

BAB X PERBAIKAN PROGRAM

A. MELAKUKAN IDENTIFIKASI PROSES PEMECAHAN MASALAH DALAM PERBAIKAN PROGRAM

Dalam kehidupan sehari-hari Anda sering mengenal kata perbaikan, tentunya kata tersebut sudah Anda pahami karena mengandung pengertian bahwa suatu program yang dijalankan tidak terlepas dari masalah atau kelemahan. Kelemahan yang ada pada akhirnya harus dievaluasi untuk diperbaiki agar mencapai hasil yang telah ditetapkan. Perbaikan program dilakukan untuk memperbaiki kegiatan yang belum memenuhi ketentuan sesuai dengan rencana program sehingga tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai dengan optimal. Untuk mengetahui kelemahan program perbaikan ini, tentunya evaluator harus memahami dengan melakukan identifikasi proses pemecahan (*perbaikannya*). Tim perbaikan (*evaluator*) harus memiliki kompetensi dalam memilih atau proses yang akan dipecahkan atau diperbaiki.

Disamping itu, Anda perlu memahami kata-kata kunci yang berkaitan dengan perbaikan program, seperti sponsor yang membiayai, macam-macam audiensi, instrumen yang digunakan, data kualitatif dan data kuantitatif, karena dalam memperbaiki suatu program kegiatan, kita perlu melihatnya secara komprehensif.

Sponsor adalah orang atau organisasi yang meminta evaluasi dan membayar suatu kegiatan tertentu. Audiensi yaitu orang yang secara langsung atau tidak langsung berurusan dengan evaluasi. Dalam evaluasi dikenal bermacam-macam audiensi seperti peminat, pemakai, dan pelanggan. Pada umumnya peminat untuk informasi yang dikumpulkan selama program berjalan terdiri atas perencana program, manajer program, dan karyawan yang menjalankan program. Peminat lainnya mungkin penerima layanan atau hasil evaluasi, misalnya siswa, mahasiswa, stakeholders, dan lain sebagainya. Jadi audiensi ialah kelompok yang harus diperhitungkan apabila Anda akan melakukan evaluasi. Audiensi diharapkan akan melakukan sesuatu setelah

menerima hasil evaluasi, misalnya tindakan, maka mereka adalah pemakai. Adalah menjadi tanggung jawab evaluator terhadap peminat dan pemakai pemilihan desain evaluasi yang tepat sesuai program, situasi, dan kondisi program. Rencana tentang siapa, kelompok mana yang akan ikut berpartisipasi dalam evaluasi, data macam apa yang akan dikumpulkan, dan kapan instrumen evaluasi akan dibuat dan oleh siapa ?

Kegiatan perbaikan pula bisa dilihat dari penggunaan instrument yang digunakan apakah sudah tepat atau belum sesuai. Kalau instrument yang digunakan adalah salah maka perlu ada perbaikan. Instrumen yang digunakan apakah menggunakan instrumen tes, kuesioner, observasi, wawancara, laporan, ceklis, dan alat-alat ukur lainnya. Kalau dalam menggunakan instrument ada kesalahan tentunya data yang dikumpulkan pun akan menemui kekeliruan yang membuat program tersebut gagal. Apabila instrument yang digunakan tidak tepat, maka data kualitatif atau data kuantitatif yang dikumpulkan pun akan salah. Oleh karena itu kegiatan perbaikan pun perlu dilihat juga dari segi perolehan data.

Untuk lebih memudahkan dalam memahami kajian tentang perbaikan program ini, Anda perlu mengerti definisi perbaikan dan program, agar anda dapat memahami modul ini dengan baik.

Perbaikan adalah suatu upaya untuk meningkatkan, mengembangkan, memperluas atau menghentikan suatu kegiatan yang dilaksanakan agar mencapai sasaran yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (**Joan L Herman & Cs, 1987, Farida Y Tayibnafis, 2000**). Program adalah segala sesuatu yang dicoba lakukan seseorang dengan harapan akan mendatangkan hasil atau pengaruh (**Joan L Herman & Cs, 1987, Evaluator's Handbook**). Lebih lanjut **Farida Y T (2000)** mengemukakan bahwa suatu program mungkin saja sesuatu yang berbentuk nyata (*tangible*) seperti materi kurikulum, atau yang abstrak (*intangibile*) seperti prosedur, misalnya distribusi biaya hidup, jadwal 4 hari lokakarya, atau sederetan kegiatan untuk meningkatkan sikap terhadap P4, dan lain-lain. Bila anda mengevaluasi suatu program, Anda secara teratur (sistematik) mengumpulkan informasi tentang bagaimana program itu berjalan,

tentang dampak yang mungkin terjadi, atau untuk menjawab pertanyaan yang diminati. Kadang-kadang informasi yang dikumpulkan digunakan untuk membuat keputusan tentang program itu misalnya bagaimana memperbaiki program, apakah akan diperluas atau dihentikan. Kadang-kadang informasi hanya berpengaruh secara tidak langsung terhadap keputusan, atau mungkin juga tidak dihiraukan sama sekali karena merugikan pemimpin. Terlepas dari bagaimana akhir penggunaannya suatu evaluasi program harus mengumpulkan informasi valid, informasi yang dapat dipercaya, informasi yang berguna untuk program yang dievaluasi.

Sesudah melakukan evaluasi program dan diketahui ada program yang belum mencapai tujuan-tujuan, maka evaluator harus berusaha mengetahui apa yang menjadi penyebab kelemahan atau ketidakberhasilan program yang dilaksanakan tersebut.

Dalam hal ini, evaluator akhirnya akan berkesimpulan bahwa ada program yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau ada program yang harus diperbaiki.

Anda dapat mencocokkan proses pemecahan masalah dalam perbaikan program yang dapat diadopsi dari pendapat-pendapat *Fernandes* (1984), **Stufflebeam** (1969), **William** (1984), **Morris** (1988), **Deming's** (1950), **Mike Robson** (1993) yaitu dapat dikemukakan sebagai berikut:

Dalam melakukan perbaikan program, Anda perlu mengidentifikasi proses pemecahan masalah dalam perbaikan program. Apakah suatu program itu efektif atau tidak setelah anda melakukan identifikasi terhadap kegiatan-kegiatan yang merupakan suatu sistem yang saling terkait satu sama lain dalam suatu program tertentu. Perbaikan program dapat diidentifikasi dengan melakukan proses pemecahan masalah apa yang harus diperbaiki.

Metode yang dapat digunakan untuk perbaikan program secara terus-menerus (kontinyu) adalah metode PDCA cycle. PDCA (Plan-Do-Check-Act) merupakan cara yang sistematis untuk menambah pengetahuan Anda mengenai proses pemecahan masalah dalam perbaikan program. Jadi hakikatnya, PDCA cycle adalah suatu metode untuk melakukan perbaikan

program secara terus-menerus. Untuk lebih jelasnya akan disajikan tahap-tahap dalam melakukan proses perbaikan program dengan menggunakan metode PDCA cycle adalah sebagai berikut:

1. Tahap Plan (Buat Rencana Perbaikan Program)

- a. Pertama-tama Anda harus dapat menentukan proses yang perlu diperbaiki atau dipecahkan. Proses yang perlu diperbaiki adalah proses yang terkait erat dengan keseluruhan program dan tuntutan kebutuhan sponsor atau audiens (peminat, pemakai, pelanggan) yang merupakan orang yang secara langsung atau tidak langsung berurusan dengan evaluasi. Dalam menentukan proses yang perlu diperbaiki tersebut, manajer program perlu mengidentifikasi kegiatan lintas-fungsional proses itu. Pilih masalah atau proses yang akan lebih dahulu dipecahkan/diperbaiki, dan jelaskan factor-faktor yang memungkinkan dilakukannya perbaikan proses. Identifikasi hasil-hasil yang merugikan, bentuk dan dukung tim yang tepat. Tinjau data yang berkaitan dengan masalah yang terjadi. Membatasi permasalahannya sehingga terfokus pada intinya. Rumuskan maksud dan tujuan usaha perbaikan atau usaha pemecahan masalah yang akan dilakukan. Cara dan alat yang dapat dipakai dalam perbaikan program pendidikan: (1) curah pendapat (*brainstorming*), (2) *affinity diagram*, (3) *check sheet*, (4) *control chart*, (5) *histogram*, (6) *interrelationship diagraph*, (7) *pareto chart*, (8) *prioritization matrices*, (9) *process capability*, (10) *radar chart*, dan (11) *run chart*.

Contoh 1 :

Di Fakultas MIPA dari Universitas X terjadi keresahan karena sebagian mahasiswa harus menempuh pendidikan lebih dari 4 tahun dan banyak pula yang belum siap pada batas waktu yang ditentukan oleh Universitas, yaitu 7 tahun. Akibat dari kenyataan yang sudah berulang-ulang ini akhirnya hanya sedikit calon mahasiswa yang berminat masuk ke Fakultas MIPA itu. Jumlah mahasiswa menurun karena waktu studi di Fakultas MIPA sangat panjang, dan ini disebabkan oleh beban yang terlalu berat pada skripsi dan terlalu banyaknya mata kuliah.

Cobalah analisis contoh kasus tersebut. Adakah kelemahan atau kesalahan program yang dilaksanakan oleh Fakultas MIPA tersebut ? Barangkali Anda sependapat bahwa contoh kasus di atas, adalah salah satu contoh kesalahan dalam melaksanakan program di Fakultas MIPA, yang perlu ada perbaikan. Contoh program di atas menggambarkan kekeliruan Fakultas MIPA dalam implementasi program kepada mahasiswa. Berdasarkan hasil evaluasi program terdapat kekeliruannya yaitu bahwa terdapat bukti semakin menurunnya jumlah mahasiswa disebabkan waktu studi sangat panjang, beban skripsi terlalu berat, dan mata kuliah sangat banyak, dosen sering tidak ada, nilai dari dosen mahal, buku yang dibutuhkan mahasiswa tidak ada. Kekeliruan yang harus diperbaiki untuk program-program selanjutnya adalah dengan mengurangi jumlah mahasiswa yang masa studinya lebih dari 4 tahun .

Bertolak dari contoh di atas, Anda dapat menganalisis beberapa kekeliruan program yang harus diperbaiki. Anda dapat melakukan beberapa perbaikan program yang didasarkan kepada contoh di atas, dengan memperhatikan proses pemecahan masalah dalam melakukan perbaikan program. Cobalah anda buat proses pemecahan masalah atau perbaikan program yang dapat dilakukan berdasarkan pemahaman dan pengalaman dalam menganalisis suatu program.

- b. Uraikan proses yang dilakukan berkenaan dengan hal tersebut di atas. Anda perlu menentukan perbaikan apa yang akan dilakukan terhadap proses yang dipilih berdasarkan peristiwa-peristiwa yang terjadi.
- c. Uraikan semua hal yang menjadi penyebab timbulnya masalah, sesuai dengan akar permasalahannya.
- d. Kembangkan cara pemecahan atau perbaikan yang efektif dan dapat dikerjakan.

2. Tahap Do (Kerjakan). Laksanakan solusi dan perubahan proses yang sudah ditentukan. Disarankan agar mencoba solusi itu pada skala kecil lebih dahulu. Ikutilah rencana dan pantaulah proses dan hasilnya. Adakan penyesuaian pada cara atau proses bila keadaan memerlukan demikian.

- a. Langkah pertama yang harus Anda lakukan pada tahap “Do” ini adalah mengumpulkan “*baseline information*” untuk menentukan keadaan yang nyata sekarang mengenai jalannya proses. “*Baseline information*” ini dapat diperoleh dari data historik atau teknik-teknik pengumpulan data yang lebih canggih.
- b. Sesudah “*baseline information*” dikumpulkan, maka perbaikan yang dikehendaki dapat diimplementasikan. Dalam tahap ini, Anda dapat menguji hipotesis atau asumsi dengan menggunakan “*baseline information*” tersebut. Untuk melakukan uji hipotesis terlebih dahulu pada skala kecil program untuk menghindari kerugian-kerugian yang tidak kita kehendaki.
- c. Akhirnya, dalam tahap “Do” ini, Anda harus mengumpulkan data lagi untuk mengetahui apakah perbaikan yang Anda lakukan dengan hipotesis itu membawa perbaikan tau tidak.
- d. Alat yang biasanya dipakai adalah (1) *activity network diagram*, (2) *gant chart*, (3) *check sheet*, dan (4) *control chart*.

3. Tahap Check (Evaluasi). Buatlah alat atau cara untuk memantau (*memonitor*) pelaksanaan proses dan hasilnya. Konfirmasikan bahwa cara atau alat itu absyah untuk digunakan. Apakah solusi itu mendatangkan efek yang diinginkan ? Apakah ada konsekwensi yang tidak diharapkan ?. Alat

yang biasa dipakai adalah (1) *check sheet*, (2) *control chart*, (3) *flowchart*, (4) *pareto chart*, (5) *run chart*.

Dalam tahap ini “*check*” ini, manajer program harus dapat menafsirkan informasi yang baru dikumpulkan untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan membawa perbaikan atau tidak. Untuk dapat ditafsirkan, biasanya data yang dikumpulkan itu disusun dalam grafik yang lazim dipakai dalam perbaikan mutu program secara terpadu. Dalam langkah ini harus dapat diketahui apakah yang diperbaiki itu persoalan yang benar atau bukan. Langkah ini penting untuk menjaga jangan sampai Anda memperoleh solusi yang benar, tetapi dari persoalan yang salah.

Disamping itu, Anda harus meninjau dan mengevaluasi hasil dari perbaikan yang dilakukan dengan membuat: (1) alat atau cara untuk memantau (*monitoring*) pelaksanaan proses dan hasilnya; (2) konfirmasikan bahwa cara atau alat itu absyah untuk digunakan; (3) apakah solusi itu mendatangkan efek yang diinginkan ?; dan (4) apakah ada konsekuensi yang tak diharapkan ? (**Margono Slamet**, 2001).

Jadi dalam tahap “*check*” ini, manajer harus dapat melakukan analisis (memisah, memilih dan membahas data), mengadakan *synthesis* (merangkum data) dan menafsirkan data serta informasi sebagai kesimpulan pendapat. Dalam kesimpulan pendapat tersebut harus dapat digeneralisasikan dalam skala yang lebih besar di dalam organisasi atau tidak. Dengan demikian, dalam tahap *check* ini, manajer memperoleh pengetahuan baru mengenai proses yang berada dalam tanggung jawabnya.

4. **Tahap Act** (Tindak Lanjut). Nilailah hasil-hasil yang dicapai demikian pula proses perbaikan dan perubahan proses yang direkomendasikan. Teruskan perbaikan proses bila diperlukan, bakukan bila memungkinkan. Rayakan keberhasilan yang dicapai. Alat atau cara yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah *affinity diagram* dan *brainstorming*.
 - a. Keputusan untuk perbaikan mana yang akan diimplementasikan. Pada langkah ini, manajer dihadapkan pada dua pilihan: (1) mengimplementasikan perubahan yang sudah diuji, pada skala yang lebih luas, atau (2)

menyempurnakan hipotesis untuk diuji kembali. Yang juga perlu diperhatikan dalam langkah ini adalah efek dari pada perubahan yang dilakukan terhadap SDM dan biaya untuk diperbandingkan dengan keuntungan yang diantisipasi.

- b. Apabila perubahan yang dilakukan itu berhasil bagi perbaikan proses, maka perlu disusun prosedur yang baku.
- c. Agar supaya perubahan untuk perbaikan berjalan baik, perlu dilakukan pelatihan ulang dan tambahan bagi karyawan terkait.
- d. Dalam langkah ini manajer juga perlu mengkaji apakah perubahan yang dilakukan itu tidak mempunyai efek negatif terhadap bagian program lain.
- e. Pelaksanaan perubahan tersebut perlu dimonitor terus untuk menjaga agar seluruh karyawan melaksanakan apa yang ditetapkan dalam prosedur yang telah digariskan.

Dengan telah diperolehnya pengetahuan atau informasi baru dari satu siklus PDCA, maka Anda harus mengulangi siklus dalam tahap berikutnya secara berkelanjutan sehingga terjadi perbaikan secara terus-menerus (kontinu).

Contoh 2:

Dalam mengatasi krisis ekonomi yang berkepanjangan, pemerintah Indonesia merancang program Jaring Pengaman Sosial (JPS) sebagai salah satu strategi untuk melindungi masyarakat yang mengalami kejatuhan akibat krisis. Krisis telah memperbesar jumlah penduduk miskin. Faktor penyebab kemiskinan di masa krisis di Indonesia adalah inflasi yang sangat tinggi dan hilangnya kesempatan kerja. Mengingat besarnya peran inflasi sebagai faktor penyebab kemiskinan di masa krisis, maka sebagai program perlindungan JPS sangat diperlukan tidak saja oleh kelompok miskin baru, tetapi juga kelompok miskin lama. Oleh karenanya program JPS di Indonesia tidak hanya terkait dengan penciptaan lapangan kerja, tetapi juga disertai dengan subsidi pada kebutuhan pokok termasuk pelayanan kesehatan dan pendidikan. Tentu saja keberhasilan program subsidi JPS semacam ini adalah adanya targetting yang akurat untuk menjamin bahwa mereka yang miskinlah yang akan memperoleh kemanfaatan.

Berdasarkan evaluasi program JPS yang telah dijalankan pemerintah, ada beberapa kelemahan yang harus diperbaiki, diantaranya (1) desain program tidak sesuai dengan kondisi masyarakat yang disasar; (2) tidak adanya data dasar yang baik untuk menetapkan sasaran penerima program; (3) sangat bias laki-laki dan diskriminatif terhadap kelompok masyarakat marjinal; (4) kurang seriusnya upaya monitoring di lapangan; (5) disseminasi informasi kurang menjangkau kelompok yang hendak di sasar; dan (6) situasi politik yang potensil menimbulkan penyimpangan penggunaan dana untuk money politik.

Cobalah analisis contoh tersebut. Adakah kelemahan atau kesalahan program yang dilaksanakan pemerintah dalam program JPS tersebut ? Barangkali Anda sependapat bahwa contoh di atas, adalah salah satu program yang dilaksanakan kurang berhasil dan perlu ada perbaikan. Contoh program di atas menggambarkan kekeliruan pemerintah dalam implementasi program kepada masyarakat miskin atau marjinal. Berdasarkan hasil evaluasi program terdapat 6 kekeliruan yang harus diperbaiki untuk program-program selanjutnya agar mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Bertolak dari contoh di atas, Anda dapat menganalisis beberapa kekeliruan program yang harus diperbaiki. Anda dapat melakukan beberapa perbaikan program yang didasarkan kepada contoh di atas, dengan memperhatikan proses pemecahan masalah dalam melakukan perbaikan

program. Cobalah anda buat proses pemecahan masalah atau perbaikan program yang dapat dilakukan berdasarkan pemahaman dan pengalaman dalam menganalisis suatu program.

RANGKUMAN

1. Perbaikan adalah suatu upaya untuk meningkatkan, mengembangkan, memperluas atau menghentikan suatu kegiatan yang dilaksanakan agar mencapai sasaran yang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
2. Program adalah segala sesuatu yang dicoba lakukan seseorang atau lembaga dengan harapan akan mendatangkan hasil atau pengaruh.
3. Informasi yang dikumpulkan digunakan untuk membuat keputusan tentang program itu misalnya bagaimana memperbaiki program, apakah akan diperluas atau dihentikan.
4. Informasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap keputusan, atau mungkin juga tidak dihiraukan sama sekali karena merugikan pemimpin. Terlepas dari bagaimana akhir penggunaannya suatu evaluasi program harus mengumpulkan informasi valid, informasi yang dapat dipercaya, informasi yang berguna untuk program yang dievaluasi.
5. Proses pemecahan masalah dalam perbaikan program terdiri dari 4 tahapan yang harus dikerjakan oleh Anda, yaitu (1) tahap pembuatan rencana perbaikan (*plan*); (2) tahap melaksanakan (*do*); (3) tahap melakukan monitoring dan evaluasi (*check*); dan (4) tahap tindak lanjut (*act*) dalam perbaikan program.

B. KONSEP DASAR MONITORING DAN EVALUASI

Pembahasan ini akan memberikan landasan praktis bagi Anda dalam melakukan monitoring dan evaluasi secara komprehensif tentang program yang dilaksanakan oleh sekolah. Dengan memahami konsep dasar monitoring dan evaluasi ini, Anda akan dapat melaksanakan tugas monitoring dan evaluasi

pada program sekolah khususnya atau dapat Anda aplikasikan juga pada program lainnya.

A. Pengertian dan Tujuan

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah suatu program dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan atau menyimpang dari tujuan adalah monitoring dan evaluasi (M&E/MONEV). Monitoring dan evaluasi (MONEV) pada dasarnya terdiri atas dua aspek kegiatan, yaitu monitoring dan evaluasi. Meskipun ke dua istilah tersebut seringkali dipandang memiliki satu pengertian, sesungguhnya masing-masing memiliki makna dan focus yang agak berbeda. Pembahasan M&E di sini bertujuan untuk mengetahui apakah program berjalan sesuai dengan tujuan atau ada yang perlu diperbaiki.

Monitoring merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi atau memantau proses dan perkembangan pelaksanaan program. Fokus monitoring adalah untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan suatu program, bukan pada hasilnya. Lebih spesifiknya, fokus monitoring adalah pada komponen proses pelaksanaan program, baik menyangkut proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses suatu kegiatan.

Evaluasi merupakan suatu proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program sekolah dengan criteria tertentu untuk keperluan pembuatan keputusan. Informasi hasil evaluasi dibandingkan dengan sasaran yang ditetapkan pada program. Apabila hasilnya sesuai dengan sasaran yang diterapkan, berarti program tersebut efektif. Jika sebaliknya, maka program tersebut dianggap perlu diperbaiki.

Monitoring dilakukan untuk tujuan supervisi, yaitu untuk mengetahui apakah program berjalan sebagaimana yang direncanakan, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut. dengan kata lain monitoring menekankan pada pemantaun proses pelaksanaan program dan

sedapat mungkin tim memberikan saran untuk mengatasi masalah yang terjadi. Hasil monitoring digunakan sebagai umpan balik untuk penyempurnaan pelaksanaan program-program.

Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program mencapai sasaran yang diharapkan. Evaluasi menekankan pada aspek hasil (*out-put*). Konsekuensinya, evaluasi baru dapat dilakukan jika program sudah berjalan dalam satu periode, sesuai dengan tahapan sasaran yang dirancang. Misalnya untuk satu tahapan kegiatan program.

Hasil MONEV berupa informasi untuk pengambilan keputusan, sehingga informasi dan datanya harus dapat dipertanggungjawabkan (*valid* dan *reliable*). Informasi dan simpulan hasil monitoring diharapkan dapat digunakan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dilakukan untuk membantu agar suatu program berhasil sesuai dengan yang diharapkan. Informasi dan simpulan hasil evaluasi diharapkan untuk mengambil keputusan tentang suatu program secara utuh, mulai dari kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan masa depan untuk tahun-tahun berikutnya.

1. Komponen dan Indikator

Secara umum MONEV program sekolah mencakup lima komponen utama, yaitu: (1) konteks, (2) input, (3) proses, (4) output, dan (5) outcome.

- a. *Komponen konteks* pada dasarnya mempertanyakan apakah program sekolah sesuai dengan; (1) landasan hukum/kebijakan pendidikan yang berlaku, (2) kondisi geografis dan sosial ekonomi masyarakat, (3) tantangan masa depan bagi lulusan, (4) daya dukung masyarakat terhadap program pendidikan. Indikator tersebut seharusnya menjadi landasan sekolah dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan MONEV yang dipertanyakan adalah apakah visi, misi, dan tujuan serta sasaran yang dirumuskan telah sesuai dengan indikator-indikator eksternal tersebut di atas.

- b. *Komponen input* pada dasarnya mempertanyakan apakah input-input pendidikan siap untuk digunakan. Siap berarti mencakup keberadaan, kualitas maupun kuantitasnya. Komponen input mencakup indicator antara lain: (1) kebijakan, dan sasaran mutu, (2) sumber daya manusia (staf), (3) sumber daya lainnya (dana, fasilitas), (4) harapan prestasi tinggi, (5) fokus pada pelanggan, (6) manajemen sekolah. Input mana yang dicermati dalam MONEV tergantung sasaran yang ingin dicapai dan program yang dilaksanakan. Misalnya program peningkatan kualitas tenaga kependidikan. Idealnya indicator-indikator input telah siap sehingga proses pendidikan yang diprogramkan dapat berjalan dengan baik. Dalam pelaksanaan MONEV dipertanyakan apakah sumberdaya manusia (guru, tata usaha, siswa), berbagai rancangan pembelajaran sebagai aplikasi kurikulum, berbagai sarana pendukung kegiatan pendidikan, anggaran operasional pendidikan, dan sebagainya telah disusun atau diadakan sesuai kebutuhan.
- c. *Komponen proses* pada dasarnya mempertanyakan apakah proses pengelolaan input telah sesuai dengan yang seharusnya. Artinya apakah proses tersebut telah sesuai dengan prinsip yang diyakini atau terbukti baik. Komponen proses dalam penyelenggaraan pendidikan antara lain mencakup indikator: (1) proses belajar mengajar yang efektif, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat, (3) penciptaan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (5) pemilikan budaya mutu, (6) kerjasama tim yang kuat, (7) kemandirian, (8) partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, (9) keterbukaan, (10) kemauan untuk berubah (inovasi), (11) evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (12) responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan, (13) komunikasi yang baik, (14) akuntabilitas, dan (15) sustainabilitas. Berdasarkan indicator-indikator tersebut suatu program dapat dievaluasi apakah berhasil atau perlu ada perbaikan pada bagian-bagian tertentu.

d. *Komponen output* pada dasarnya mempertanyakan apakah sasaran yang ingin dicapai pada suatu program tertentu telah tercapai. Dengan demikian untuk komponen output, MONEV baru dapat dilakukan pada saat sudah selesai. Komponen output selalu mengenai kinerja siswa, karena pendidikan pada dasarnya mendidik siswa. Artinya apapun program yang diajukan, wujud outputnya harus berbentuk kinerja siswa atau yang biasa disebut hasil belajar. Hasil belajar pada dasarnya bersifat akademik maupun non akademik. Dalam MONEV komponen output, ketercapaian sasaran itulah yang dilihat, termasuk masalah yang terjadi jika ternyata sasaran tidak tercapai.

Contoh : Peningkatan skor evaluasi hasil belajar Bahasa Inggris

Di SMUN 5, rata-rata nilai Bahasa Inggris pada tahun lalu 6,5. Pada saat siswa tersebut lulus SLTP, rata-rata nilainya juga 6,5. berarti peningkatan nilai (dari SLTP ke SMU) bahasa Inggris $6,5-6,5=0$. Pada tahun depan peningkatan nilai diharapkan naik menjadi 0,5. Artinya, jika rata-rata nilai Bahasa Inggris SLTP dari siswa kelas tiga saat ini 6,3 maka diharapkan ketika lulus SLTP rata-rata nilai Bahasa Inggrisnya menjadi 6,8. Jadi yang dijadikan ukuran bukan perbedaan nilai tahun lalu dengan nilai sekarang, tetapi peningkatan nilai mereka saat lulus SLTP dan Lulus SMU.

e. *Komponen outcome* pada dasarnya mempertanyakan dampak dari program sekolah. Dampak biasanya muncul setelah output terjadi beberapa lama. Dampak dapat terjadi pada siswa (lulusan), misalnya diterima-tidaknya di perguruan tinggi, waktu mendapatkan pekerjaan, gaji/penghasilan setelah bekerja dan sebagainya. Dampak juga dapat mengenai sekolah, misalnya peningkatan popularitas sekolah, tingkat kepercayaan masyarakat kepada sekolah dan sebagainya.

Contoh: Lulusan yang diterima di PT

Di SMUN 13 pada tahun 2004 lulusannya mencapai 100% dengan NEM rata-rata 8,5. Berdasarkan data yang diperoleh 75% lulusan SMUN 13 di terima di perguruan tinggi sesuai dengan minat dan pilihannya. 20% dari lulusan SMUN 13 diterima pada perguruan tinggi SWASTA. Dan 5% lagi tidak dapat melanjutkan ke PT.

Berdasarkan contoh di atas Anda dapat menganalisis outcome SMUN 13 tersebut dari dimensi kualitas maupun kuantitasnya. Dari segi kualitas SMUN 13 menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dengan SMU lainnya. Dari segi kuantitas sebagian besar lulusan SMUN 13 melanjutkan ke PT.

2. Instansi yang Melakukan MONEV

Pihak yang melakukan MONEV terhadap program-program pendidikan yang dilaksanakan terdiri dari mulai kepala sekolah, Dinas Pendidikan Kabupaten/kota, Dinas Pendidikan Propinsi dan Direktorat Pendidikan.

Pihak sekolah melaksanakan MONEV terhadap program-program yang dilaksanakan di sekolahnya, baik yang fokusnya pada monitoring pelaksanaan program maupun pada evaluasi hasil program. MONEV seperti ini disebut MONEV internal. Dengan cara ini diharapkan kepala sekolah mengetahui perkembangan pelaksanaan program sekolah dan memberikan solusi jika terjadi masalah. MONEV oleh kepala sekolah dilakukan secara periodic dan hasilnya dicatat sebagai dokumen. Dokumen tersebut digunakan sebagai bahan penyusunan laporan kemajuan dan untuk bahan konsultasi ketika ada MONEV dari Dinas Pendidikan Kabupaten/kota atau Dinas Pendidikan Propinsi atau Direktorat.

Dinas Pendidikan Kabupaten/kota melaksanakan MONEV sebagai bagian tugas fungsional pembinaan sekolah. Dengan demikian MONEV yang

dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/kota mencakup seluruh sekolah yang bersangkutan. Hasil MONEV yang berupa rangkuman esensial sebaiknya disampaikan kepada Dinas Pendidikan Propinsi dan Nasional.

Dinas Pendidikan Propinsi juga melaksanakan MONEV secara sampling untuk validasi hasil MONEV yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/kota, dalam rangka penyusunan simpulan pada tingkat propinsi.

Direktorat melaksanakan MONEV secara sampling untuk validasi hasil-hasil monitoring yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten dan Propinsi, untuk keperluan pengembangan konsep dan program sekolah di tingkat nasional.

3. Waktu Pelaksanaan MONEV

MONEV internal yang dilaksanakan oleh kepala sekolah memfokuskan pada monitoring pelaksanaan program sekolah secara periodik sepanjang tahun, misalnya setiap minggu. Dengan melaksanakan setiap minggu diharapkan kepala sekolah mengetahui dengan benar perkembangan pelaksanaan program sekolah yang sedang berjalan, dan sedini mungkin mengetahui kendala-kendala yang muncul sehingga dapat membantu penanggungjawab dalam mencari pemecahannya. Kepala sekolah dibantu oleh tim guru juga perlu melakukan MONEV yang memfokuskan pada evaluasi hasil program sekolah pada akhir tahun akademik atau akhir pelaksanaan program sekolah.

Sedangkan MONEV yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/kota dilaksanakan minimal dua kali dalam satu tahun pelajaran, dan tentu saja lebih baik jika lebih dari dua kali. Jika hanya dua kali, sebaiknya satu kali MONEV dilakukan di saat KBM berjalan efektif yaitu antara Agustus sampai dengan April, sedangkan yang kedua dilaksanakan pada saat hasil program sudah diketahui, yaitu bulan Juni dan Juli.

Dinas Pendidikan Propinsi sebaiknya dilaksanakan pada saat KBM efektif sedang berlangsung (Agustus-April), sama dengan MONEV Direktorat, agar dapat mengetahui proses pelaksanaan program dan petugas dapat bertemu dengan siswa dalam keadaan KBM berjalan. Data hasil sekolah dapat juga

diambil dari laporan sekolah dan laporan MONEV yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/kota. Namun data dari laporan yang dibuat oleh sekolah perlu di cek kebenarannya di lapangan.

Setiap dua atau tiga tahun sekali dilakukan penelaian secara komprehensif terhadap sekolah sebagai school review. Jika diperlukan, school review dilaksanakan oleh institusi independent.

Dalam pelaksanaan MONEV harus dilakukan oleh orang-orang yang ahli, mengerti, dan mengetahui program-program sekolah. Untuk memperoleh hasil yang optimal dapat dilakukan kerjasama dengan pengawas.

4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk melakukan MONEV yang benar, maka data yang dikumpulkan harus bersumber dari data yang dapat dipercaya. Sumber data MONEV dapat dikumpulkan dari data-data sebagai berikut: (1) dokumen, (2) persepsi orang (*responden*) melalui wawancara, dan (3) hasil observasi.

Data yang berupa dokumen antara lain mencakup program sekolah, data sosial ekonomi orang tua siswa, jumlah siswa dan guru serta fasilitas yang dimiliki sekolah maupun yang ada di lingkungannya. Wawancara dilakukan untuk mengetahui responden yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan pengumpulan data. Wawancara dilakukan untuk mengumpulkan data tentang persepsi mereka terhadap keterbukaan manajemen sekolah, kerjasama antara warga sekolah maupun sekolah dengan lingkungan, kemandirian sekolah dalam menyusun kebijakan, akuntabilitas program sekolah dicocokkan dengan kondisi siswa, serta sustainibilitas (keberlanjutan) program-program sekolah. Angket untuk menggali pendapat warga sekolah yang terkait dengan program sekolah secara ekstensif.

Data yang diperoleh melalui observasi (pengamatan) akan memberikan data antara lain berupa keterlibatan warga sekolah dalam kegiatan di sekolah seperti KBM di sekolah, latihan olahraga atau kesenian, kondisi fasilitas yang dimiliki sekolah, dan antusiasme warga sekolah dalam suatu kegiatan tertentu.

Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi, wawancara, angket dan observasi diharapkan akan memberikan data yang akurat sebagai bahan untuk

dianalisis dan ditafsirkan. Hasil dari analisis dan penafsiran data tersebut menjadi bahan acuan untuk pengambilan keputusan untuk kebijakan pendidikan pada masa selanjutnya.

RANGKUMAN

1. Monitoring merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi atau memantau proses dan perkembangan pelaksanaan program. Fokus monitoring adalah untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan suatu program, bukan pada hasilnya. Lebih spesifiknya, fokus monitoring adalah pada komponen proses pelaksanaan program, baik menyangkut proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses suatu kegiatan. Monitoring menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan program dan sedapat mungkin tim memberikan saran untuk mengatasi masalah yang terjadi.
2. Evaluasi merupakan suatu proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program dengan kriteria tertentu untuk keperluan pembuatan keputusan. Informasi hasil evaluasi dibandingkan dengan sasaran yang ditetapkan pada program. Apabila hasilnya sesuai dengan sasaran yang diterapkan, berarti program tersebut efektif. Jika sebaliknya, maka program tersebut dianggap perlu diperbaiki. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program mencapai sasaran yang diharapkan. Evaluasi menekankan pada aspek hasil (out-put). Konsekuensinya, evaluasi baru dapat dilakukan jika program sudah berjalan dalam satu periode.
3. Secara umum MONEV program sekolah mencakup lima komponen utama, yaitu: (1) konteks, (2) input, (3) proses, (4) output, dan (5) outcome.
4. Instansi yang bertugas melaksanakan monitoring dan evaluasi di tingkat pendidikan dasar dan menengah dimulai dari kepala sekolah, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Dinas Pendidikan Propinsi atau Direktorat.

5. Sumber data dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi bisa berupa dokumen, orang dan hasil observasi. Data yang sudah terkumpul selanjutnya dilakukan analisis data agar memiliki makna.

C. PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI

1. Menyusun Rancangan

Untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi, Anda harus menyusun rancangan pelaksanaan M & E. Hal ini penting sebab program-program yang berjalan sangat beragam sekali. Dengan demikian menyusun rancangan ini akan memberikan pedoman dalam melaksanakan M & E.

Beberapa komponen utama yang perlu ada dalam rancangan M & E antara lain:

1. Penentuan fokus dan tujuan;
2. Penentuan komponen dan indikator;
3. Rancangan pengumpulan data dan pengembangan instrument;
4. Penyusunan rencana kerja

Untuk lebih mendalami komponen-komponen tersebut, di bawah ini Anda akan mempelajari penjelasannya lebih rinci lagi.

1. Penentuan Fokus dan Tujuan

Monitoring memfokuskan pada perolehan informasi mengenai pelaksanaan program, sedangkan evaluasi memfokuskan pada hasil suatu program. Disamping itu, mengacu pada program-program yang sedang atau telah dilaksanakan, perlu ditentukan tujuan M & E secara jelas dan operasional sehingga kriteria pencapaiannya dapat diukur dan mudah diketahui. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu dilakukan pencermatan terhadap suatu program yang akan dilaksanakan M & E.

2. Pengembangan Komponen dan Indikator

Selanjutnya Anda harus menentukan komponen dan indikator suatu program yang akan dilaksanakan M & E. Dalam penentuan komponen ini dilandasi oleh tujuan dilaksanakannya M & E dan substansi suatu program.

Untuk kegiatan monitoring, komponen yang perlu dipantau terutama mengenai proses pelaksanaan program tersebut. Adapun kegiatan evaluasi suatu program mencakup komponen konteks, input, proses, dan keluaran serta dampak.

Perlu diingat oleh Anda bahwa penentuan indikator dan kriteria yang digunakan untuk M & E sangat terkait dengan komponen yang akan di M & E. Indikator merupakan penjabaran dari komponen-komponen dijabarkan menjadi indikator-indikator termasuk kriteria pencapaiannya.

3. Rancangan Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen.

Perlu Anda ingat bahwa komponen yang akan di kaji perlu dibuat dahulu bagaimana rancangan pengumpulan data. Dalam pengumpulan data Anda perlu merancang data apa saja yang akan dikumpulkan, siapa responden atau sumber datanya. Setelah semua itu dirancang, Anda harus membuat rancangan instrumen yang akan digunakan.

Pengembangan instrument dilakukan dengan mengacu pada komponen-komponen program yang akan di M & E. Penyusunan instrument mencakup penentuan jenis instrument dan isi instrument. Isi instrument hendaknya di susun berdasarkan kisi-kisi substantive dari komponen dan indicator, kemudian perlu dilakukan validasi dan uji coba untuk memperoleh instrumen yang valid dan reliable. Satu komponen dapat dijabarkan menjadi beberapa indikator. Untuk lebih jelasnya pahami contoh instrumen konteks sekolah di bawah ini:

DATA SEKOLAH

- A. Nama sekolah :
- B. Nomor Statistik Sekolah (NSS) :
- C. Tahun didirikan :
- D. Tipe Sekolah :
- E. Lokasi Sekolah :
- F. Status Sekolah :
- G. Waktu Belajar :
- H. Alamat Sekolah :

ASPEK: KEADAAN GEOGRAFIS

ASPEK: PERMINTAAN MASYARAKAT PENDIDIKAN

ASPEK: DUKUNGAN ATAU PARTISIPASI MASYARAKAT

ASPEK: KEBIJAKAN PEMERINTAH

ASPEK: ASPIRASI MASYARAKAT TERHADAP PENDIDIKAN

Aspek-aspek tersebut dijabarkan dalam bentuk indikator-indikator yang sesuai dengan kebutuhan monitoring dan evaluasi.

4. Penyusunan Rencana Kerja

Rencana kerja pelaksanaan M & E perlu disusun, mencakup berbagai kegiatan dalam M & E, terutama pengumpulan data, analisis data, pembuatan laporan, dan tindak lanjutnya. Dalam hal ini, perlu disusun jenis kegiatan, waktu pelaksanaan, pelaksana atau evaluator, hasil yang diharapkan, instrument dan metode yang digunakan, serta subyek atau sumber data.

Berikut ini merupakan salah satu contoh format rencana kerja penyelenggaraan M & E:

No	Waktu	Kegiatan	Hasil yang diharapkan	Pelaksana	Tempat	Responden/ Sumber Data	Alat/Instrumen
1
2
dst

2. Pelaksanaan M & E

Kegiatan pelaksanaan M & E program pada dasarnya terdiri atas empat kegiatan, yaitu: (1) pengisian kuesioner oleh responden, (2) mencermati dokumen yang berkaitan dengan program perbaikan, (3) observasi kegiatan program, dan (4) wawancara untuk mengumpulkan data langsung dari responden. Empat kegiatan tersebut dilaksanakan untuk saling menunjang dan cek silang. Misalnya informasi dari isian kuesioner dicek dengan observasi dan wawancara. Empat kegiatan tersebut dapat dilakukan secara simultan. Misalnya ketika melakukan observasi langsung diteruskan dengan wawancara untuk kontrolnya. Juga hasil observasi dapat dicek dengan dokumen.

3. Pelaporan

Kegiatan yang harus diperhatikan adalah laporan hasil M & E dengan tujuan dapat menilai sejauhmana program yang dilaksanakan efektif atau tidak. Laporan disini harus memuat segala hal yang dibutuhkan sesuai dengan rancangan perbaikan suatu program. Dalam membuat suatu laporan program diperlukan suatu analisis yang tepat. Analisis ini didasarkan kepada data, fakta dan informasi yang dapat memperbaiki program bahkan meningkatkan kualitas program pada masa yang akan datang.

Laporan M & E pada dasarnya mencakup dua hal pokok, yaitu laporan teknis yang menyangkut program dan laporan yang bersifat keuangan. Laporan hendaknya dibuat secara rinci dan teliti dengan format yang telah disesuaikan dengan program yang dilaksanakan.

Contoh suatu analisis data dalam kegiatan M & E di sekolah. Analisis data yang dilaksanakan di sekolah dalam kegiatan M & E pada dasarnya untuk menjawab pertanyaan pokok, sebagai berikut:

- a. Apakah visi, misi, dan tujuan telah sesuai dengan kondisi sekolah dan lingkungannya ?
- b. Apakah sasaran yang diajukan dalam program sekolah realistik ?
- c. Apakah program-program yang diajukan untuk mencapai sasaran tersebut sesuai ?
- d. Apakah komponen input telah tersedia dan mendukung proses pelaksanaan program sekolah ?
- e. Apakah program-program tersebut berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Misalnya apakah program MGMP sekolah yang direncanakan dapat berjalan seperti yang direncanakan ?
- f. Apakah aspek-aspek manajemen sekolah (keterbukaan, kerjasama, kemandirian, akuntabilitas, dan sustainibilitas) yang ingin dikembangkan dalam manajemen sekolah sudah tumbuh ?
- g. Apakah program sekolah efektif, artinya apakah sasaran-sasaran yang diajukan dapat tercapai ?

- h. Apakah ada dampak positif dan negatif dari program-program yang dilaksanakan sekolah ?

4. Pemanfaatan Hasil Perbaikan dan Tindak Lanjut

Hasil laporan bertujuan untuk memperbaiki program yang sudah berjalan sehingga memberikan manfaat bagi program selanjutnya. Anda jangan lupa bahwa laporan yang telah dibuat harus ditindak lanjuti sebagai bukti bahwa perbaikan program menjadi bagian yang sangat penting dalam keseluruhan program. Hasil M & E terhadap suatu program akan digunakan sebagai landasan pengambilan keputusan, baik keputusan pada tingkat atas maupun tingkat bawah.

RANGKUMAN

1. Dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi hal yang perlu dikerjakan adalah menyusun rancangan, bagaimana pelaksanaannya dan pelaporan hasil monitoring dan evaluasi.
2. Komponen-komponen utama yang perlu ada dalam rancangan monitoring dan evaluasi adalah (a) penentuan focus dan tujuan, (b) penentuan komponen dan indicator, (c) rancangan pengumpulan data dan pengembangan instrument, dan (d) penyusunan rencana kerja.
3. Dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi program sekolah perlu dipersiapkan empat kegiatan yaitu: (a) pengisian kuesioner oleh responden, (b) mencermati dokumen yang terkait dengan program sekolah, (c) observasi kegiatan program, dan wawancara. Empat kegiatan tersebut saling melengkapi.
4. langkah yang terakhir dari kegiatan monitoring dan evaluasi adalah pelaporan hasil. Pelaporan didalamnya sudah merupakan kegiatan yang terdiri dari analisis data, penyusunan laporan dan laporan hasil.
5. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi hendaknya dilakukan melalui koordinasi yang baik dan dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kemampuan dan keahlian dibidangnya.

D. MELAKUKAN LANGKAH-LANGKAH DALAM PERBAIKAN MUTU PROGRAM

Dalam penjelasan di atas, Anda telah mengkaji proses perbaikan suatu program sebagai suatu siklus yang terus-menerus dilakukan. Untuk selanjutnya Anda akan melakukan perbaikan program dengan pendekatan 6 langkah yang dapat dilaksanakan, yaitu sebagai berikut:

1. *Evaluasi kinerja saat ini*. Dalam hal ini yang perlu dilakukan yaitu:
 - (a) Kumpulkan data yang lengkap, kemudian susun dan simpulkan data tersebut berdasarkan masukan-masukan dari faktor eksternal lembaga (*customer*). Misalnya masukan perbaikan dari orang tua siswa, dewan sekolah atau masyarakat yang peduli terhadap perbaikan program; dan

Contoh 1:

Berdasarkan data yang terkumpul dan masukan-masukan dari orang tua, dewan sekolah atau masyarakat yang peduli terhadap perbaikan program, maka diperoleh kesimpulan untuk memperbaiki bidang studi tertentu yang diajarkan oleh guru tertentu.

Perbaikan program dalam bidang studi yang disampaikan oleh guru tersebut dapat dilakukan berbagai usaha untuk perbaikan bidang studi tertentu yaitu;

- (1) merubah cara mengajar guru, jika ini penyebab kelemahan tersebut;
- (2) apabila perlu menambah jam pelajaran;
- (3) mengganti gurunya, jika guru ini penyebab kelemahan;
- (4) memperbaiki cara belajar siswa;
- (5) menimbulkan minat dan mendorong siswa jika bakatnya kurang terhadap bidang studi;
- (6) membuat kelompok-kelompok belajar yang dipimpin/diawasi guru, dan lain-lain

Cobalah analisis contoh tersebut. Adakah kelemahan atau kesalahan program yang dilaksanakan dalam perbaikan bidang studi ? Barangkali Anda sependapat bahwa contoh di atas, adalah salah satu perbaikan bidang studi yang dilaksanakan oleh sekolah. Contoh program di atas menggambarkan perbaikan program dalam bidang studi. Berdasarkan hasil evaluasi program dapat dilakukan usaha perbaikan bidang studi yaitu (1) merubah cara mengajar guru, jika ini penyebab kelemahan tersebut; (2) apabila perlu menambah jam pelajaran; (3) mengganti gurunya, jika guru ini penyebab kelemahan; (4) memperbaiki cara belajar siswa; (5) menimbulkan minat dan mendorong siswa jika bakatnya kurang terhadap bidang studi; (6) membuat kelompok-kelompok belajar yang dipimpin/diawasi guru, dan lain-lain. Usaha-usaha tersebut dalam dilakukan untuk program-program selanjutnya agar mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Bertolak dari contoh di atas, Anda dapat menganalisis beberapa program yang harus diperbaiki. Anda dapat melakukan beberapa perbaikan program yang didasarkan kepada contoh di atas, dengan memperhatikan data yang dikumpulkan dari faktor eksternal sekolah dalam usaha melakukan perbaikan program. Cobalah Anda buat perbaikan program dalam pokok bahasan yang dapat dilakukan berdasarkan pemahaman dan pengalaman dalam menganalisis suatu program.

- (b) Evaluasi sistem (*proses kerja*) yang selama ini dilaksanakan, apakah terdapat kelemahan yang harus diperbaiki dari proses pelaksanaan program yang telah berjalan. Jika terdapat kelemahan dari bagian proses pelaksanaan yang telah dilaksanakan, maka hal ini penting sebagai bagian dalam melakukan evaluasi sistem.

2. *Menentukan hal-hal yang perlu diperbaiki.* Ada dua kegiatan yang harus dilakukan, yaitu:

(a) Setelah kita melakukan pengumpulan, penyusunan dan menyimpulkan data-data masukan dari pelanggan (*customer*) kemudian melakukan analisis dengan teliti dan cermat; dan

(b) Jelaskan kegiatan-kegiatan yang tidak berguna dan temukan hal-hal yang perlu diperbaiki.

3. *Menentukan atau menetapkan tujuan perbaikan.* Menetapkan tujuan akan memberikan arah yang jelas kemana kegiatan itu akan dilaksanakan dengan memperhatikan:

(a) Tentukan tujuan-tujuan perbaikan yang diinginkan; dan

(b) Perjelas maksud tujuan-tujuan itu. Berdasarkan prioritasnya tujuan terbagi atas; sasaran primer, sekunder, individual, dan sosial. Ditinjau dari jangka waktunya dapat dibedakan menjadi; sasaran program jangka pendek, menengah dan panjang. Dengan menentukan tujuan perbaikan yang jelas, maka perbaikan itu bisa dilakukan dengan tepat.

4. *Melakukan proses pemecahan masalah.* Dalam melakukan pemecahan masalah dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut:

(a) Temukan dan pilihlah masalah-masalah dengan langkah-langkah sebagai berikut: rumuskan secara jelas masalah-masalah yang ada agar sepenuhnya dapat dimengerti oleh semua anggota tim, tentukan urutan prioritas masalah, kumpulkan informasi yang berkaitan dengan masalah, dan pilih masalah yang terpenting secara sistematis;

- (b) Analisis masalah tersebut dengan merumuskan pernyataan tentang masalah, cari kemungkinan penyebab masalah dari sudut pandang system, tentukan penyebab utama, dan kumpulkan tambahan data yang diperlukan;
- (c) Kaji dan pilih cara pemecahan secara bersama. Kalau tak ada satu cara terbaik yang dapat disetujui bersama, pilih beberapa cara pemecahan;
- (d) Dapatkan persetujuan dan dukungan dengan mengkomunikasikan informasi permasalahan itu kepada semua sponsor atau manajer proyek yang terkait untuk mendapatkan dukungan yang berlanjutnya pemecahan masalah;
- (e) Membuat rencana kerja, memastikan pelaksanaan yang sesuai, dan buat tindak lanjutnya.

5. *Melakukan monitoring dan evaluasi (monev) kemajuan program.* Monitoring merupakan bagian penting untuk melihat apakah program berjalan seperti yang direncanakan atau tidak, apakah program dapat mencapai sasaran utama atau tidak, dan seterusnya. Monitoring merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi atau memantau proses dan perkembangan pelaksanaan program sekolah. Fokus monitoring adalah untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan program, bukan pada hasilnya. Lebih spesifikasinya, fokus monitoring adalah komponen proses pelaksanaan program, baik menyangkut proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses kegiatan program. Sedangkan evaluasi merupakan suatu proses sistematis dalam

mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu pelaksanaan program dengan criteria tertentu untuk keperluan pembuatan keputusan. Informasi hasil evaluasi dibandingkan dengan sasaran yang ditetapkan, apakah program tersebut efektif atau tidak. Jika program tersebut tidak efektif, maka perlu ada perbaikan program. Oleh karena itu, monitoring dan evaluasi haruslah menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam kerangka perbaikan program. Monitoring dilakukan untuk tujuan supervise, yaitu untuk mengetahui program berjalan sebagaimana yang direncanakan atau tidak? Apa hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasi masalah dalam pelaksanaan program tersebut. Dengan kata lain monitoring menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan program dan sedapat mungkin tim/evaluator memberikan saran untuk mengatasi masalah yang terjadi. Hasil monitoring digunakan sebagai umpan balik untuk penyempurnaan pelaksanaan pelaksanaan program. Selanjutnya evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program tersebut mencapai sasaran yang ditetapkan. Evaluasi menekankan pada aspek hasil (output). Konsekuensinya, evaluasi baru dapat dilakukan jika suatu program sudah berjalan dalam suatu periode atau proyek, sesuai dengan tahapan sasaran yang dirancang. Hasil monitoring dan evaluasi berupa informasi untuk pengambilan keputusan, sehingga informasi dan simpulan hasil monitoring diharapkan dapat digunakan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dilakukan untuk membantu program berhasil seperti yang diharapkan. Informasi dan simpulan hasil

evaluasi diharapkan untuk mengambil keputusan tentang suatu program secara utuh, mulai dari kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan masa depan (konteks), input, proses, output yang ditargetkan, dan juga untuk program-program tahun berikutnya. Untuk menjamin monitoring dapat dilakukan secara efektif, beberapa prinsip berikut perlu mendapat perhatian, yaitu:

- (a) Sistem monitoring sederhana. Sistem monitoring, terutama internal monitoring, perlu dibuat sesederhana mungkin dan dapat dipahami oleh semua pihak pada berbagai level program. Sistem yang sederhana akan memberikan kemungkinan semua level dapat melakukan monitoring dengan cepat dan melakukan pelaporan ke tingkat yang lebih atas dengan cepat pula. Perlu dibuat suatu guideline monitoring sederhana untuk semua level pelaksana program dan mekanisme pelaporan serta diseminasi program yang sederhana;
- (b) Data program yang jelas. Monitoring yang efektif memerlukan informasi yang jelas tentang program, sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam monitoring mengetahui dengan pasti arah dan tujuan program itu sendiri. Pengetahuan tentang tujuan program akan memudahkan tim monitoring dalam mendesain sistem monitoring yang sesuai dengan tujuan program itu sendiri. Tanpa informasi atau data awal program yang jelas, sulit untuk menentukan indikator keberhasilan program tersebut;

- (c) Perlu adanya keterbukaan informasi. Informasi yang dapat diakses dengan kualitas tertentu dan dalam waktu tertentu akan memudahkan tim monitoring, baik internal maupun eksternal, untuk melakukan pengawasan di lapangan dan crosscheck informasi antara data di lapangan dengan informasi tentang program. Perlu adanya transparansi, monitoring baik internal maupun eksternal tidak mungkin untuk dilakukan. Dengan demikian internal monitoring tidak hanya dilakukan oleh birokrat pelaksana program tetapi juga secara bersama-sama dilakukan dengan stakeholders di semua level program. Setiap level pelaksana program dapat menyebarkan hasil monitoring kepada semua pihak yang memerlukan informasi perkembangan program;
- (d) Eksternal monitoring. Keterlibatan masyarakat (*stakeholders*) di luar perlu di dorong dengan dibentuknya eksternal monitoring yang merupakan bentuk partisipasi masyarakat terhadap program pendidikan. Eksternal monitoring yang handal akan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam pengawasan untuk perbaikan program;
- (e) Fokus pada impact monitoring. Pelaksanaan monitoring tidak hanya menyangkut bagaimana pelaksanaan program (*on going process*) dapat dilakukan tetapi juga dapat memonitor impact (*evaluasi*) yang diharapkan. Hal ini penting untuk mengetahui seberapa besar peningkatan kualitas program. Diperlukan juga survey kuantitatif seberapa besar peningkatan yang terjadi (*output*) dibandingkan dengan dana yang digunakan (*input*), sehingga akan dapat mengetahui relevansi

program terhadap tujuan program itu sendiri. Jika ternyata program tidak sesuai dengan tujuan yang diharapkan maka program dapat dihentikan dengan segera atau memperbaikinya dengan segera dan kemudian melanjutkan program; dan

(f) Monitoring sebagai early warning system. Sistem monitoring harus berfungsi sebagai peringatan dini dari pelaksana program. Pada skala lokal, monitoring hasil dan monitoring harus berfungsi sebagai corrective action dalam upaya memperbaiki jalannya program. Ketika ditemukan suatu kejanggalan atau penyimpangan pada suatu level maka upaya perbaikan dapat cepat dilakukan pada level yang bersangkutan (*complaint resolution mechanism*). Dalam skala yang lebih luas, hasil monitoring harus dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan atau penyempurnaan konsep dan design. Oleh karena itu, design program harus bersifat fleksibel dan cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. Ada beberapa kriteria yang perlu dimonitor pada setiap program diantaranya adalah:

(1) teknis pelaksanaan program menyangkut hal :

- ketepatan waktu pelaksanaan program di setiap level program;
- kemampuan pelaksana program di setiap level program
- kemudahan pencairan dana
- ketepatan penggunaan dana program
- kemungkinan penyalahgunaan program

(2) Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan, menyangkut hal:

- keterlibatan masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring program
- kualitas partisipasi masyarakat
- transparansi dan sosialisasi program
- demokratisasi yang terbentuk

(3). Dampak langsung dan tidak langsung dari proyek, menyangkut hal:

- peningkatan kondisi target
- multiplier effect dari program
- dampak negative program yang muncul
- sustainabilitas dari program

6. *Mengakui dan menghargai keberhasilan/kemajuan.* Program yang berhasil harus dihargai sebagai suatu hal yang penting dalam pelaksanaan program selanjutnya. Penghargaan ini merupakan bagian penting untuk melakukan evaluasi program agar semua orang merasa terlibat dalam mensukseskan suatu program. Ada tiga hal dalam menghargai keberhasilan program yaitu;

- (a) Tentukan tujuan-tujuan mana-mana yang sudah dapat dicapai atau bahkan melebihi;
- (b) Laksanakan sistem penghargaan dan pengakuan; dan
- (c) Komunikasikan keberhasilan program.

RANGKUMAN

Dalam melakukan perbaikan mutu program, ada enam langkah yang dapat dilaksanakan, yaitu sebagai berikut:

1. Evaluasi kinerja saat ini dengan cara mengumpulkan, menyusun dan menyimpulkan data dari customer atau audiens, dan mengevaluasi system/proses kerja;
2. Menentukan hal-hal yang perlu diperbaiki dengan cara menganalisis masukan dari customer dan menjelaskan aktivitas-aktivitas yang tidak berguna dan temukan hal-hal yang perlu diperbaiki;
3. Menentukan tujuan perbaikan dengan cara menentukan tujuan-tujuan perbaikan yang diinginkan dan memperjelas maksud tujuan-tujuan itu;
4. Melakukan proses pemecahan masalah dengan cara menemukan dan memilih masalah-masalah yang akan diperbaiki, analisis masalah itu, pikirkan dan pilih cara pemecahan perbaikan, dapatkan persetujuan dan dukungan, dan buat rencana kerja serta tindak lanjut;
5. Monitoring dan evaluasi kemajuan dengan cara membuat rencana untuk melacak efektivitas program, mengumpulkan masukan dari pelanggan, dan menganalisis hasil-hasilnya serta merencanakan modifikasi untuk memperbaiki; dan
6. Mengakui dan menghargai keberhasilan program dengan cara menentukan tujuan-tujuan mana yang sudah dapat dicapai atau bahkan melebihi, laksanakan system penghargaan dan pengakuan dan komunikasikan keberhasilan perbaikan program.

GLOSARIUM

Program adalah segala sesuatu yang dicoba dilakukan seseorang atau lembaga dengan harapan akan mendatangkan hasil atau pengaruh

Sponsor adalah orang atau organisasi yang meminta evaluasi dan membayar suatu kegiatan tertentu.

Audiensi yaitu orang yang secara langsung atau tidak langsung berurusan dengan evaluasi. Jadi audiensi ialah kelompok yang harus diperhitungkan apabila Anda akan melakukan evaluasi. Dalam evaluasi dikenal bermacam-macam audiensi seperti peminat, pemakai, dan pelanggan.

Tangible ialah suatu program yang berbentuk nyata seperti materi kurikulum, dll.

Intangible ialah suatu program yang abstrak atau tidak tampak, seperti prosedur, distribusi biaya hidup, jadwal 4 hari lokakarya, atau sederetan kegiatan untuk meningkatkan sikap terhadap P4, dan lain-lain.

Akuntabilitas ialah pertanggungjawaban yang dapat digugat oleh masyarakat.

Sustainability ialah keberlanjutan suatu program yang satu dengan program lainnya (*masa depan*).

Self targeting adalah program didesain sedemikian rupa sehingga dengan sendirinya telah menyaring objek penerima program yang sesuai dalam kategori yang disasar.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi, (1988), *Penilaian Program Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.
- Depdikbud, (1983). *Penilaian Program Pendidikan, Modul 12 Program Akta V-B*, Jakarta.
- Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama,. (2002). *MPMBS; Panduan Monitoring dan Evaluasi*, Depdiknas: Jakarta
- Chelimsky, Eleanor & Shadish, William R. (1997). *Evaluation for The 21 st Century; A handbook*, International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi: Sage Publications
- Fernandes, H.J.X. (1984), *Evaluation of Educational Programs*. Jakarta: National Educational Planning and Curriculum Development.
- Isaac S, & Michael, W.B. (1983). *Handbook in Research and Evaluation*, San Diago, California.
- Morris, Lynn Lyons, Carol Taylor Fitz Gibbon, Marie E. Freeman. (1987), *How to Communicate Evaluation Findings, Center for the Study of Evaluation*. University of California, Los Angeles, Beverly Hills: Sage.
- Stufflebeam, D.L & Shinkfield, A.J. (1987), *Evaluation and Enlightenment for Decion Making*, Columbus, OH: Ohio State University, Evaluation Center.
- Tayibnafis, Farida Yusuf, (2000), *Evaluasi Program*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Torres, Rosalie T., Preskill, Hallie S & Piontek, Mary E. (1996). *Evaluating Strategis for Communicating and Reporting; Enchancing Learning in Organizations*, International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi: Sage Publications.
- Patton,M.Q. (1987), *How to Use Qualitative Methodes in Evaluation*. Center for the Study of Evaluation, University of California, Los Angeles, Beverly Hills: Sage
- .(1986). *Utilization-Focused Evaluation*, The International Proffesional Publishers Newbury Park London New Delhi: Age Publications.

Worthen, B.R. & Sanders, J.R. (1973), *Evaluating Educational and Social Program: Guidelines for Proposal Review Onsite Evaluation Contracts and Technical Assistance*, Boston: Kluwer Nyhoff.

Worthen , B.R. & Sanders, J.R. (1988), *Educational Evaluation; Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York & London: Longman.