



**Dadang Solihin**  
**Rektor Universitas Darma Persada**



# **Membangun Sistem Monitoring dan Evaluasi di Lingkungan Sekretariat Daerah**

**Dialog Rektor dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hilir**  
**Savana Hotel-Malang, 23 September 2016**





**DADANG SOLIHIN**

Doktor Ilmu Pemerintahan dari Universitas Padjadjaran dan MA in Economics dari University of Colorado at Denver, USA ini adalah Rektor Universitas Darma Persada (Unsada) Jakarta.

Selama 27 tahun berkarir di Bappenas sejak awal 1988, Dadang Solihin pernah menjadi Direktur selama 7 tahun lebih. Sarjana Ekonomi Pembangunan FE Unpar ini sudah menghasilkan beberapa buku tentang Desentralisasi dan Otonomi Daerah, Perencanaan Pembangunan Daerah, Monitoring dan Evaluasi Pembangunan, dll.

Dadang Solihin adalah peserta terbaik Diklat Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXIX tahun 2010 Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI Jakarta dan peserta terbaik Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) XLIX tahun 2013 Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhannas) RI. Ia dinyatakan lulus Dengan Pujian serta dianugerahi Penghargaan *Wibawa Seroja Nugraha*.

Karya-karyanya tersebar di berbagai media terutama di media on-line. Silahkan email [dadangsol@gmail.com](mailto:dadangsol@gmail.com), HP 0812-9322-202, web <http://dadang-solihin.blogspot.co.id>

# Materi

- Tugas Sekretaris Daerah
- Menggabungkan M&E ke dalam Siklus Manajemen Pembangunan
- Kedudukan Monev dalam Perencanaan
- Definisi Monitoring dan Evaluasi



# Tugas Sekretaris Daerah



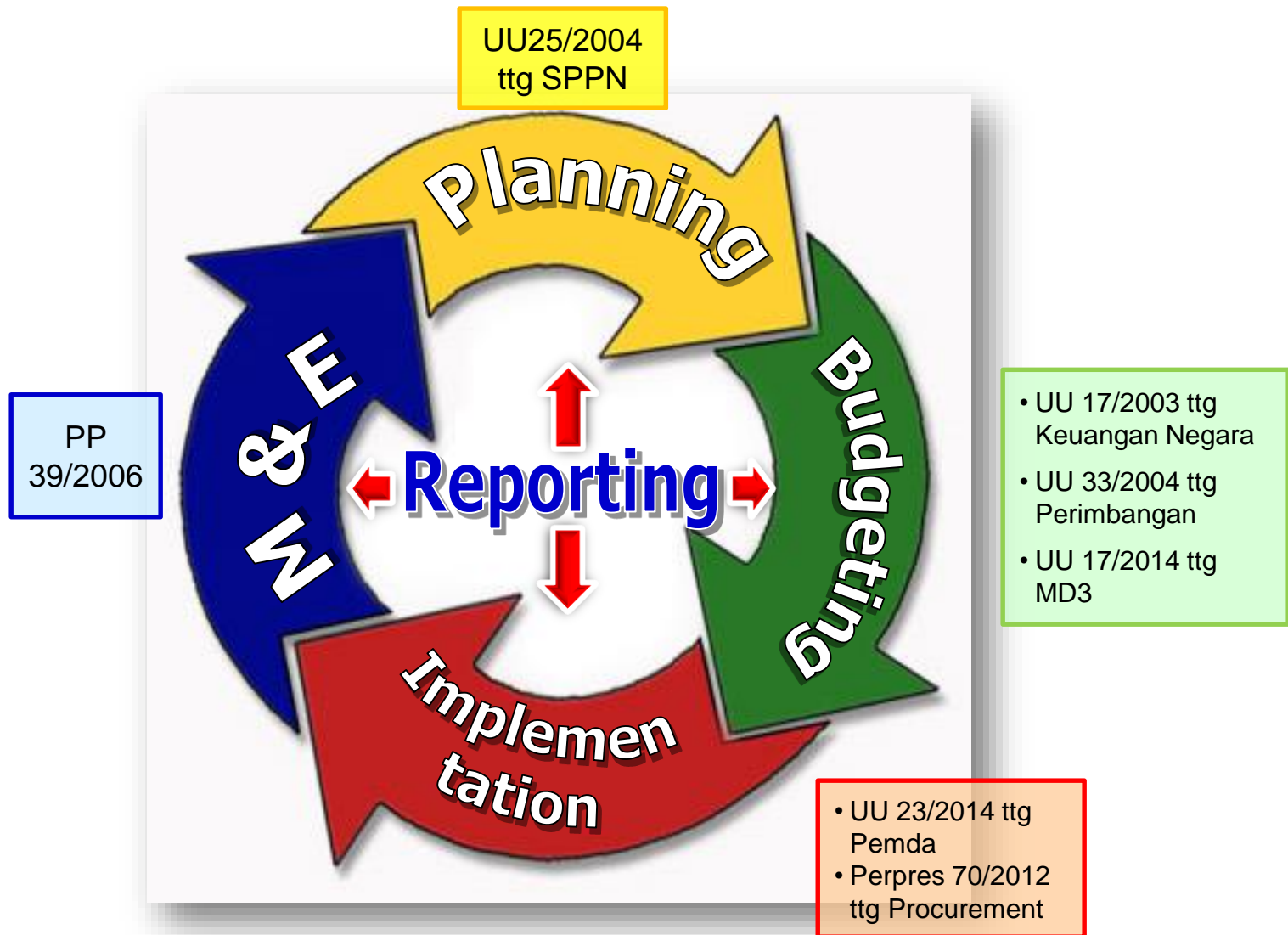
- Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu kepala daerah dalam:
  1. Penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah,
  2. Pelayanan administratif.
- Dalam pelaksanaan tugas, Sekretaris Daerah bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.
- Perangkat Daerah kabupaten/kota terdiri atas:
  1. Sekretariat Daerah;
  2. Sekretariat DPRD;
  3. Inspektorat;
  4. Dinas;
  5. Badan; dan
  6. Kecamatan.

*UU 23/2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 209 dan 213*



# Menggabungkan M&E

## ke dalam Siklus Manajemen Pembangunan



# Kedudukan Money dalam Perencanaan

**Perencanaan harus memiliki, mengetahui, dan memperhitungkan:**

1. Tujuan akhir yang dikehendaki.
2. Sasaran-sasaran dan prioritas untuk mewujudkannya (yang mencerminkan pemilihan dari berbagai alternatif).
3. Jangka waktu mencapai sasaran-sasaran tersebut.
4. Masalah-masalah yang dihadapi.
5. Modal atau sumber daya yang akan digunakan serta pengalokasiannya.
6. kebijakan-kebijakan untuk melaksanakannya.
7. Orang, organisasi, atau badan pelaksananya.
8. Mekanisme monitoring, evaluasi, dan pengawasan pelaksanaannya.

# Definisi Monitoring



- **Monitoring** secara umum dapat diartikan sebagai fungsi manajemen yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung mencakup aspek-aspek antara lain:
  - Penelusuran pelaksanaan kegiatan dan keluarannya (fokus pada input, proses dan output)
  - Pelaporan tentang kemajuan
  - Identifikasi masalah-masalah pengelolaan dan pelaksanaan.

# Definisi Evaluasi



- Proses menentukan nilai atau pentingnya suatu kegiatan, kebijakan, atau program.
- Sebuah penilaian yang obyektif dan sistematis terhadap sebuah intervensi yang direncanakan, sedang berlangsung ataupun yang telah diselesaikan.

(OECD, 2010)



# Jenis Evaluasi

## menurut waktu pelaksanaan



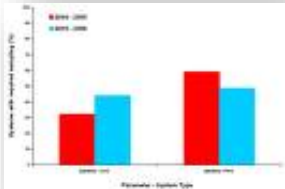
### Tahap Perencanaan (*ex-ante*):

- dilakukan sebelum ditetapkan rencana pembangunan
- untuk memilih dan menentukan:
  1. skala prioritas dari berbagai alternatif dan
  2. kemungkinan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya



### Tahap Pelaksanaan (*on-going*):

- Dilaksanakan pada saat pelaksanaan program sudah selesai
- Bertujuan untuk menilai hasil pelaksanaan program
- Temuan utama berupa capaian-capaian dari pelaksanaan program



### Tahap Pasca-Pelaksanaan (*ex-post*):

- dilaksanakan setelah pelaksanaan rencana berakhir
- untuk melihat apakah pencapaian (output/ outcome/ impact) program mampu mengatasi masalah pembangunan yang ingin dipecahkan
- untuk menilai:
  1. efisiensi (keluaran dan hasil dibandingkan masukan),
  2. efektivitas (hasil dan dampak terhadap sasaran), ataupun
  3. manfaat (dampak terhadap kebutuhan) dari suatu program.

# Mengapa Perlu Monev

- Review perkembangan/progress
- Identifikasi masalah dalam perencanaan dan/atau implementasi
- Membuat penyesuaian yang dapat membuat “perbedaan”
- Membantu mengidentifikasi masalah dan penyebabnya
- Memberikan berbagai kemungkinan solusi dalam menyelesaikan masalah
- Memunculkan pertanyaan mengenai asumsi dan strategi
- Mencerminkan tujuan yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya
- Memberikan informasi dan pengetahuan mendalam
- Meningkatkan kemungkinan dalam membuat perubahan pembangunan yang positif

# Evaluasi Memberikan Informasi mengenai:



## ✓ Strategi

Apakah yang dilakukan sudah benar?



## ✓ Operasi

Apakah cara yang ditempuh sudah benar?



## ✓ Pembelajaran

Apakah ada cara yang lebih baik?



# Perbedaan Monitoring dan Evaluasi

Aspek	Monitoring	Evaluasi
Tujuan	Menilai kemajuan dalam pelaksanaan program yang sedang berjalan	Memberikan gambaran pada suatu waktu tertentu mengenai suatu program
Fokus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akuntabilitas penyampaian input program</li><li>• Dasar untuk aksi perbaikan</li><li>• Penilaian keberlanjutan program</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akuntabilitas penggunaan sumber daya</li><li>• Pembelajaran tentang hal-hal yang dapat dilakukan lebih baik di masa yang akan datang</li></ul>
Cakupan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana?</li><li>• Apakah terdapat penyimpangan?</li><li>• Apakah penyimpangan tersebut dapat dibenarkan?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relevansi</li><li>• Keberhasilan</li><li>• Efektifitas biaya</li><li>• Pembelajaran</li></ul>
Waktu Pelaksanaan	Dilaksanakan terus menerus atau secara berkala selama pelaksanaan program	Umumnya dilaksanakan pada pertengahan atau akhir program

# Fokus Monev

- monitoring dan evaluasi dapat digunakan sebagai pembelajaran dari apa yang telah dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilakukan, dengan memfokuskan pada:
  - **Efisiensi** menggambarkan bahwa pemanfaatan input telah sesuai dengan output yang dihasilkan
  - **Efektifitas** ada ukuran apakah suatu kegiatan telah mencapai tujuan yang ditetapkan
  - **Impact** menggambarkan apakah yang telah dilakukan memberikan perbedaan terhadap masalah yang ingin diselesaikan

# Pertanyaan Kunci Monitoring

1. Masalah apa yang timbul ?
2. Apakah proyek berjalan sesuai jadwal ?
3. Apakah proyek menghasilkan Output yang direncanakan ?
4. Apakah anggarannya sesuai dengan rencana ?
5. Apakah strateginya berjalan sesuai dengan rencana?
6. Apakah kelompok sasaran (target group) terlibat dalam aktivitas proyek ?



# Tujuan Monitoring

1. Mengkaji apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana
2. Mengidentifikasi masalah yang timbul agar langsung dapat diatasi
3. Melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan proyek.
4. Mengetahui kaitan antara kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh ukuran kemajuan,
5. Menyesuaikan kegiatan dengan lingkungan yang berubah, tanpa menyimpang dari tujuan.

# Tujuan Evaluasi

- **Tujuan etis.** Memberikan laporan pada pemimpin politik (kepala daerah) dan masyarakat tentang bagaimana sebuah kebijakan diterapkan dan hasil yang dicapai. Tujuan ini menggabungkan tujuan untuk pertanggungjawaban yang lebih baik, informatif, etika politik dan penegakkan demokrasi.
- **Tujuan manajerial.** Mencapai pembagian keuangan dan sumber daya manusia yang lebih rasional diantara tindakan yang berbeda dan meningkatkan manajemen layanan publik.
- **Tujuan keputusan.** Membuka jalan terhadap pembuatan keputusan untuk pelanjutan, penghentian atau perubahan sebuah kebijakan.
- **Tujuan pendidikan dan motivasi.** Mendidik dan memotivasi pelaksana umum dan mitra kerja melalui pemahaman terhadap proses dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh mereka sendiri.

# Jenis Evaluasi

## 1. Evaluasi Formatif

- Evaluasi yang fokus pada kinerja yang lebih baik (kebijakan, program atau kegiatan).
- Dapat dilaksanakan untuk alasan lain misalnya pemenuhan kelengkapan sarana dan prasana, keperluan pembentukan hukum dan kebijakan, atau evaluasi kegiatan sebagai bagian dari pelaksanaan evaluasi yang lebih lengkap.

## 2. Evaluasi Sumatif

- Evaluasi yang fokuskan pada hasil (akibat).
- Evaluasi sumatif ditujukan untuk memberikan informasi tentang kegunaan sebuah program.



# Jenis Evaluasi

## 3. Evaluasi Prospektif.

- Evaluasi prospektif fokus pada pertanyaan:
  - Apakah kebijakan, program, atau kegiatan tertentu harus evaluasi?
  - Apakah hasil yang akan diperoleh sesuai dengan upaya atau sumberdaya yang digunakan?
- Evaluasi prospektif merupakan sintesis dari informasi hasil monitoring (*monitoring*) dan penilaian dari studi awal untuk menilai kemungkinan hasil terhadap suatu kebijakan, program atau kegiatan yang baru diusulkan.

# Jenis Evaluasi menurut tujuan



- **Evaluasi proses:**

Mengkaji bagaimana program berjalan dengan fokus pada masalah penyampaian pelayanan (*service delivery*).



- **Evaluasi biaya-manfaat:**

Mengkaji biaya program relatif terhadap alternatif penggunaan sumberdaya & manfaat dari program.



- **Evaluasi dampak:**

Mengkaji apakah program memberikan pengaruh yg diinginkan terhadap individu, rumahtangga, masyarakat, & kelembagaan.

# Tipe Evaluator

## 1. Evaluator Internal

- Mengetahui lebih banyak tentang sejarah, organisasi, budaya, problem, keberhasilan dan sebagainya.
- Menyatu dengan obyek yang dievaluasi.

## 2. Evaluator Eksternal

- Punya kredibilitas yang lebih tinggi dan keahlian yang lebih spesifik.
- Tidak terikat dengan keputusan-keputusan administratif dan keuangan.

## 3. Evaluator Partisipatif

- Wakil dari pemerintah dan *stakeholders* (termasuk penerima manfaat) bekerjasama dalam merancang dan melaksanakan evaluasi.
- Metode partisipatif memungkinkan digunakan dalam evaluasi internal dan eksternal.



# Evaluasi Internal dan External

	Kelebihan	Kekurangan
<b>Evaluasi Internal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluator cukup mengenal dengan lingkungan yang dievaluasi</li><li>• Beberapa responden lebih mudah digali informasinya oleh orang dalam daripada orang luar</li><li>• Biaya lebih rendah dibanding eksternal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objektivitas tim evaluasi terhadap hasil evaluasi mungkin dapat dipengaruhi berbagai kepentingan</li><li>• Tim evaluasi mungkin kurang terlatih atau memiliki kemampuan dalam bidang evaluasi</li></ul>
<b>Evaluasi Eksternal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluasi dapat lebih objektif</li><li>• Evaluator memiliki kemampuan dan keterampilan lebih dalam bidang evaluasi</li><li>• Beberapa responden lebih mudah digali informasi oleh orang luar</li><li>• Menggunakan evaluator eksternal dapat memberikan kredibilitas lebih terhadap hasil temuan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluasi eksternal dapat memakan biaya yang besar</li><li>• Evaluator eksternal mungkin salah mengerti keinginan kita terhadap apa yang ingin dievaluasi</li></ul>

# Tahapan Evaluasi

1. Menetapkan apa yang akan dievaluasi
  - Identifikasi program/kegiatan/objek yang akan dievaluasi
  - Jelaskan uraian program/kegiatan/objek evaluasi
  - Tentukan fokus yang menjadi perhatian s.d informasinya
2. Menyusun rencana evaluasi
  - Susun pertanyaan evaluasi
  - Tetapkan informasi diperlukan untuk pertanyaan
  - Tentukan kriteria evaluasi
  - Tentukan bagaimana, dimana, kapan, dari siapa informasi didapat
  - Identifikasi hambatan pelaksanaan evaluasi

# Tahapan Evaluasi

3. Pengumpulan data
  - Identifikasi informasi
  - Pilih instrumen dalam mendapatkan informasi
  - Pilot test untuk menguji instrumen
  - Susun kembali instrumen sebagai perbaikan
4. Analisis dan presentasi data
  - Susun metode analisis dan presentasi data
  - Buat kesimpulan analisis
  - Buat laporan hasil evaluasi
  - Presentasikan dan laporkan secara tertulis
5. Pengambilan keputusan
  - Tentukan pilihan rekomendasi
  - Identifikasi area evaluasi

# Perbedaan Pendekatan Evaluasi

Pendekatan	Tujuan Utama	Fokus Pertanyaan	Metodologi
Goal-based	Menilai pencapaian tujuan dan sasaran	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apakah tujuan tercapai? Efisienkah?</li><li>• Apakah tujuan tersebut sudah sesuai?</li></ul>	Membandingkan baseline dan progres data, menemukan cara-cara dalam mengukur indikator
Decision making	Memberikan informasi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apakah program efektif?</li><li>• Perlukah dilanjutkan?</li><li>• Bagaimana jika program tsb dimodifikasi?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menilai kisaran opsi yang terkait dengan konteks proyek, input, proses dan hasil.</li><li>• Membuat beberapa cara konsensus pengambilan keputusan</li></ul>
Goal-free	Menilai keseluruhan efek dari proyek baik yang diinginkan maupun yang tidak	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apakah hasil keseluruhan dari proyek?</li><li>• Nilai-nilai apakah yang terdapat disana?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinasi independen akan kebutuhan dan ukuran dalam menilai kelayakan proyek.</li><li>• Teknik kualitatif dan kuantitatif dalam menemukan berbagai kemungkinan hasil.</li></ul>
Expert judgement	Penggunaan keahlian	Bagaimana ahli external menilai proyek ini?	Review kritis berdasarkan pengalaman, survey informal dan wawasan mendalam yang subjektif

# Sistem Evaluasi

Terdapat tiga aspek dalam sistem evaluasi:



## 1. Perencanaan evaluasi



## 2. Pelaksanaan evaluasi



## 3. Pemanfaatan hasil evaluasi

# Perencanaan Evaluasi

## 1. Melakukan penilaian kesiapan yaitu sebuah kerangka kerja analitis

untuk menilai kemampuan dari organisasi dalam melakukan Monitoring dan Evaluasi terhadap “tujuan pembangunan” yang terdapat dalam dokumen perencanaan.

## 2. Sepakat atas hasil yang dimonitor dan dievaluasi

Kesepakatan dalam perumusan “hasil” ditekankan dalam langkah kedua ini karena membuat tujuan yang diharapkan dari tindakan pemerintah menjadi jelas.



# Perencanaan Evaluasi

2/2

## 3. Pemilihan indikator kunci untuk memantau hasil

- indikator diperlukan untuk memenuhi tuntutan masyarakat agar pemerintah lebih responsif terhadap usulan konkret masyarakat;
- indikator bermanfaat untuk menunjukkan akuntabilitas kepada masyarakat tentang capaian pemerintah;
- indikator berguna sebagai cara untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan.

## 4. Pengumpulan *Baseline Data* untuk indikator

- data yang berguna untuk menentukan posisi kita sekarang secara terukur.

## 5. Rencana perbaikan-pemilihan sasaran nyata target

- Rencana perbaikan terhadap hasil program, kegiatan dan kebijakan diinginkan membutuhkan “target”.
- Target adalah tingkatan indikator yang dapat dihitung dan diinginkan oleh pemerintah dan pemerintah daerah untuk dicapai pada waktu tertentu.

# Pelaksanaan Evaluasi

## 1. Monitoring hasil

- Terpilah dua yaitu monitoring dan Evaluasi (P & E) hasil (terhadap hasil dan dampak) dan P&E pelaksanaan (terhadap masukan, kegiatan dan keluaran).

## 2. Pelaksanaan evaluasi

- Memusatkan perhatian pada peran penting evaluasi sebagai pelengkap informasi tentang masukan dan keluaran.
- Meskipun disisi lain, monitoring telah membuka wawasan tentang apa yang dilakukan untuk mencapai hasil dan masukan.

## 3. Analisa dan pelaporan data

- Langkah penting untuk menentukan temuan mana yang akan dilaporkan; kepada siapa laporan P&E ditujukan; dalam format apa dan dengan jeda waktu bagaimana.

# Pemanfaatan Hasil Evaluasi

## 1. Pemanfaatan temuan

- Sistem Monev menghasilkan dan menyampaikan informasi berbasis hasil kepada pengguna yang tepat di dalam pemerintahan.

## 2. Mempertahankan sistem Monitoring dan Evaluasi dalam organisasi

- Upaya pengembangan sistem Monev berbasis hasil dalam organisasi pemerintah membutuhkan proses jangka panjang terutama guna memastikan pengambil keputusan benar-benar mempertahankan dan memanfaatkan Monev.

# Kondisi Saat Ini dan Harapan Ke Depan

## Kondisi Saat Ini

- Monev hanya untuk kepentingan instansi/lembaga lain yang lebih superior
- Sistem merupakan bagian dari subordinasi
- Menjadi beban Lembaga
- Bagian dari kewajiban
- Tidak ada reward tapi hanya ada punishment
- Tidak adanya keterkaitan antara evaluasi dan perencanaan ke depan
- Tidak adanya implikasi/dampak dari pelaksanaan kegiatan evaluasi dengan perencanaan
- Sangat Mahal (Biaya dan Waktu)

## Harapan Ke Depan

- Monev untuk kepentingan Lembaga sendiri
- Sistem yang baku untuk kepentingan nasional dilengkapi dengan kekhasan lokal.
- Menjadi kebutuhan
- Bagian dari akuntabilitas dan dibuka kepada publik
- Menjadi bahan masukan perencanaan ke depan
- Ada reward dan punishment berdasar indikator yang jelas

# Kerangka Konseptual Evaluasi

- Menjadi bagian dari **desain program**
- **Perencanaan** yg baik sejak awal
- **Dukungan** dari pemangku kepentingan
- Menjadi bagian dari **tanggung jawab** pemimpin program
- Alokasi **sumber daya** yg memadai

# Kriteria Evaluasi

▪ <b>Relevansi</b>	Sejauh mana kegiatan sejalan dengan prioritas dan kebijakan
▪ <b>Efektifitas</b>	Suatu ukuran sejauh mana sebuah kegiatan mencapai tujuan
▪ <b>Efisiensi</b>	Mengukur keluaran, kualitatif dan kuantitatif, dalam hubungan dengan masukan.
▪ <b>Dampak</b>	Perubahan positif dan negatif yang dihasilkan oleh sebuah intervensi pembangunan, secara langsung maupun tidak, disengaja maupun tidak
▪ <b>Keberlanjutan</b>	Mengukur apakah manfaat suatu kegiatan dapat terus dinikmati setelah anggaran tidak diberikan lagi.





**Terima Kasih**