diklat menyimpang dari kebijakan atau rencana yang telah ditetapkan, maka fungsi monitoring berjalan dan mengembalikan proses penyelenggaraan diklat tersebut ke garis kebijakan atau rencana semula. Semena itu, evaluasi lebih diarahkan kepada penilaian kinerja setiap sesi kegiatan penyelenggaraan, yang outputnya dapat memberikan predikat keberhasilan atau kegagalan, keberkualitasan atau ketidakberkualitasan, keefektivan atau ketidakefektivan, keefisienan atau ketidakefisienan, dari suatu penyelenggaraan diklat.

Berdasarkan hasil evaluasi secara deskriptif terhadap system monitoring dan evaluasi diklat yang ada saat ini, maka dapat disimpulkan, secara normatif sistem tersebut sudah ada, namun efektivitas sistem monitoring dan evaluasi tersebut masih tidak efektif. Ada dua penyebab mengenai hal ini, yang pertama adalah karena sistem yang dibangun belum mampu menjamin pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang baik (bad policy), sehingga berdampak terhadap penyelenggaraan diklat yang kurang berkualitas. Kedua, meskipun secara normaif dalam aspek-aspek tertentu telah dibangun system tersebut, namun belum dapat dilaksanakan dengan baik, bahkan belum dilaksanakan sama sekali (bad implementation). Atas dasar hal tersebut, maka pembangunan kembali sistem monitoring dan evaluasi diklat menjadi sangat penting, dan itulah yang menjadi alasan kajian ini dilakukan, dengan tujuan membangun kembali system monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat yang baik.

Pengembangan model sistem monitoring dan evaluasi diklat dalam konteks ini dibatasi hanya pada proses penyelenggaraan diklat, yaitu suatu proses yang dimulai dari perencanaan penyelenggaraan diklat sampai dengan evaluasi penyelenggaraan diklat. Dengan demikian, Analisis Kebutuhan Diklat yang merupakan langkah awal dalam menentukan kepesertaan dan perancangan jenis diklat yang dibutuhkan tidak termasuk dalam lingkup kajian ini. Demikian

juga evaluasi pasca diklat yang diarahkan untuk melihat kinerja alumni dan organisasai tempat alumni bekerja, tidak menjadi bagian dari pengembangan system monitoring dan evauasi ini.

Model sistem monitoring dan evaluasi penyelenggaraan diklat yang dikembangkan dalam kajian ini meliputi empat aspek utama, yaitu aspek unsur-unsur monitoring dan evaluasi, kelembagaan serta hubungan kelembagaan dalam melakukan monitoring dan evaluasi, mekanisme monitoring dan evaluasi, serta instrumen monitoring dan evaluasi. Aspek unsur-unsur monitoring dan evaluasi meliputi beberapa hal yaitu: sarana dan prasarana pembelajaran, penyelenggara diklat, widyaiswara, kurikulum, kepesertaan, modul dan bahan ajar. Unsur-unsur tersebut kemudian di-breakdown menjadi indikator-indikator terukur secara kuantitatif atau kualitatif.

Kelembagaan dan hubungan kelembagaan merupaka bagian dari sistem monitoring dan evaluasi diklat. Dalam hal ini, ada dua kelembagaan yang terlibat dalam proses monitoring dan evaluasi yaitu instansi pembina diklat dan instansi penyelenggara diklat. Instansi Pembina diklat melakukan monitoring melalui mekanisme penerimaan laporan setiap tahapan kegiatan secara berkala dan peninjauan lapangan apabila dinilai perlu. Sementara itu, peran Pembina diklat dalam melakukan evaluasi melalui penerimaan laporan kinerja pada akhir kegiatan dan peninjauan lapangan apabila dinilai perlu. Apabila saat monitoring ditemukan hal-hal yang menyimpang dari ketentuan atau rencana, maka lembaga Pembina berkewajiban untuk mengoreksinya. Sedangkan apabila berdasarkan laporan hasil evaluasi dinilai kinerja penyelenggaraan tidak baik, maka lembaga Pembina berkewajiban memberikan pembinaan lebih lanjut. Operasionalisasi monitoring dan evaluasi oleh instansi Pembina diklat dapat dilaksanakan personil khusus yang ditugasi untuk melakukan monitoring dan evaluasi, jika dimungkinkan dilihat dari berbagai aspek, ke depan fungsi ini dapat dilakukan oleh tenaga fungsional "Pengawas Diklat" yang bersifat independen di bawah pembinaan dan koordinasi Lembaga Administrasi Negara.

Lembaga penyelenggara diklat melakukan monitoring dan evaluasi secara langsung dengan mengacu kepada pedoman monitoring dan evaluasi yang dikeluarkan oleh lembaga Pembina diklat. Adapun operasionalisasi monitoring dan evaluasi pada lembaga penyelenggara diklat berada pada penanggung jawab (pimpinan instansi), koordinator program, dan petugas pengamat kelas.

Mekanisme merupakan komponen lain dari pengembangan model sistem monitoring dan evaluasi diklat. Mekanisme monitoring dan evaluasi adalah tahapan-tahapan atau prosedur yang harus ditempuh oleh pihak-pihak yang

terlibat dalam proses monitoring dan evaluasi dalam mejalanan peranannya. Secara garis besar, mekanisme monitoring dan evaluasi diawali dari penyerahan rencana kegiatan oleh lembaga penyelenggara diklat kepada lembaga Pembina diklat, yang sebenarnya merupakan tahap persiaan penyelenggaraan diklat yang meliputi penetapan kurikulum, pengadaan modul dan bahan ajar, penetapan widyaiswara, penetapan kepanitiaan, jumlah dan komposisi peserta, alokasi anggaran, serta penyiapan sarana dan prasarana. Semua hal tesebut harus menjadi paket pelaporan penyelenggara diklat terhadap instansi Pembina.

Pada tataran operasional, monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan instansi, koordinator program, dan pengamat kelas, adalah sebagai berikut: Pada setiap hari, pengamat kelas melakukan monitoring terhadap jalannya program diklat dan mencatat berbagai temuan yang baik kesesuaian dengan aturan dan rencana ataupun ketidak sesuaiannya, dan melaporkannya tiap hari kepada koordinator program. Selanjutnya pada setiap minggu, pengamat kelas membuat laporan kepada pimpinan instansi sebagai penanggung jawab program. Pimpinan instansi membuat dan menyampaikan laporan kepada instansi Pembina setelah program selesai dilaksanakan, kecuali jika pimpinan instansi menganggap perlu adanya monitoring pada saat pelaksanaan, maka lembaga Pembina dapat melakukannya. Selain itu, secara sampling dan pada waktu yang tidak ditentukan, instansi Pembina dapat melakukan monitoring kepada penyelenggara diklat.

Sehubungan dengan proses monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara partisipatif dan melibatkan berbagai unsur, maka diperlukan instrument monitoring dan evaluasi yang memadai da spesifik. Paling tidak ada dua kategori instrument yaitu instrument yang bersifat internal, dan instrument yang bersifat eksternal. Instrumen internal adalah instrumen yang digunakan oleh penyelenggara (pengamat kelas) dalam melakukan monitoring harian. Sedangkan isntrumen eksternal adalah instrumen yang digunakan oleh instansi pembina dalam melakukan monitoring dan evaluasinya. Disamping isntrumen, diperlukan juga formulir-formulir khusus untuk rekapitulasi hasil monitoring harian sebagai bahan laporan penyelenggara kepada pimpinan instansi, dan bahan laporan pimpinan instansi kepada instansi pembina.

B. Rekomendasi

Produk akhir dari kajian ini adalah tersusunnya Draft "Pedoman Monitoring dan Evaluasi Penyelenggaraan Diklat" yang meliputi, unsur-unsur monitoring dan evaluasi, kelembagaan serta hubungan kelembagaan dalam melakukan monitoring dan evaluasi, mekanisme monitoring dan evaluasi, serta instrumen

monitoring dan evaluasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka berdasarkan hasil kajian ini direkomendasikan kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara untuk secepatnya:

1. Mengkaji kembali draft "Pedoman Monitoring dan Evaluasi Penyelenggaraan Diklat" ini untuk kemudian ditetapkan sebagai produk kebijakan yang harus disosialisasikan kepada seluruh lembaga penyelenggara diklat;
2. Melakukan kajian tentang "Jabatan Fungsional Pengawas Diklat" beserta ketentuan penilaian angka kreditnya, untuk diajukan kepada Menpan.

DAFTAR PUSTAKA

Bee, Frances & Bee, Roland. Training Needs Analysis and Evaluation. Institute of Personnel and Development House. 1994.

Hackett, Penny. Introduction to Training. Institute of Personnel and Development House. 1997.

Hamlin, Bob. National Training Policies in Britain. Handbook of Training and Development. Blackwell Publishers Ltd 1992

McPherson, Maggie. Design and Use of Group-Based Training Methods. Human Resources Development. Kogan Page Limited. 1999.

Roscoe, John. Analysis of Organizational Training Needs. Handbook of Training and Development. Blackwell Publishers Ltd 1992

Truelove, Steve. Administration of Training. Handbook of Training and Development. Blackwell Publishers Ltd 1992

Van Wart, Montgomery, et.al. Handbook Of Training and Development for the Public Sector. Jossey-Bass Publishers Inc., San Francisco. 1993.

Wilson, John P. The Role of Learning, Training and Development in Organizations. Human Resources Development. Kogan Page Limited. 1999.

PerUUan

Peraturan Pemerintah No 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan aparatur

SK Kepala LAN tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Pim Tk. IV

SK Kepala LAN tentang Sistem akreditasi Lembaga Diklat

LAMPIRAN

A. Tahapan Yang Dimonitor & Dievaluasi

1. Perencanaan

Proses monitoring pelaksanaan diklat sebaiknya dilakukan sejak tahap perencanaan yang dilakukan oleh penyelenggara diklat. Pada tahap ini, kegiatan monitoring yang dilakukan oleh penyelenggara diklat adalah:

- a. monitoring persiapan aspek kepesertaan; memantau apakah penyelenggara telah merekrut peserta diklat melalui proses yang tepat dan sesuai aturan yang berlaku.
- b. Monitoring persiapan aspek kewidyaiswaraan; memantau apakah widyaiswara yang ditugaskan memiliki kompetensi sesuai dengan mata diklat yang diberikan. Sebagai lembaga Pembina diklat, termasuk widyaiswaranya, maka diasumsikan bahwa LAN lah yang paling mengenal widyaiswara beserta kompetensinya masing-masing. Oleh karena itu pada tahap ini, penyelenggara diklat diwajibkan untuk berkoordinasi dengan LAN dalam memilih dan menentukan widyaiswara sehingga widyaiswara yang ditugaskan mengajar adalah widyaiswara yang memiliki kompetensi sesuai dengan materi yang diberikannya
- c. Monitoring persiapan aspek kurikulum; melihat apakah ketersediaan kurikulum, silabi, GBPP, bahan ajar, modul atau naskah pegangan telah dicek ulang oleh penyelenggara diklat. Penyelenggara diklat juga diharuskan untuk berkoordinasi dengan LAN pada tahap ini. Keterlibatan LAN secara langsung dalam melakukan monitoring persiapan aspek kurikulum adalah untuk menghindari kekeliruan penggunaan silabi, GBPP, modul, dll yang diperlukan dalam proses pembelajaran diklat.
- d. Monitoring persiapan aspek sarana dan prasarana diklat; memantau bagaimana penyelenggara menyiapkan sarana dan prasarana untuk proses pembelajaran
- e. Monitoring persiapan aspek proses pembelajaran; penyelenggara diklat dimonitor apakah telah melakukan pengecekan terlebih dahulu mengenai kesiapan bahan-bahan yang diperlukan bagi peserta diklat serta kehadiran peserta dan widyaiswara
- f. Monitoring persiapan aspek ketatausahaan; memeriksa bagaimana penyelenggara diklat mempersiapkan dan membuat surat undangan/pemanggilan peserta, surat permohonan mengajar untuk widyaiswara

sekaligus undangan rapat persiapannya, serta menyusun jadwal dan buku pedoman

Sebelum pelaksanaan diklat dimulai, penyelenggara diklat wajib menyusun laporan persiapan atau perencanaan pelaksanaan diklat sesuai dengan format yang sudah disediakan. Berdasarkan laporan tersebut, LAN mengeluarkan ijin kepada lembaga penyelenggara diklat untuk menyelenggarakan diklat yang dimaksud.

2. Pelaksanaan

- a. Monitoring pelaksanaan aspek kepesertaan; memantau apakah penyelenggara memfasilitasi peserta selama pelaksanaan dengan menyediakan perlengkapan peserta, seperti nama, literature, daftar hadir, dll. Pada tahap ini juga dilihat apakah penyelenggara melakukan pengamatan/pemantauan terhadap partisipasi peserta selama mengikuti kegiatan diklat
- b. Monitoring pelaksanaan aspek kewidyaiswaraan; memeriksa apakah penyelenggara memantau keaktifan widyaiswara dalam melaksanakan tugasnya. Tentunya penyelenggara juga diharapkan memfasilitasi kebutuhan widyaiswara dalam melaksanakan tugasnya tersebut.
- c. Monitoring pelaksanaan aspek kurikulum; memonitor penyelenggara diklat dalam menyediakan materi diklat yang sesuai dengan kurikulum diklat yang ada untuk para peserta diklat, metode yang digunakan dalam pembelajaran sudah sesuai dengan tujuan dan target diklat, dll.
- d. Monitoring pelaksanaan aspek proses pembelajaran; mengecek apakah pada saat proses pembelajaran di kelas selalu dipantau oleh penyelenggara diklat.
- e. Monitoring pelaksanaan aspek ketatausahaan; pada tahap ini dimonitor bagaimana penyelenggara diklat melaksanakan urusan-urusan pelaksanaan diklat yang berkaitan dengan ketatausahaan, antara lain pembuatan bukti mengajar bagi widyaiswara yang bertugas mengajar dalam diklat tersebut dan mengurus segala administrasi keuangan.
- f. Monitoring pelaksanaan aspek pengorganisasian; pelaksanaan monitoring dalam aspek pengorganisasian dimulai dari awal pelaksanaan diklat. Penyelenggara diklat dipantau ketertibannya dalam pembentukan panitia, kesiapannya dalam mempersiapkan dan melaksanakan upacara pembukaan dan penutupan, serta kesiapan dalam pelaksanaan observasi lapangan,
- g. Monitoring pelaksanaan anggaran/keuangan; menyangkut anggaran atau keuangan pemantauan dilakukan terhadap kesiapan penyelenggara diklat dalam menyelesaikan pembayaran-pembayaran yang perlu dikeluarkan demi

kelancaran pelaksanaan diklat, Contoh biaya-biaya yang pada umumnya dikeluarkan dalam pelaksanaan diklat adalah pembayaran honorarium mengajar dan transport bagi widyaiswara atau nara sumber, penggantian transport atau uang saku peserta bila tersedia, pembayaran konsumsi dan akomodasi, pembelian sarana diklat, dan lain-lain.

Pada saat pelaksanaan diklat, LAN dimungkinkan untuk melakukan kunjungan ke lokasi penyelenggaraan diklat untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan diklat secara langsung. Pada sekuen ini penyelenggara diklat juga diwajibkan untuk menyusun laporan pelaksanaan diklat sesuai format yang disusun oleh LAN.

3. Penyelesaian Akhir

- a. Monitoring akhir aspek kepesertaan; pada tahap akhir penyelenggara dimonitor apakah telah melakukan rekapitulasi hasil penilaian peserta, tingkat kehadiran dan partisipasi peserta selama proses pembelajaran, membuat surat pengembalian peserta ke unit kerjanya masing-masing, serta menyimpan data-data terkait dengan kepesertaan sebagai data/ arsip alumni.
- b. Monitoring akhir aspek kewidyaiswaraan; memantau penyelenggara diklat apakah melakukan rekapitulasi hasil evaluasi widyaiswara dan menyerahkan hasil evaluasi tersebut kepada widyaiswara yang bersangkutan sebagai umpan balik bagi widyaiswara tersebut, menyampaikan ucapan/ pernyataan terima kasih kepada widyaiswara yang telah selesai mengajar, dan menyampaikan hak widyaiswara yang berupa honor/upah mengajar.
- c. Monitoring akhir aspek kurikulum; diakhir pelaksanaan diklat dimonitor apakah penyelenggara diklat melaporkan pelaksanaan kurikulum kepada pimpinan
- d. Monitoring akhir aspek sarana dan prasarana diklat ; mengecek bagaimana penyelenggara merapikan kembali serta menyimpan bila ada kelebihan semua sarana dan prasarana yang digunakan pada saat pelaksanaan diklat. sehingga dapat dimanfaatkan untuk kegiatan selanjutnya
- e. Monitoring akhir aspek proses pembelajaran; pada tahap ini penyelenggara diklat dipantau dalam pengumpulan evaluasi dan umpan balik dari peserta yang diperuntukkan bagi widyaiswara dan juga sebaliknya hasil penilaian widyaiswara terhadap peserta. Nilai yang diperoleh masing-masing peserta ini selanjutnya digabungkan dengan nilai-nilai yang lainnya.
- f. Monitoring akhir aspek ketatausahaan; memonitor penyelenggara diklat dalam menyiapkan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP), membuat laporan penyelenggaraan diklat secara tertulis, dan menyelesaikan asminstrasi yang terkait dengan keuangan diklat.

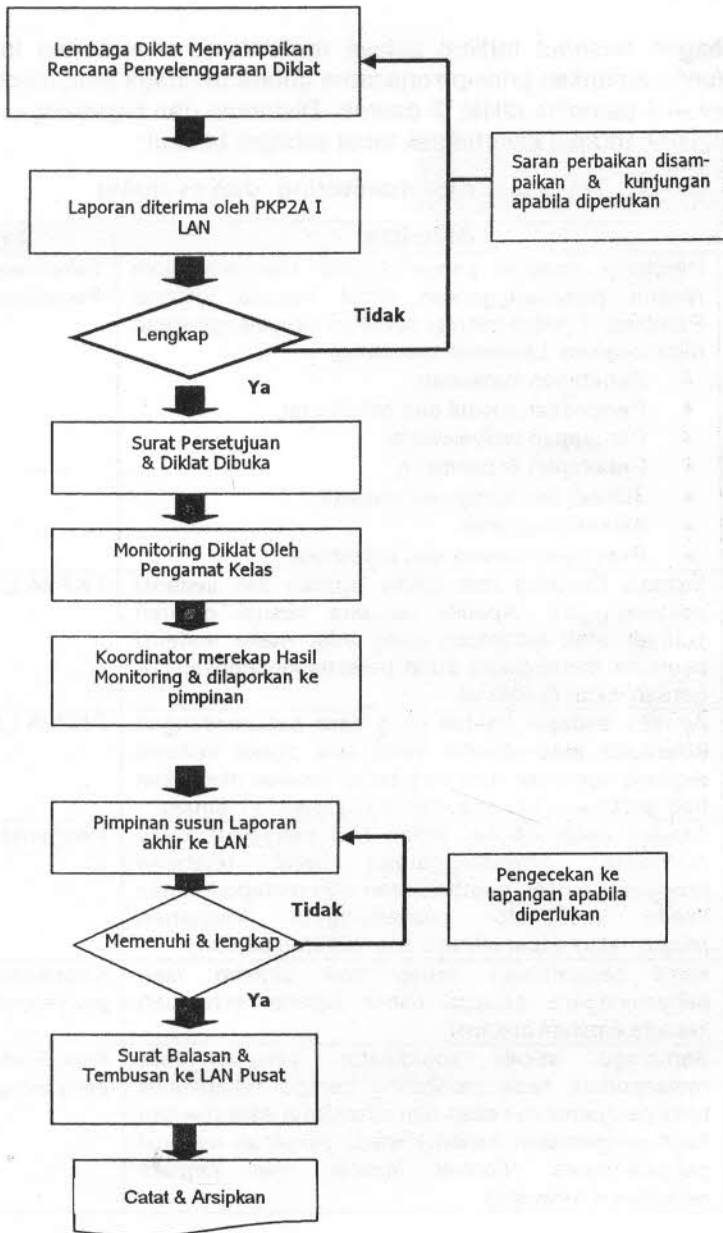
Sebagaimana pada sekuen-sekuen sebelumnya, di sekuen ini pun lembaga penyelenggara diklat diharuskan menyusun laporan akhir pelaksanaan diklat, di samping tentu saja monitoring atau evaluasi yang dilakukan oleh LAN secara langsung. Hasil laporan dan monitoring yang dilakukan LAN selanjutnya dijadikan bahan untuk evaluasi pelaksanaan diklat secara keseluruhan. Evaluasi penting dilakukan dalam proses pelaksanaan diklat untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat keberhasilan suatu diklat. Proses evaluasi pelaksanaan diklat setidaknya meliputi tiga tahap yaitu 1) mengukur kinerja nyata, 2) membandingkan kinerja nyata dan standar yang ditetapkan, dan tahap yang ke 3) melakukan perbaikan/koreksi kesenjangan antara kinerja nyata dan standar yang ditetapkan.. Ada pun tahapan-tahap yang harus dilakukan dalam proses evaluasi adalah sebagai berikut :

- a. menentukan tujuan dan aspek atau obyek yang akan dievaluasi
- b. merancang alat atau mendesain instrumen yang akan digunakan dalam proses evaluasi;
- c. Dengan menggunakan instrumen yang telah ditetapkan , evaluator kemudian mempelajari hasil pemantauan
- d. Membandingkan hasil pemantauan dengan estándar yang telah ditetapkan
- e. Mengambil tindakan koreksi, kalau ada hasil pemantauan, yang tidak sesuai dengan rencana;

Temuan-temuan dari evaluasi tersebut selanjutnya dijadikan dasar untuk melakukan penilaian dan perbaikan lembaga penyelenggara diklat tersebut. Bila hasil evaluasi baik, dapat saja LAN memberikan penghargaan kepada lembaga penyelenggara diklat tersebut, misalnya dengan memberikan rekomendasi/ sertifikasi bagi lembaga diklat tersebut untuk melaksanakan diklat yang lainnya. Namun sebaliknya, apa bila hasil evaluasi buruk, hal ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi LAN untuk memberi peringatan, sanksi atau mencabut sertifikasi lembaga diklat tersebut.

B. Prosedur Dan Mekanisme Monitoring Diklat

Prosedur dan mekanisme monitoring penyelenggaraan diklat antara PKP2A I dengan lembaga penyelenggara diklat daerah dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Dari bagan tersebut terlihat bahwa mekanisme monitoring ini dilakukan dengan mengedepankan prinsip kerjasama antara lembaga penyelenggara diklat dengan instansi pembina diklat di daerah. Distribusi dan tugas-tugas monitoring ini dapat digambarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1: Alur monitoring dan evaluasi

Tahap	Aktivitas	Pelaku
1	Pimpinan instansi penyelenggara menyampaikan rencana penyelenggaraan diklat kepada instansi Pembina, 1 (satu) minggu sebelum penyelenggaraan dilaksanakan. Laporan mencakup: <ul style="list-style-type: none"> • Penetapan kurikulum, • Pengadaan modul dan bahan ajar, • Penetapan widyaiswara, • Penetapan kepanitiaan, • Jumlah dan komposisi peserta, • Alokasi anggaran, • Penyiapan sarana dan prasarana 	Pimpinan Instansi Penyelenggara
2	Instansi Pembina memeriksa laporan dari instansi penyelenggara. Apabila rencana sesuai dengan standar atau ketentuan yang ada, maka instansi pembina memberikan surat persetujuan penyelenggaraan diklat dimaksud.	PKP2A LAN
3	Apabila terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan ketentuan atau standar yang ada, maka instansi pembina membuat surat yang berisi masukan atau saran bagi perbaikan terhadap rencana yang telah dibuat.	PKP2A LAN
5	Setelah diklat dibuka, setiap hari pengamat kelas memonitor penyelenggaraan diklat terutama mengenai proses pembelajaran dan melaporkannya kepada koordinator penyelenggara (<i>Instrumen pengamatan dapat dilihat pada Sub Bab berikut</i>)	Pengamat kelas
6	Hasil pengamatan setiap hari direkap oleh penyelenggara, sebagai bahan laporan mingguan kepada pimpinan instansi	Koordinator penyelenggara
7	Seminggu sekali koordinator penyelenggara melaporkan hasil monitoring berupa rekapitulasi hasil pengamatan setiap hari dilengkapi data mentah hasil pengamatan harian kepada pimpinan instansi penyelenggara (<i>Format laporan dan formulir rekapitulasi terlampir</i>)	Koordinator penyelenggara

8	Instansi penyelenggara pada akhir penyelenggaraan melaporkan hasil monitoring kepada instansi pembina (<i>Format laporan terlampir</i>)	Pimpinan instansi
9	Instansi pembina memeriksa laporan dari instansi penyelenggara	PKP2A
10	Instansi pembina (PKP2A I) memberikan respon terhadap laporan, dengan tembusan kepada Deputi Biang Pembinaan Diklat Aparatur	PKP2A I
11	Apabila diperlukan, secara insidental instansi pembina dapat melakukan monitoring langsung kepada instansi penyelenggara (<i>Instrumen monitoring dapat dilihat pada Sub Bab berikutnya</i>)	PKP2A (atau pejabat fungsional pengawas diklat, jika sudah ada, yang ditugaskan PKP2A)
12	Apabila diperlukan, Instansi Pembina dapat melakukan evaluasi langsung terhadap penyelenggaraan atau instansi penyelenggara diklat (<i>Instrumen evaluasi dapat dilihat pada Sub Bab berikutnya</i>)	Deputi Bidang Pembinaan Diklat Aparatur

C. Instrumen Monitoring

Beberapa instrumen yang harus disiapkan oleh instansi penyelenggara diklat dalam rangka pelaksanaan monitoring dan evaluasi ini adalah sebagai berikut:

1. Laporan tentang rencana penyelenggaraan diklat yang terdiri dari (buat formulir):
 - Surat rencana penyelenggaraan
 - Rencana kurikulum dan widyaiswara
 - Rencana modul dan bahan ajar
 - Rencana panitia (dan SK)
 - Rencana peserta
 - Rencana anggaran
 - Rencana sarana dan prasarana
2. Instrumen pengamatan kelas oleh pengamat kelas
3. Instrumen laporan koordinator ttg penyelenggaraan kepada pimpinan instansi
4. Instrumen laporan pimpinan kepada LAN mencakup:
5. Instrumen monitoring instansi pembina ke lapangan apabila diperlukan
6. Instrumen evaluasi program diklat.

Daftar pertanyaan yang digunakan dalam proses monitoring.

a. Instrumen Monitoring Kelembagaan

1.	Nama Lembaga/ Unit penyelenggara diklat	:	
2.	Landasan hukum/SK pembentukan Lembaga/ Unit penyelenggara diklat	:	
3.	Alamat	:	
4.	Jenis Diklat yang terakreditasi	:	
5.	Jarak dari pusat kota	:	
6.	Akses dari/ke tempat lain	:	dilalui/tidak dilalui kendaraan umum
7.	Kepemilikan gedung/ ruangan yang digunakan		milik sendiri/gabungan dengan unit lain/ menyewa/ gabungan/

b. Instrumen Monitoring Sistem Administrasi Penyelenggaraan Diklat

No	Pertanyaan	Ya	Sebagian	Tidak
1.	Apakah direncanakan sejak awal?			
2.	Apakah didasarkan identifikasi dan analisis kebutuhan formasi jabatan dan perkembangannya?			
3.	Apakah telah dikaitkan dengan sistim pengembangan pegawai?			
4.	Apakah ada dampak positif terhadap kemajuan organisasi dan pencapaian kinerja yg lebih tinggi?			
5.	Apakah tuntutan perkembangan teknologi dlm tugas?			
6.	Apakah didasarkan kompetensi dan dorongan pengembangan diri individu?			
7.	Apakah ada Kejelasan tugas dan tanggungjawab unit-unit?			
8.	Apakah ada kejelasan tugas dan tanggungjawab pejabat dan pegawai terkait?			
9.	Apakah selalu dilaksanakan monitoring selama pelaksanaan?			

c. Instrumen Monitoring Program Diklat

No	Pertanyaan	Sudah	Belum	Terakreditasi/ belum
Jenis Diklat yang sudah/belum dilaksanakan				
8.	Diklat Pra Jabatan Golongan 1 dan 2			
9.	Diklat Pra Jabatan Golongan 3			
10.	Diklat Pim Tk 2			
11.	Diklat Pim Tk 3			
12.	Diklat Pim Tk 4			
13.	Diklat Fungsional : a. b. c.			
14.	Diklat Teknis : a. b. c.			

d. Instrumen Monitoring Kepesertaan

Apakah dalam penentuan peserta telah disesuaikan dengan:

NO	PERNYATAAN	YA	SEBAGIAN	TIDAK
1	Kebutuhan kompetensi organisasi			
2	Dasar pendidikan			
3	Pengalaman			
4	Bakat, minat potensi intelektual dan kreativitas			
5	Sikap			
6	Etos kerja			
7	Motivasi belajar dan harapan-harapan sesudah mengikuti diklat			

e. Instrumen monitoring penggunaan pedoman diklat

NO	PERNYATAAN	ada	Tidak ada	Ket.
1	Apakah telah ada pedoman pelaksanaan serta juklak dan juknis dari pembina diklat?			
2	Apakah telah ada pedoman pelaksanaan serta juklak dan juknis dari instansi teknis terkait?			
3	Apakah telah sesuai dengan yang telah ditetapkan pembina diklat			

f. Instrumen monitoring pelaksanaan kurikulum

NO	PERNYATAAN	YA	SEBAGIAN	TIDAK
1.	Kesesuaian dengan tuntutan dan kebutuhan kompetensi SDM dan organisasi			
2.	Kesesuaian dengan ketentuan pembina diklat			
3.	Kesesuaian dgn kebutuhan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi			
4.	Adanya konsistensi vertikal yaitu antara rumusan tujuan institusional dgn tujuan kurikuler dan tujuan instruksional			
5.	Adanya konsistensi horizontal yaitu keterkaitan mata pelajaran yang satu dengan yang lain dalam satu program studi			
6.	Adanya koordansi internal yaitu keterkaitan antara pokok bahasan yang satu dengan yang lain dalam satu mata pelajaran			
7.	Adanya kesesuaian bahan dgn pilihan sistim penyajian			
8.	Kesesuaian Media yang digunakan serta dukungan sarana diklat yg tersedia			
9.	Kesesuaian dengan dana yang dialokasikan			

g. Instrumen Penggunaan Metode

Dari penggunaan metode yang sering digunakan:

NO	PERNYATAAN	YA	SEBAGIAN	TIDAK
1.	Telah sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi			
2.	Telah sesuai dengan kebutuhan praktis dan pengembangan peserta			
3.	Telah menjamin interaktif antara peserta dengan widyaiswara dan antar peserta			
4.	Telah sesuai dengan suasana belajar orang dewasa yang dinamis dan menyenangkan			
5.	Telah sesuai antara materi dengan metode dan penyajian diklat			

h. Instrumen Penggunaan pembiayaan:

NO	PERNYATAAN		
1.	Sumber keuangan	:	APBN/APBD/Bantuan/Kerjasama
2.	Besarnya alokasi biaya yang diberikan oleh organisasi untuk keseluruhan dan setiap jenis program dan jenjang program diklat	:	
3.	Proporsi alokasi biaya untuk setiap pendidikan	:	
4.	Proporsi alokasi biaya untuk setiap kategori pembiayaan	:	
5.	Kejelasan arah dalam kebijakan dasar dan kebijakan operasional dalam manajemen pembiayaan	:	

i. Instrumen Monitoring Penyelenggara Diklat

NO	PERNYATAAN		Jumlah	Ket.
1.	Jumlah Pejabat Struktural Eselon II	:		
2.	Jumlah Pejabat Struktural Eselon III	:		
3.	Jumlah Pejabat Struktural Eselon IV	:		
4.	Jumlah Staf	:		
5.	Jumlah Pegawai yang telah mengikuti Diklat MOT	:		
6.	Jumlah Pegawai yang telah mengikuti Diklat TOC	:		

Kualitas SDM Penyelenggara

NO	PERNYATAAN	Baik	Cukup	Kurang
1.	Memahami misi dan visi organisasi secara utuh			
2.	Memiliki kompetensi konseptual, sosial maupun operasional			
3.	Mempunyai wawasan keterampilan manajemen			
4.	Mampu menerjemahkan kebutuhan organisasi kepada tujuan-tujuan diklat			
5.	Mampu merencanakan dan mengelola, dan mengkoordinasikan unsur-unsur yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan diklat			

6.	Mampu mengembangkan hubungan kerja yg kondusif dgn pegawai, pengajar dan peserta diklat			
7.	Mempunyai potensi intelektual dan kreativitas			
8.	Mempunyai sikap yang positif terhadap seluruh program			
9.	Mempunyai etos kerja terhadap organisasi dan peserta			
10.	Mempunyai motivasi			
11.	Pemahaman tugas dan tanggung jawab			

j. Instrumen Monitoring Widyaiswara

NO	PERNYATAAN		Jumlah	Ket.
1.	Jumlah Pejabat Fungsional (widyaiswara Utama)	:		
2.	Jumlah Pejabat Fungsional (widyaiswara Madya)	:		
3.	Jumlah Pejabat Fungsional (widyaiswara Muda)	:		
4.	Jumlah Pejabat Fungsional (widyaiswara Pertama)	:		
5.	Jumlah widyaiswara Luar Biasa, jika ada	:		

NO	PERNYATAAN	Baik	Cukup	Kurang
1.	Apakah jumlah widyaiswara yang ada telah sesuai dengan kebutuhan			
2.	Pemahaman konsep diklat sebagai suatu sistem			
3.	Pemahaman konsep belajar (andragogi)			
4.	Kemampuan mengajar materi sesuai spesialisasi			
5.	Kemampuan menggunakan metode belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran			
6.	Kemampuan menyusun bahan ajar/modul			
7.	Kemampuan menyusun kurikulum/silabus diklat			

k. Instrumen Monitoring Internal (Dilakukan Oleh Penilik Diklat/Pengamat Kelas)

Sarana Prasarana

NO	PERNYATAAN	Jml	Luas/Kondisi	ket
1.	Apakah ada ruang sekretariat :			
2.	Kursi			
3.	Meja			
4.	Lemari			
5.	lainnya			
6.	Ruang Kelas :			
7.	Kursi / meja belajar			
8.	Papan tulis			
9.	OHP			
10.	LCD			
11.	VCD			
12.	CCTV			
13.	Alat bantu belajar lainnya			
14.	Aula			
15.	Perpustakaan			
16.	Laboratorium/bengkel			
17.	Asrama/ kamar peserta			
18.	Kamar mandi/WC			

l. Instrumen Monitoring Metode Belajar

Penggunaan sarana dalam metode pembelajaran:

NO	SARANA	Ya	Kadang kadang	Tidak
10.	Papan tulis			
11.	Plif Chart			
12.	Meta plan			
13.	Alat peraga			
14.	OHP			
15.	LCD			
16.	Video			
17.	Tape recorder			
18.	Lainnya			

Metode diklat yang seperti apa yang sering diterapkan:

NO	METODE	PROSENTASE
1.	Ceramah	
2.	Diskusi	
3.	Praktek/latihan	
4.	Studi banding	
5.	Studi kasus	
6.	Simulasi	
7.	Bermain peran	
8.	Penggunaan sampel/alat peraga	

m. Instrumen Pelayanan Penyelenggara

Beri bobot 4 berarti sangat baik, 3 berarti baik, 2 berarti cukup, 1 berarti kurang

NO	INDIKATOR	BOBOT			
		1	2	3	4
1.	Prosedur pelayanan				
2.	Persyaratan Pelayanan				
3.	Kejelasan petugas pelayanan				
4.	Kedisiplinan petugas pelayanan				
5.	Tanggung jawab petugas pelayanan				
6.	Kemampuan petugas pelayanan				
7.	Kecepatan pelayanan				
8.	Keadilan mendapatkan pelayanan				
9.	Kesopanan dan keramahan petugas				
10.	Kewajaran biaya pelayanan				
11.	Kepastian biaya pelayanan				
12.	Kepastian jadwal pelayanan				
13.	Kenyamanan lingkungan				
14.	Keamanan pelayanan				

LAMPIRAN

KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGGARAN
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LAN BANDUNG
NOMOR : 045/IX/2/13/2008

TENTANG

TIM PELAKSANA
KAJIAN PENGEMBANGAN SISTEM EVALUASIDAN MONITORING DIKLAT APARATUR

No.	NAMA	JABATAN
1.	Drs. Sabar Gunawan, MA.	Koordinator
2.	Dr. H. A. Djuaeni K. SE., M.Ec.	Peneliti Utama
3.	Baban Sobandi, SE., M.Si.	Peneliti Utama
4.	Dra. Ara Ruhara, M.Si	Peneliti
5.	Dra. Marifa Ayu Kencana, MIS.	Peneliti
6.	Rahmat, S.Pd., MA..	Peneliti
7.	Gugum Gumelar, SH.	Peneliti
8.	Ir. Euis Nurmalia	Pembantu Peneliti
9.	Novel Saleh Seff, S. Sos.	Pembantu Peneliti
10.	Suryati	Pembantu Peneliti
11.	Suparmi	Pembantu Peneliti
12.	Haris Rusmana, A.Md.	Staff Sekretariat
13.	Wahyudi	Staff Sekretariat
14.	Holidin	Staff Sekretariat
15.	2 Orang	Narasumber setingkat eselon I
16.	4 Orang	Narasumber setingkat eselon II
17.	4 Orang	Narasumber setingkat eselon III kebawah
18.	6 Orang	Pakar/Pembicara Khusus/Praktisi
19.	3Orang	Pengolah Data

Ditetapkan di : Bandung
Pada tanggal : 3 Januari 2008



KUASA PENGGUNA ANGGARAN
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR I LAN BANDUNG

DR. H. Deddy Mulyadi, M.Si
NIP. 270.000.691

