

Membuat Perbedaan:  
Pemantauan dan Evaluasi Penelitian  
Kebijakan

.....  
Ingie Hovland

**Working Paper 281**

Hasil penelitian ODI dipresentasikan  
dalam bentuk awal sebagai bahan diskusi  
dan untuk memperoleh komentar dan saran

Working Paper 281

Membuat Perbedaan:  
Pemantauan dan Evaluasi penelitian kebijakan

Ingie Hovland

Juli 2007

Overseas Development Institute  
111 Westminster Bridge Road  
London  
SE17JD  
UK

ISBN 978 0 85003 848 4

Hak Cipta Overseas Development Institute 2007

Hak Cipta dimiliki sepenuhnya oleh ODI. Seluruh publikasi ini tidak dapat direproduksi, disertakan ke dalam sistem pencarian, atau diubah ke dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, elektronik, mekanik, fotokopi, rekaman atau sebaliknya, tanpa ijin tertulis sebelumnya dari penerbit.

# Daftar Isi

Ucapan Terima Kasih

Singkatan dan Penjelasannya

Ringkasan Eksekutif

1 Pendahuluan: dampak non-akademik penelitian

1.1 Audien yang dituju

1.2 *Beyond citations*

1.3 Beberapa definisi mengenai dampak

1.4 Catatan singkat mengenai level yang ada: proyek, program, dan lembaga

1.5 Garis besar makalah ini

2 Pelajaran yang dapat diambil dari pengalaman terkini: Bagaimana mengevaluasi lima bidang kinerja proyek, program dan lembaga penelitian kebijakan

2.1 Bidang Kinerja I: Evaluasi strategi dan arah

2.2 Bidang Kinerja II: Evaluasi manajemen

2.3 Bidang Kinerja III: Evaluasi keluaran

2.4 Bidang Kinerja IV: Evaluasi pemanfaatan

2.5 Bidang Kinerja V: Evaluasi hasil dan dampak

3 Evaluasi kelembagaan: isu-isu yang harus diperhatikan

4 Kesimpulan: Mendesain rencana Pemantauan dan Evaluasi terhadap proyek, program atau lembaga penelitian

4.1 Menambahkan nilai

4.2 Checklist *Best Practice* untuk proyek penelitian kebijakan

4.3 Checklist *Best Practice* untuk program penelitian kebijakan

4.4 Checklist *Best Practice* untuk lembaga penelitian kebijakan

4.5 Jika anda diminta mengevaluasi proyek, program atau lembaga lain

Referensi

Apendik 1: Contoh-contoh evaluasi kelembagaan terhadap lembaga dan *think tanks* penelitian kebijakan

## **Boks dan Bagan**

Bok 1. CGIAR, termasuk SPIA, ILAC, LTI, CIAT, IFPRI dan ACIAR

Bok 2. DFID

Bok 3. ECDPM

Bok 4. IDRC

Bok 5. ODI

Bagan 1. Contoh Pohon Masalah

Bagan 2. Bidang Analisis Pemangku Kepentingan

Bagan 3. Garis besar sebuah logframe

Bagan 4. Contoh peta SNA

Bagan 5. Proses menyusun Jalur Dampak dan Naratif

Bagan 6. Contoh Pohon Masalah CPWF: Air dan Masyarakat di Daerah Tangkapan Air

Bagan 7. Contoh Gantt chart

Bagan 8. Dalam proses menyusun Peta Jaringan untuk salah satu proyek CPWF

Bagan 9. Contoh matrik Keluaran x Dampak

Bagan 10. Contoh matrik Keluaran x Pemangku Kepentingan

Bagan 11. Model *Appreciative Inquiry* '5-D'

Bagan 12. Pertanyaan-pertanyaan Kajian Paska Pelaksanaan

Bagan 13. Tiga tahap Pemetaan Hasil

Bagan 14. Contoh Keluaran ROA

Bagan 15. Contoh Matrik Aktor x Aktor

Bagan 16. Model CAF

Bagan 17. Model POET

Bagan 18. Kartu Laporan Pengaruh Kebijakan IISD

## Ucapan Terima Kasih

Pengarang mengucapkan terimakasih kepada Fred Carden dan James McGann atas komentar-komentar yang sangat membantu dalam mengkaji makalah ini. Terima kasih juga kepada kolega saya di ODI atas diskusi yang sangat bermanfaat, terutama Simon Mawell dan John Young.

Untuk informasi lebih lanjut mengenai Kelompok Penelitian dan Kebijakan dalam Pembangunan (RAPID) di ODI, atau untuk informasi mengenai hasil kerja ODI mengenai Pemantauan dan Evaluasi secara umum, silahkan kontak John Young, Direktur Program RAPID, dengan email [j.young@odi.org.uk](mailto:j.young@odi.org.uk).

Ingie Hovland adalah Peneliti di kelompok Penelitian dan Kebijakan Pembangunan (RAPID) di ODI. Ia bekerja dalam bidang komunikasi, pemantauan dan evaluasi serta hubungan antara penelitian dan kebijakan.

## Istilah dan Singkatan

AAR	Kajian Paska Pelaksanaan ( <i>After Action Review</i> )
ACIAR	Pusat Penelitian Pertanian Internasional, Australia ( <i>Australian Centre for International Agricultural Research</i> )
ACP	Kelompok Negara-negara Afrika, Karibia dan Pasifik ( <i>African, Caribbean and Pacific group of States</i> )
AI	<i>Appreciative Inquiry</i>
CAF	Kerangka Penilaian Bersama ( <i>Common Assessment Framework</i> )
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CGD	Pusat Pembangunan Global ( <i>Centre for Global Development</i> )
CGIAR	Kelompok Konsultatif Penelitian Pertanian Internasional ( <i>Consultative Group on International Agricultural Research</i> )
CHSRF	Yayasan Penelitian Pelayanan Kesehatan Kanada ( <i>Canadian Health Services Research Foundation</i> )
CIAT	Pusat Pertanian Tropis Internasional ( <i>International Centre for Tropical Agriculture</i> )
CPHP	Program Penelitian Paska Panen DFID ( <i>DFID's Crop Post-Harvest Research Programme</i> )
CPWF	Program Tantangan Air dan Pangan CGIAR ( <i>CGIAR's Challenge Programme on Water and Food</i> )
CRD	Departemen Penelitian Pusat DFID ( <i>DFID's Central Research Department</i> )
CSO	Organisasi Masyarakat Sipil ( <i>Civil Society Organisation</i> )
CSPP	Program Kemitraan Masyarakat Sipil ODI ( <i>ODI's Civil Society Partnership Programme</i> )
CTA	Pusat Teknis Pertanian dan Kerjasama Pedesaan ACP-EU ( <i>Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-EU</i> )
DFID	Departemen Pembangunan Internasional Inggris ( <i>The UK Department for International Development</i> )
DRC	Pusat Penelitian Pembangunan ( <i>Development Research Centre</i> )
ECDPM	Pusat Manajemen Kebijakan Pembangunan Eropa ( <i>European Centre for Development Policy Management</i> )

EngKaR	Program Penelitian dan Pengetahuan Keteknikan DFID ( <i>DFID's Engineering Knowledge and Research Programme</i> )
EU	Uni Eropa ( <i>European Union</i> )
FAO	Organisasi Pangan dan Pertanian PBB ( <i>Food and Agricultural Organisation</i> )
HTML	<i>Hypertext Mark-up Language</i>
ICT	Teknologi Informasi dan Komunikasi ( <i>Information and Communication Technology</i> )
IDRC	Pusat Penelitian Pembangunan Internasional ( <i>International Development Research Centre</i> )
IDS	Institut Studi Pembangunan ( <i>Development Studies Institute</i> )
IFPRI	Lembaga Penelitian Kebijakan Makanan Internasional ( <i>International Food Policy Research Institute</i> )
IISD	Lembaga Internasional untuk Pembangunan Berkelanjutan ( <i>International Institute for Sustainable Development</i> )
ILAC	Inisiatif Pembelajaran dan Perubahan Kelembagaan CGIAR ( <i>CGIAR's Institutional Learning and Change Initiative</i> )
ILRI	Lembaga Penelitian Peternakan Internasional ( <i>International Livestock Research Institute</i> )
INTRAC	Pusat Penelitian dan Pelatihan LSM Internasional ( <i>International NGO Training and Research Centre</i> )
LTI	Kelompok Pembelajaran untuk Inovasi ( <i>Learning to Innovate Group</i> )
M&A	Pemantauan dan Penilaian ( <i>Monitoring and Assessment</i> )
M&E	Pemantauan dan Evaluasi ( <i>Monitoring and Evaluation</i> )
MOV	Cara melakukan Verifikasi ( <i>Means of Verification</i> )
MSC	Perubahan Paling Signifikan ( <i>Most Significance Change</i> )
NGO	Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) ( <i>Non-government Organisation</i> )
NSI	Sistem Inovasi Nasional ( <i>National Innovation System</i> )
ODI	Institut Pembangunan Luar Negeri ( <i>Overseas Development Institute</i> )
OECD	Organisasi Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan ( <i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i> )



OECD-DAC	Komite Bantuan Pembangunan OECD ( <i>OECD Development Assistance Committee</i> )
OPM	Manajemen Kebijakan Oxford ( <i>Oxford Policy Management</i> )
PARC	Pusat Informasi Penilaian Kinerja ( <i>Performance Assessment Resource Centre</i> )
POET	Alat Evaluasi Kelembagaan Partisipatif ( <i>Participatory Organisational Evaluation Tool</i> )
PPPPC	Proses dan Kemitraan untuk Perubahan Kebijakan Pro-poor ( <i>Process and Partnership for Pro-poor Policy Change</i> )
PRSP	Makalah Strategi Pemberantasan kemiskinan ( <i>Poverty Reduction Strategy paper</i> )
QAA	Lembaga Penjamin Kualitas Pendidikan Tinggi Inggris ( <i>The UK Quality Assurance Agency for Higher Education</i> )
RAE	Pelaksanaan Penilaian Penelitian ( <i>Research Assessment Exercise</i> )
RAPID	Kelompok Penelitian dan Kebijakan Pembangunan ODI ( <i>ODI's Research and Policy in Development Group</i> )
RBM	Manajemen Berbasis Hasil ( <i>Result-Based Management</i> )
R&D	Penelitian dan Pembangunan ( <i>Research and Development</i> )
RNRRS	Strategi Penelitian Sumber Daya Alam Terbarukan DFID ( <i>DFID's Renewable Natural Resources Research Strategy</i> )
ROA	Penilaian Hasil RAPID ( <i>RAPID Outcome Assessment</i> )
SC	Perubahan Signifikan ( <i>Significant Change</i> )
SCI	Indek Kutipan Ilmiah ( <i>Science Citation Index</i> )
SDP	Proyek Dairy Skala Kecil ( <i>Smallholder Dairy Project</i> )
SIDA	Lembaga Pembangunan Internasional Swedia ( <i>Swedish International Development Agency</i> )
SNA	Analisis Jaringan Sosial ( <i>Social Network Analysis</i> )
SOAS	<i>School of Orienta and African Studies</i>
SPIA	<i>CGIAR's Standing Panel on Impact Assessment</i>
SWOT	Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan, Ancaman ( <i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> )

TQM	Manajemen Kualitas Total ( <i>Total Quality Management</i> )
UK	Inggris ( <i>United Kingdom</i> )
UNDP	Program Pembangunan PBB ( <i>United Nations Development Programme</i> )
WGIE	Kelompok Kerja untuk Evaluasi Dampak IFPRI ( <i>IFPRI's Working Group on Impact Evaluation</i> )

## Ringkasan Eksekutif

Makalah ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai cara memantau dan mengevaluasi penelitian yang diarahkan untuk mempengaruhi kebijakan publik atau sering disebut **penelitian kebijakan**. Definisi kebijakan disini sangatlah luas dan mencakup baik kebijakan itu sendiri maupun proses pembuatannya, dan termasuk juga pelaksanaannya.

Umumnya ada dua pendekatan penelitian akademik konvensional: *peer-review* oleh sesama akademisi serta jumlah kutipan dalam publikasi yang telah di*peer-review*. Namun kedua pendekatan tersebut terbukti sulit diterapkan untuk mengevaluasi program-program penelitian kebijakan. Tujuan penelitian kebijakan yang lebih luas, antara lain dampak kebijakan, perubahan perilaku, atau terjalannya hubungan, sulit dievaluasi menggunakan kedua pendekatan konvensional ini. Singkatnya, dibutuhkan pendekatan baru untuk memonitor dan mengevaluasi penelitian kebijakan; dengan demikian dapat diketahui apakah penelitian tersebut membawa suatu perubahan, tidak semata dalam lingkungan akademik namun juga di dunia non-akademik.

Makalah ini ditujukan bagi program-program serta lembaga-lembaga penelitian, dan bukan semata bagi individu peneliti. Contoh-contoh dan pendekatan-pendekatan yang digunakan untuk memantau penelitian kebijakan disajikan dalam makalah ini berdasarkan pengalaman terkini di berbagai lembaga penelitian, lembaga pemikir strategis (*think tank*) dan lembaga donor. Ada lima bidang kinerja utama dalam pendekatan ini, yaitu: i) strategi dan arah, ii) manajemen, iii) keluaran (*output*), iv) pemanfaatan, dan v) hasil akhir (*outcome*) serta dampak (*impact*). Program-program atau lembaga-lembaga penelitian dapat memilih untuk memusatkan pada salah satu bidang saja atau menggabungkan beberapa bidang supaya dapat menghasilkan rencana pemantauan dan evaluasi penelitian kebijakan yang lebih menyeluruh.

Makalah ini terdiri atas lima bagian. Bagian 1 adalah pendahuluan singkat. Bagian kedua menyajikan berbagai pendekatan baru untuk memonitor dan mengevaluasi penelitian kebijakan berdasarkan atas pengalaman terbaru dari berbagai proyek, program, dan lembaga penelitian. Bagian kedua ini meliputi, antara lain:

- **Bidang Kinerja I – Evaluasi strategi dan arah:** Kerangka Logika (*Logframe*); Analisis Jaringan Sosial, Jalur-Jalur Dampak, dan Matrik-Matrik Modular,
- **Bidang Kinerja II – Evaluasi manajemen:** Tinjauan “Kelayakan Terhadap Tujuan”; Audit Kualitas ‘*Lighter Touch*’; Evaluasi Horisontal; dan *Appreciative Inquiry*.
- **Bidang Kinerja III - Evaluasi keluaran (*output*):** Evaluasi terhadap tulisan-tulisan dan laporan-laporan penelitian akademis; evaluasi terhadap kertas kerja kebijakan dan lembar informasi; evaluasi atas website; evaluasi terhadap jaringan kerja; dan Kajian Paska Pelaksanaan,
- **Bidang Kinerja IV – Evaluasi pemanfaatan:** Log Dampak, Bidang-bidang Baru untuk Analisis Kutipan, Survei Pengguna.
- **Bidang Kinerja V – Evaluasi hasil (*outcome*) dan dampak:** Pemetaan Hasil, Pengukuran Hasil (RAPID); Perubahan Paling Penting (*MSC*); Sejarah-sejarah Perubahan; Studi-studi Episodik (*Episode Studies*).

Bagian 2 juga menyajikan catatan mengenai lembaga-lembaga yang telah mulai membangun model-model baru pemantauan dan evaluasi penelitian kebijakan. Lembaga-lembaga tersebut antara lain CGIAR (termasuk SPIA, ILAC, LTI, CIAT, IFPRI dan ACIAR), DFID, ECDPM, IDRC dan ODI. Informasi lebih lengkap tentang evaluasi kelembagaan disajikan dalam Lampiran 1.

Bagian 3 menyoroti beberapa hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi keseluruhan lembaga (bukan sekedar mengevaluasi suatu proyek atau program), dan Bagian 4 merupakan kesimpulan dengan menyajikan daftar contoh-contoh terbaik mengenai cara merancang pendekatan Pemantauan dan Evaluasi terhadap lembaga, program atau proyek penelitian kebijakan.

# 1 Pendahuluan: Dampak non-akademik penelitian

## 1.1 Audien yang dituju (*Target Audience*)

Makalah ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai cara memantau dan mengevaluasi penelitian yang diarahkan untuk mempengaruhi kebijakan publik atau sering disebut **penelitian kebijakan**. Definisi kebijakan disini sangatlah luas dan mencakup baik kebijakan itu sendiri maupun proses pembuatannya, dan termasuk juga pelaksanaannya.

Makalah ini ditujukan bagi program-program serta lembaga-lembaga penelitian, dan bukan semata bagi individu peneliti. Contoh-contoh dan pendekatan-pendekatan yang digunakan untuk memantau penelitian kebijakan disajikan dalam makalah ini berdasarkan pengalaman terkini di berbagai lembaga penelitian, lembaga pemikir strategis (*think tank*) dan lembaga donor. Ada lima bidang kinerja utama dalam pendekatan ini, yaitu: i) strategi dan arah, ii) manajemen, iii) keluaran (*output*), iv) pemanfaatan, dan v) hasil akhir (*outcome*) serta dampak (*impact*). Program-program atau lembaga-lembaga penelitian dapat memilih untuk memusatkan pada salah satu bidang saja atau menggabungkan beberapa bidang supaya dapat menghasilkan rencana pemantauan dan evaluasi penelitian kebijakan yang lebih menyeluruh.

## 1.2 Bukan hanya Kutipan (*Beyond citations*)

Pada tahun 1960, terjadi terobosan penting dalam bidang evaluasi penelitian dengan diberlakukannya indeks Kutipan Ilmiah (*Science Citation Index/ SCI*). Sejak itu, penelitian akademik konvensional biasanya dievaluasi menggunakan dua pendekatan: Kajian akademis oleh sejawat (*peer review*) dan jumlah kutipan dalam publikasi yang telah melalui proses *peer review*. Namun mekanisme *peer review* dan penghitungan kutipan konvensional ini ternyata sangat terbatas penerapannya dalam dunia penelitian kebijakan.

Penelitian kebijakan memiliki tujuan yang lebih luas, antara lain dampak kebijakan, perubahan perilaku, atau terjalinnya hubungan, sementara kedua metode evaluasi konvensional tidaklah tepat digunakan untuk mengevaluasi tujuan-tujuan ini. Metode-metode tersebut juga sulit diterapkan dalam mengevaluasi keluaran (*output*) yang dianggap penting dalam program penelitian kebijakan, seperti makalah pembekalan kebijakan (*policy briefing papers*), website, pertemuan-pertemuan publik, pertemuan-pertemuan tatap muka, koalisi-koalisi dan jaringan-jaringan. Selain itu, kedua metode ini juga tidak memperhitungkan berbagai pemangku kepentingan yang ingin digandeng oleh program penelitian kebijakan, antara lain pembuat kebijakan, birokrat, lembaga donor, kalangan bisnis, organisasi kemasyarakatan, media atau publik. Dengan demikian, keberhasilan *output* penelitian harus dilihat tidak semata dari banyaknya kutipan dalam suatu jurnal akademik, tetapi juga jika para peneliti kebijakan mampu menyampaikan suatu masalah pembangunan seringkasan mungkin untuk dapat dibaca dan diperhatikan oleh seorang pembuat kebijakan; atau jika mereka dikutip dalam suatu artikel surat kabar terkenal; atau jika penelitiannya berhasil menghubungkan organisasi kemasyarakatan dan suatu pelaku bisnis swasta yang bergerak dalam bidang yang sama.

Singkatnya, program-program penelitian kebijakan memerlukan pendekatan-pendekatan Pemantauan dan Evaluasi (*Monitoring and Evaluation/ M&E*) yang baru di samping *peer review* akademik dan penghitungan kutipan konvensional; dengan demikian dapat diketahui apakah program-program tersebut mencapai tujuannya, tidak semata dalam lingkungan akademis namun juga di dunia non-akademis. Hal ini telah menjadi perhatian bagi lembaga-lembaga pembangunan yang membiayai pelaksanaan penelitian. Mereka ingin mengetahui apakah penelitian yang didanai telah menghasilkan perubahan di luar lingkungan akademis, serta bagaimana dan dimana mereka dapat mengalokasikan dana-dana untuk penelitian-penelitian yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan pembangunan. Singkatnya, mereka ingin mengetahui **dampak** suatu penelitian.

### 1.3 Beberapa Definisi mengenai Dampak

Istilah ‘dampak’ secara umum telah dikenal luas dalam dunia pembangunan, sejak istilah ini dimasukkan dalam kriteria untuk evaluasi bantuan pembangunan OECD-DAC, yaitu: relevansi, efisiensi, efektivitas, dampak, dan keberlanjutan. Para peneliti kebijakan dalam bidang pembangunan internasional begitu akrab dengan konsep ini. Namun jika ide ‘dampak’ diaplikasikan dalam penelitian kebijakan, nampak jelas adanya perbedaan pertanyaan-pertanyaan yang muncul daripada ketika ide ‘dampak’ diterapkan dalam prakarsa-prakarsa bantuan pembangunan. Untuk mengukur dampak (juga relevansi, efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan) penelitian kebijakan, kita memerlukan proses dan metode yang mencakup aspek keterkaitan antara penelitian dengan kebijakan yang kompleks.

Pertama, dampak, hasil (*outcome*), dan perubahan-perubahan tidak langsung merupakan satu bagian penting dari dampak non-akademik penelitian yang sulit untuk diidentifikasi. Davis, Nutley dan Walter menyatakan:

Dampak non-akademik penelitian terkait dengan identifikasi atas pengaruh hasil penelitian terhadap kebijakan, praktek-praktek manajerial dan konvensional, tingkah laku sosial atau diskursus publik. Dampak-dampak tersebut mungkin *instrumental*, dalam arti mempengaruhi perubahan kebijakan dan pelaksanaannya, serta tingkah laku, ataupun *konseptual*, yaitu mengubah pengetahuan, pemahaman dan sikap seseorang terhadap isu-isu sosial. (Davies, Nutley dan Walter, 2005:11, penekanan sesuai aslinya).

Dampak instrumental maupun dampak konseptual penelitian sulit untuk diukur. Dampak *instrumental* penelitian terhadap kebijakan atau pelaksanaannya seringkali terjadi bersamaan dengan serangkaian kejadian-kejadian lain yang terkait, sehingga tidaklah mudah untuk menentukan kontribusi relatif penelitian terhadap hasil. Semakin banyak lagi kesulitan-kesulitan lain untuk mengukur dampak konseptual, karena hasil penelitian mungkin saja telah beralih menjadi anekdot, *catchphrase*, ataupun pengetahuan yang diterima luas. Dalam kasus-kasus tersebut penelitian mungkin telah benar-benar

‘mempenetrasi (*percolated*)’ berbagai jaringan kebijakan dan praktisi, namun tanpa disebutkan secara spesifik sebagai bagian dari penelitian (Weiss, 1977).

Untuk memahami konsep dampak, perlu untuk memahami beberapa istilah kunci yang digunakan dalam bidang ini, yaitu: keluaran (*output*), hasil (*outcome*), dan dampak (*impact*). Meskipun istilah-istilah tersebut banyak digunakan dalam tulisan-tulisan mengenai evaluasi, tetapi belum ada definisi yang seragam atas istilah-istilah tersebut. Manajemen berbasis hasil (*Result-Based Management (RBM)*) menggunakan model Masukan (*Inputs*) > Kegiatan (*Activities*) > Keluaran (*Outputs*) > Hasil (*Outcomes*) > Dampak (*Impacts*), dimana ‘outcomes’ diartikan sebagai pencapaian jangka menengah, dan ‘dampak’ berarti hasil-hasil jangka panjang. Dalam model Jalur Dampak (*The Impact Pathway*) yang digunakan oleh CGIAR, ‘outcome’ didefinisikan sebagai hasil-hasil program yang digunakan, diadopsi atau membawa pengaruh eksternal dan menimbulkan ‘perubahan pengetahuan, identitas (*attributes*), kebijakan, kapasitas penelitian, praktek-praktek pertanian, produktivitas, keberlanjutan atau faktor-faktor lain yang diperlukan untuk memperoleh dampak yang diinginkan’ (Douthwaite et al, 2006: 9), sementara ‘dampak’ didefinisikan sebagai keuntungan-keuntungan jangka panjang. Pendekatan Pemetaan Hasil (*The Outcome Mapping*) yang dikembangkan oleh IDRC merupakan sebuah model yang memfokuskan pada ‘hasil (*outcomes*)’ yang berupa perubahan tingkah laku, dan ‘dampak’ yang merujuk pada tujuan-tujuan jangka panjang. Meskipun demikian, berbagai tulisan mengenai Pemetaan Hasil seringkali menggunakan istilah ‘hasil’ dan ‘dampak’ secara bergantian sebagai sinonim (Earl, Carden and Smytulo, 2001).

Dengan beragamnya definisi yang digunakan, makalah ini tidak akan masuk dalam wilayah perdebatan mengenai perbedaan mendasar antara misalnya hasil dan dampak. Namun, definisi-definisi tersebut diatas dapat digunakan sebagai titik awal untuk mendefinisikan istilah-istilah yang banyak digunakan, sebagai berikut.

- **Strategi dan arah:** Rencana dasar yang dijalankan oleh proyek/program/lembaga penelitian untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.



- **Manajemen:** Berbagai sistem dan proses yang dimiliki oleh proyek/program/lembaga penelitian untuk memastikan dilaksanakannya keseluruhan strategi dan dihasilkannya penelitian kebijakan berkualitas-tinggi (misalnya sistem kajian oleh sejawat atau kajian oleh pengguna, jaminan kualitas, lingkaran perencanaan, dsbnya).
- **Keluaran (*Outputs*):** Produk berupa barang atau layanan yang dapat diukur yang dihasilkan oleh suatu proyek/program/lembaga penelitian (misalnya *Working Papers*, artikel-artikel penelitian, makalah pembekalan kebijakan (*policy briefs*), website, pertemuan, kegiatan, jaringan, dsbnya).
- **Pemanfaatan (*Uptake*):** Respon langsung terhadap proyek/program/lembaga penelitian (misalnya suatu penelitian disebutkan dalam suatu makalah kebijakan pemerintah, dalam berbagai website, diacu dalam suatu artikel surat kabar, dsbnya).
- **Hasil (*Outcomes*) dan dampak (*impacts*):** Perubahan tingkah laku, kebijakan, kapasitas dan atau praktek-praktek yang terjadi yang disebabkan, baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh penelitian (misalnya perubahan dalam implementasi kebijakan pemerintah, perubahan praktek kerja praktisi LSM, pengurangan kemiskinan di suatu wilayah tertentu, penguatan taraf hidup masyarakat, penguatan keterlibatan masyarakat dalam proses-proses kebijakan, dsbnya).

#### **1.4 Catatan singkat mengenai perbedaan level: proyek, program dan lembaga**

Bagian 2 makalah ini membahas berbagai pendekatan untuk memantau dan mengevaluasi penelitian kebijakan, berdasarkan pelajaran dari pengalaman terbaru berbagai proyek, program dan lembaga kebijakan. Pemilihan suatu pendekatan Pemantauan dan Evaluasi perlu mempertimbangkan perbedaan antara level proyek, program dan lembaga. Namun disisi lain pendekatan-pendekatan Pemantauan dan Evaluasi yang dapat digunakan untuk

level proyek, pada suatu tahap, akan tumpang tindih dengan pendekatan untuk level program penelitian kebijakan – sebagai contoh, baik proyek maupun program perlu direncanakan dengan suatu cara yang mempertimbangkan kelompok-kelompok pemangku kepentingan utama, dampak yang diharapkan, keluaran (*outputs*), dsbnya. Demikian juga, ada tumpang tindih diantara pendekatan-pendekatan Pemantauan dan Evaluasi untuk level program dengan pendekatan pada level kelembagaan. Untuk mengklarifikasi tumpang tindih pendekatan-pendekatan tersebut, Bagian 2 akan mengindikasikan level (proyek, program, dan/atau lembaga) yang paling tepat untuk setiap pendekatan.

## 1.5 Garis Besar Makalah

Makalah ini terdiri atas lima bagian. Bagian kedua menyajikan berbagai pendekatan baru untuk memonitor dan mengevaluasi penelitian kebijakan berdasarkan atas pengalaman terbaru dari berbagai proyek, program, dan lembaga penelitian. Bagian kedua ini meliputi, antara lain:

- **Bidang Kinerja I – Evaluasi strategi dan arah:** Kerangka Logika (*Logframe*); Analisis Jaringan Sosial, Jalur-Jalur Dampak, dan Matrik-Matrik Modular,
- **Bidang Kinerja II – Evaluasi manajemen:** Tinjauan “Kelayakan Terhadap Tujuan”; Audit Kualitas ‘*Lighter Touch*’; Evaluasi Horisontal; dan *Appreciative Inquiry*.
- **Bidang Kinerja III - Evaluasi keluaran (*output*):** Evaluasi terhadap tulisan-tulisan dan laporan-laporan penelitian akademis; evaluasi terhadap kertas kerja kebijakan dan lembar informasi; evaluasi website; evaluasi jaringan kerja; dan Kajian Paska Pelaksanaan,
- **Bidang Kinerja IV – Evaluasi pemanfaatan:** Log Dampak, Bidang-bidang Baru untuk Analisis Kutipan, Survei Pengguna.

- **Bidang Kinerja V – Evaluasi hasil (*outcome*) dan dampak:** Pemetaan Hasil, Pengukuran Hasil (RAPID); Perubahan Paling Penting (*MSC*); Sejarah-sejarah Perubahan; Studi-studi Episodik (*Episode Studies*).

Bagian 2 juga menyajikan catatan mengenai lembaga-lembaga yang telah mulai membangun model-model baru pemantauan dan evaluasi penelitian kebijakan. Lembaga-lembaga tersebut antara lain CGIAR (termasuk SPIA, ILAC, LTI, CIAT, IFPRI dan ACIAR), DFID, ECDPM, IDRC dan ODI. Informasi lebih lengkap tentang evaluasi kelembagaan disajikan dalam Lampiran 1.

Bagian 3 menyoroti beberapa hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi keseluruhan lembaga (bukan sekedar mengevaluasi suatu proyek atau program), dan Bagian 4 merupakan kesimpulan dengan menyajikan daftar contoh-contoh terbaik mengenai cara merancang pendekatan Pemantauan dan Evaluasi terhadap lembaga, program atau proyek penelitian kebijakan.

## **2 Pelajaran yang dapat diambil dari pengalaman terkini: Bagaimana mengevaluasi lima bidang kinerja proyek, program, dan lembaga penelitian kebijakan**

### **2.1 Bidang Kinerja I: Evaluasi strategi dan arah**

Bagian ini membahas contoh-contoh pendekatan yang telah digunakan untuk memantau dan mengevaluasi seberapa strategis rencana dasar dan arah yang ditetapkan suatu proyek/program/lembaga penelitian kebijakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

#### **2.11 Logframes**

*Level: Projects, Programmes, Institutions*

Meskipun menuai kritik, logframe masih merupakan bentuk pemantauan dan evaluasi yang paling banyak digunakan dalam pembangunan internasional, sehingga hal ini juga telah mempengaruhi cara mengevaluasi penelitian kebijakan. Banyak lembaga donor (misalnya DFID) meminta program penelitian kebijakan membuat suatu logframe sebagai landasan bagi mereka untuk melaksanakan pemantauan dan evaluasi. Bagian ini akan secara ringkas membahas pendekatan logframe yang utuh dan memaparkan istilah-istilah dalam proyek atau program penelitian kebijakan, berdasarkan atas definisi-definisi yang digunakan oleh Program Kemitraan Masyarakat Madani (*Civil Society Partnership Programme- CSPP*) di ODI.

Matrik logframe dapat saja berdiri sendiri. Namun pendekatan *logframe* yang utuh akan mencakup: (1) analisa masalah (pohon masalah), (2) pohon tujuan (*objectives tree*) (3) Hirarki tujuan (*objectives hierarchy*), (4) analisis pemangku kepentingan, dan (5) pemilihan strategi, termasuk juga keluaran (*output*) yang dihasilkan dan aktivitas yang dijalankan. Produk dari pendekatan analitis ini adalah (6) matrik (Logframe) yang secara ringkas memuat apa yang ingin dilaksanakan dalam suatu proyek, program atau lembaga

dan bagaimana caranya, apa saja asumsi-asumsi utamanya, dan bagaimana keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang akan dimonitor dan dievaluasi.

(1) **Pohon Masalah:** Analisis pohon masalah sebaiknya dilaksanakan dalam suatu diskusi kelompok kecil beranggotakan enam hingga delapan orang menggunakan kertas *flip chart* atau sejenisnya. Berbagai faktor perlu ditambahkan seiring berjalannya diskusi. Tahap pertama adalah mendiskusikan dan menyetujui masalah atau isu yang akan dianalisa. Inti masalah dituliskan di bagian tengah (pusat) *flip chart* dan menjadi ‘batang’ pohon tersebut. Berikutnya, penyebab serta akibat dari masalah inti ini diidentifikasi –dan digambarkan sebagai akar-akar dibawahnya serta cabang-cabang diatasnya. Inti latihan ini adalah berlangsungnya sebuah diskusi ketika terjadi pengaturan dan penataan ulang atas berbagai faktor tersebut diatas. Salah satu contoh ditunjukkan dalam Diagram 1 di bawah ini, dan sebuah contoh lain dijelaskan dalam Diagram 6.

(2) **Pohon Tujuan:** Pohon Masalah dapat diubah menjadi Pohon Tujuan dengan mengubah pandangan mengenai setiap masalah menjadi hasil-hasil positif yang diharapkan –seolah-olah masalah itu telah diatasi. Dengan cara ini, akar penyebab dan akibat dari masalah inti diubah menjadi akar solusi, sehingga dapat dibuat proyek kunci atau titik masuk terpenting untuk mengatasinya. Tujuan-tujuan ini mungkin lebih tepat disebut sebagai tujuan untuk mewujudkan perubahan. (Lihat Bagan 6).

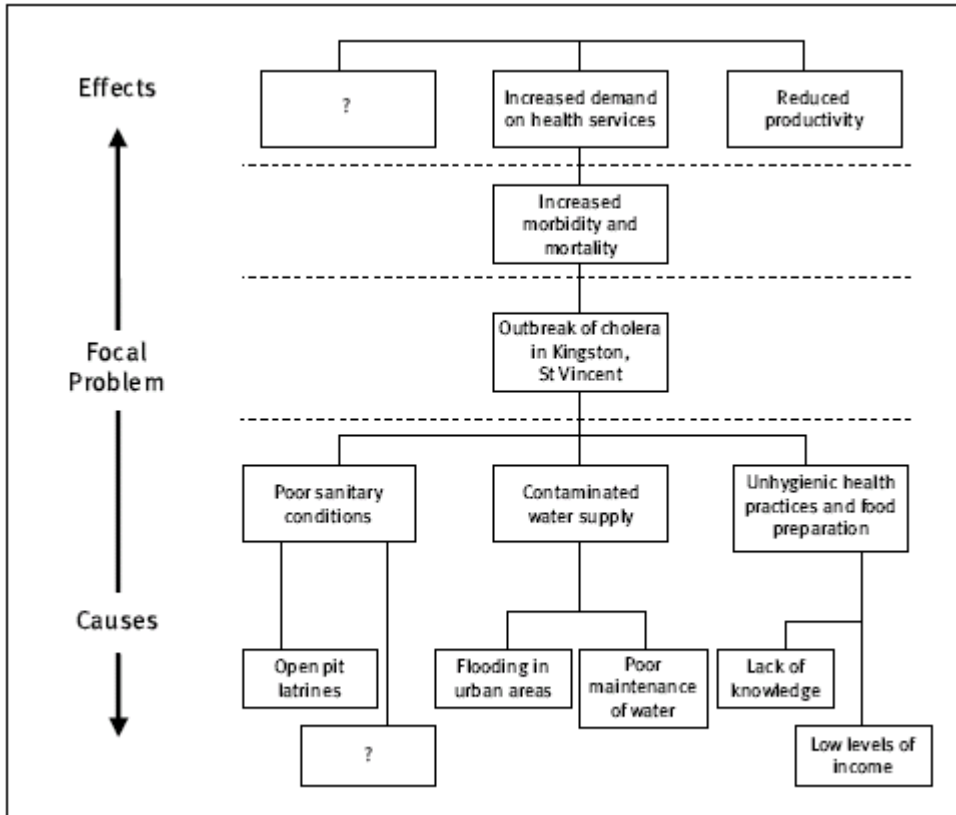
(3) **Hirarki Tujuan:** Tujuan yang telah diidentifikasi diwujudkan menjadi prioritas yang harus dilaksanakan dalam suatu proyek atau program. Ini kemudian menjadi bahan untuk Analisis Ketersediaan Sumber Daya (*Force Field Analysis*) yang merupakan satu tahap sebelum dilakukannya Analisis Pemangku Kepentingan atau Analisis Jaringan Sosial (untuk informasi lebih lanjut mengenai *Force Field Analysis*, lihat misalnya Hovland, 2005).

(4) **Analisis Pemangku Kepentingan:** Pemangku kepentingan merupakan seseorang yang mungkin dapat memperoleh keuntungan atau kerugian yang disebabkan oleh suatu proyek atau program penelitian kebijakan. Analisis Pemangku Kepentingan mengelompokkan pemangku kepentingan ke dalam bagan empat-bidang berdasarkan atas kekuasaan dan kepentingan yang dimilikinya. Versi lain Analisis Pemangku Kepentingan

yang lebih mengena dan cair adalah Analisis Jaringan Sosial (dibahas dalam bagian berikut ini).

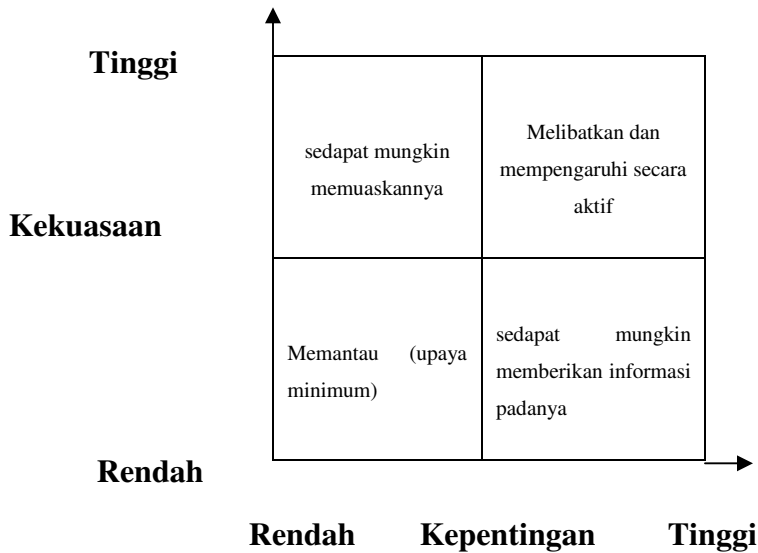
### Bagan 1. Contoh Pohon Masalah

‘Isu’ yang muncul diletakkan di bagian tengah; separuh pohon bagian bawah mewakili akar-akar penyebab dan separuh pohon bagian atas mewakili akibat.



Sumber: DFID (n.d.)

## Bagan 2. Bidang Analisis Pemangku Kepentingan



(5) **Strategi:** membahas dan menyusun suatu strategi untuk proyek atau program (atau lembaga), dengan sebuah daftar yang berisi detail mengenai hasil yang diharapkan dan aktivitas yang dijalankan, dengan mempertimbangkan Pohon Masalah, Pohon Tujuan, Hirarki Tujuan dan Analisis Pemangku Kepentingan.

(6) **Menyusun Logframe:** Bagan berikut ini merupakan contoh logframe secara garis besar.

## Bagan 3. Garis Besar sebuah logframe

	Ringkasan	Indikator	Alat Verifikasi (M&E)	Asumsi
<b>Tujuan akhir (goal)</b>				-
<b>Tujuan (purpose)</b>				(Tujuan menghasilkan tujuan akhir)
<b>Keluaran (1)</b>				(Keluaran menghasilkan Tujuan)
<b>Keluaran (2)</b>				
<b>Keluaran (3)</b>				
<b>Keluaran (4)</b>				
<b>Aktivitas</b>		input		(Aktivitas menghasilkan keluaran)

Ada beberapa cara mendefinisikan istilah-istilah dalam logframe. Berikut ini adalah definisi istilah-istilah dalam logframe yang digunakan oleh Program Kemitraan Masyarakat Sipil ODI, yaitu:

Tujuan Akhir (*Goal*): Keseluruhan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu proyek atau program.

Tujuan (*Purpose*): Perubahan tingkah laku seseorang yang dapat diamati (misalnya mitra dari organisasi masyarakat sipil (CSO) menjadi lebih sering menggunakan hasil-hasil penelitian yang ada. Proyek atau program seharusnya mempengaruhi dan berkontribusi terhadap Tujuan ini, tetapi tidak bertanggungjawab secara langsung terhadap tercapainya Tujuan tersebut (karena ada sejumlah faktor penentu lainnya). Tujuan (-tujuan) seharusnya didesain sesuai Hasil dan Dampak yang diharapkan dari suatu proyek atau program (lihat bagian 2.5 berikut ini mengenai Hasil dan Dampak).

Keluaran (*Output*): Hasil berupa produk dan layanan yang dapat diukur, yang diproduksi oleh suatu program dan digunakan oleh yang lain (misalnya *Toolkit*, *Working paper*, Website Jaringan) untuk mencapai Tujuannya. Program bertanggung jawab secara langsung untuk menghasilkan Keluaran (*output*) ini.

Kegiatan (*Activities*): Apa yang dilakukan proyek atau program untuk menghasilkan Keluaran (*Outputs*) (misalnya: Kami akan mereview literature, atau Kami akan mengadakan lokakarya, atau Kami akan membangun dan memperkuat hubungan).

Masukan (*Input*): Sumber daya keuangan, teknis dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk melakukan kegiatan ini. Mereka dimasukkan dalam baris yang sama dengan Kegiatan (bukan sebaris dengan Indikator).

Ringkasan (*Narrative summary*): Pernyataan deskriptif mengenai Tujuan, Keluaran dan Aktivitas.



Indikator (atau indikator yang dapat diverifikasi secara obyektif): perubahan-perubahan terukur yang diperlukan untuk mencapai Tujuan dan Hasil. Indikator biasanya memuat hal-hal spesifik seperti kuantitas, kualitas dan waktu.

Pengukuran indikator berhubungan dengan:

- proses (misalnya CSO membuat proses kajian internal pada periode tahun xx hingga xx);
- produk (misalnya CSO telah mengadopsi suatu strategi tertulis sampai dengan tahun xx); dan/atau
- dampak (misalnya sejumlah X staf CSO melaporkan hubungan yang lebih erat dengan pembuat kebijakan dalam tahun-tahun belakangan ini daripada pada tahun sebelumnya).

Alat Verifikasi (*Means of Verification (MOVs)*): Ini merupakan alat pemantauan dan evaluasi yang digunakan untuk mengetahui terjadinya perubahan-perubahan yang dapat diukur (misalnya wawancara Formal/Informal/ Kajian Paska Pelaksanaan/ Review oleh Ahli Sejawat (*Expert Peer Reviews*)/ Kotak Dampak (*Impact Box*)/ Pemetaan Hasil/ Perubahan Paling Signifikan/ dsbnya).

*Asumsi*: kegiatan-kegiatan atau kondisi-kondisi yang diperlukan Aktivitas untuk menghasilkan Keluaran, Keluaran untuk memperoleh Tujuan, serta Tujuan yang akan membawa pada Tujuan akhir (*Goal*).

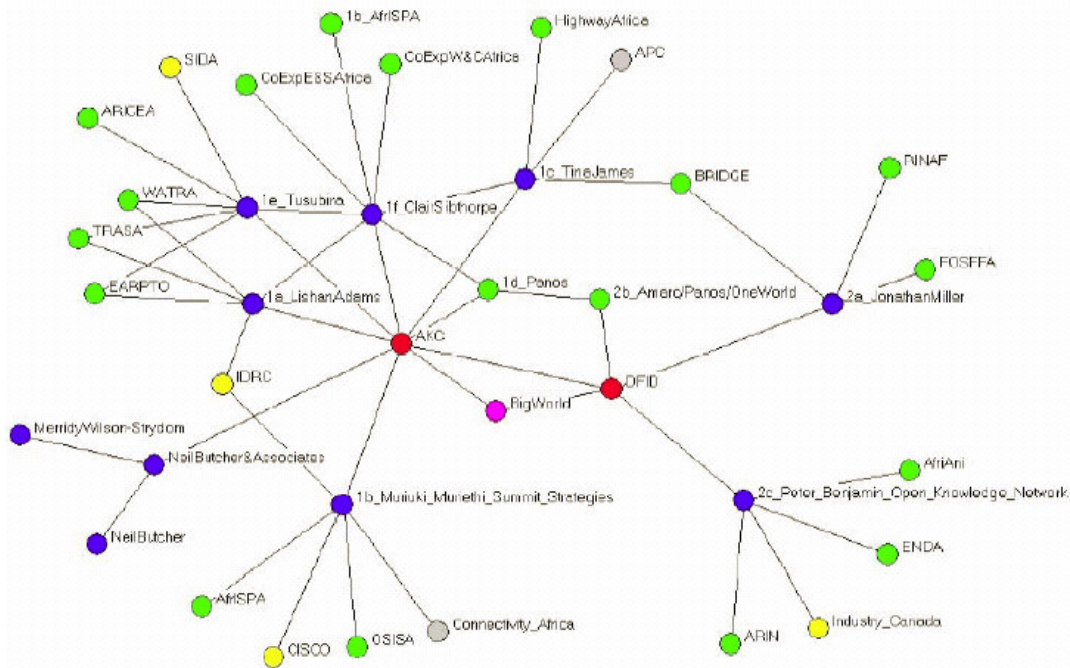
### **2.1.2 Analisis Jaringan Sosial (Social Network Analysis/SNA)**

*Level: Proyek, Program, Lembaga*

SNA merupakan suatu proses pembelajaran dan pemahaman mengenai jaringan-jaringan (formal dan informal) yang beroperasi dalam bidang tertentu. Sejumlah metode dapat digunakan, termasuk, diantaranya etnografi, observasi, wawancara dengan informan kunci, wawancara semi terstruktur, sampling 'bola salju', kelompok terarah (*focus group*)

dan analisis isi media (Schelhas dan Cerveny, 2002). Tujuannya adalah untuk membuat 'peta' hubungan diantara orang-orang yang terkait dalam bidang ini.

#### Bagan 4. Contoh peta SNA



Sumber: Davies (2003: 6)

Bagan diatas merupakan salah satu contoh peta SNA. Peta SNA dibuat oleh Rick Davies untuk menunjukkan keterkaitan antar pemangku kepentingan baik yang sudah ada maupun yang masih potensial dalam suatu program Teknologi Komunikasi dan Informasi di Afrika.

SNA yang menyeluruh dan valid serta memenuhi kriteria akademis seharusnya melibatkan seorang ilmuwan sosial terlatih. Namun demikian, level analisis ini seringkali tidak diperlukan untuk para praktisi dan peneliti terapan yang hanya menggunakan SNA sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan, yaitu menjalin kolaborasi yang lebih efektif dengan praktisis atau peneliti terapan lainnya (Scelhas dan Cerveny, 2002). Untuk tujuan ini, suatu peta yang mengeksplorasi keterkaitan antara aktor-aktor yang sudah ada dan

yang potensial seringkali sudah cukup. Piranti lunak (*software*) dapat juga digunakan untuk menganalisa dan menunjukkan peta-peta yang telah digambar, misalnya NetDraw ([www.analytictech.com/downloadnd.htm](http://www.analytictech.com/downloadnd.htm)), Inflow ([www.orgnet.com](http://www.orgnet.com)), or Pajek (<http://vlado.fmf.unilj.si/pub/networks/pajek/>).

Beberapa pertanyaan kunci mengenai SNA (diadaptasi dari Schelhas dan Cerveny, 2002: 3-4), antara lain:

- Kelompok apa saja dan siapa saja individu yang terlibat dalam atau terkena dampak/ dipengaruhi oleh isu-isu penelitian kebijakan ini?
- Adakah kelompok atau sub kelompok yang dapat diidentifikasi (misalnya berdasarkan lokasi, profesi, kepentingan, nilai, ras, etnis, kelas, atau gender)?
- Apakah ada hubungan diantara mereka baik pada masa lalu maupun masa sekarang?
- Siapa mempercayai siapa?
- Siapa dan kelompok mana yang memiliki kekuasaan, dan apa sumber kekuasaan mereka?
- Siapa pimpinan formal dan informal di bidangnya?
- Bagaimana mereka bertukar informasi?
- Apakah jaringan berubah, misalnya apakah mereka bersifat musiman, atau mereka memiliki pendapat yang berbeda mengenai suatu isu?
- Hal lain apa yang penting dalam bidang ini?

### ***2.1.3 Jalur-jalur Dampak (Impact Pathways)***

*Level: Proyek. Dapat digunakan pada level program, sebagaimana dilakukan oleh CGIAR, jika seluruh proyek dalam program itu menggunakan pendekatan yang sama.*

Model Jalur Dampak didasarkan pada Analisis Jaringan Sosial. Model ini telah digunakan oleh CGIAR untuk mengevaluasi Program Tantangan Air dan Pangan (*Challenge Programme on Water and Food/ CPWF*) suatu program yang terdiri dari 51 proyek penelitian dan terbagi dalam lima kelompok tema penelitian, di sembilan daerah

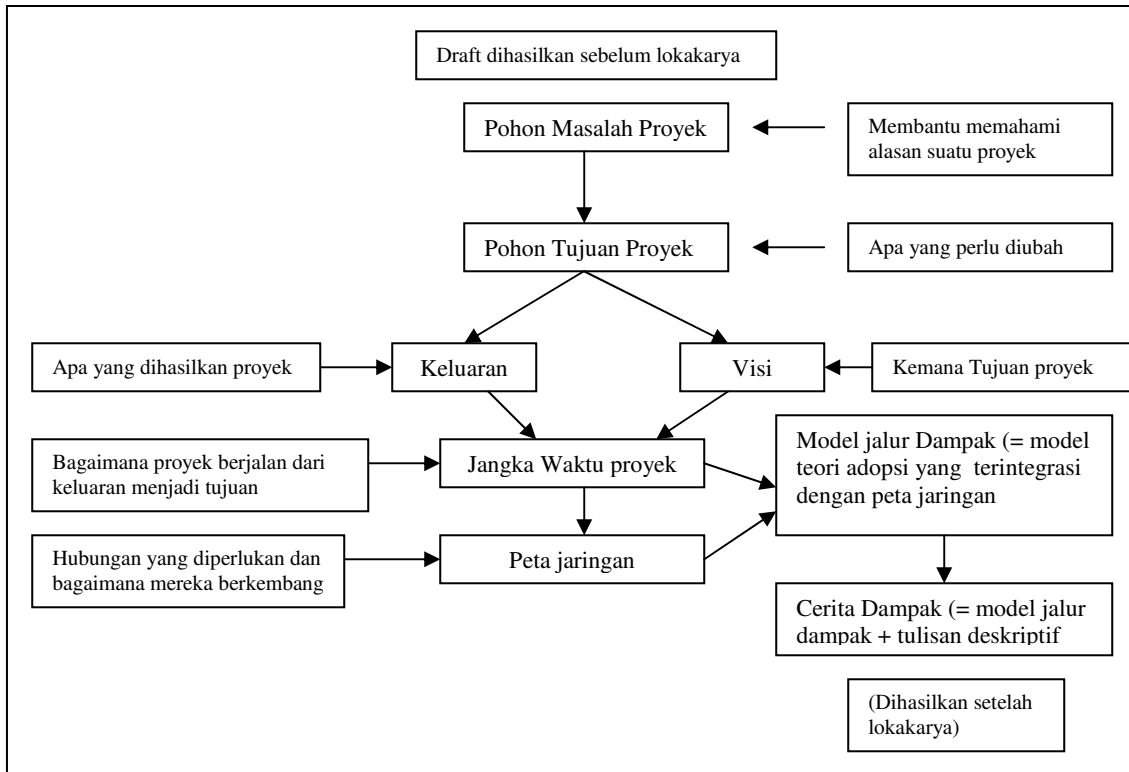
aliran sungai (Limpopo, Nil, Kuning, Sao Francisco, Karkheh, Mekong, Nil, Volta dan sistem Andean). Pada tahun 2006 jumlah lembaga yang berpartisipasi mencapai 198, termasuk diantaranya pusat-pusat penelitian dibawah CGIAR, lembaga-lembaga penelitian, LSM, organisasi kemasyarakatan, dan juga sistem penelitian dan pengembangan pertanian nasional.

Singkatnya, model Jalur Dampak memperjelas terbangunnya jaringan-jaringan para aktor dan bagaimana para aktor menggunakan *output* yang dihasilkan suatu program atau proyek untuk membantu menghubungkan hasil (*outcomes*) langsung dan dampak akhir (Douthwaite, et al., 2006: 2). Mereka melakukannya dengan menggabungkan dua elemen inti:

- suatu model logika, misalnya logframe, yang memaparkan rantai penghubung antara aktivitas dan *output* hingga hasil dan tujuan akhir;
- suatu model jaringan, misalnya Analisis Jaringan Sosial, yang menunjukkan hubungan yang perlu dikembangkan diantara berbagai organisasi program dan mitranya serta pemangku kepentingan lainnya untuk dapat mencapai dampak.

Kedua elemen diatas akan muncul bersama, misalnya, dalam suatu lokakarya perencanaan program, atau lokakarya review jangka menengah, yang dapat menghasilkan dokumen-dokumen seperti digambarkan dalam Bagan 5.

**Bagan 5. Proses membangun Jalur dan Cerita mengenai Dampak.**



Sumber: Douthwaite, et al. (2006: 5)

Bagan 6 dibawah ini menunjukkan sebuah contoh Pohon Masalah dan Pohon Tujuan yang dibuat di suatu proyek CPWF. Mereka menunjukkan hubungan antara *output* logframe (dalam Pohon Tujuan) dan dampak akhir.

## Bagan 6. Contoh Pohon Masalah CPWF: Air dan Masyarakat di daerah resapan.

Figure 6. Example of Problem Tree from the CPWF: water and people in catchments

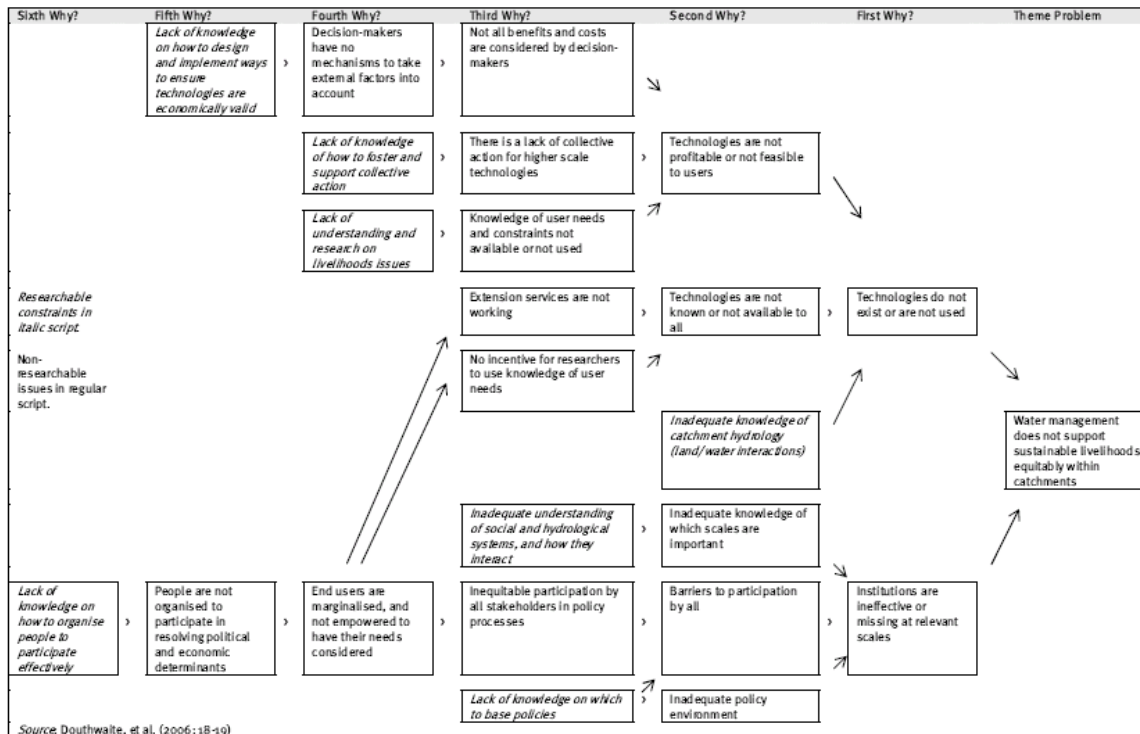
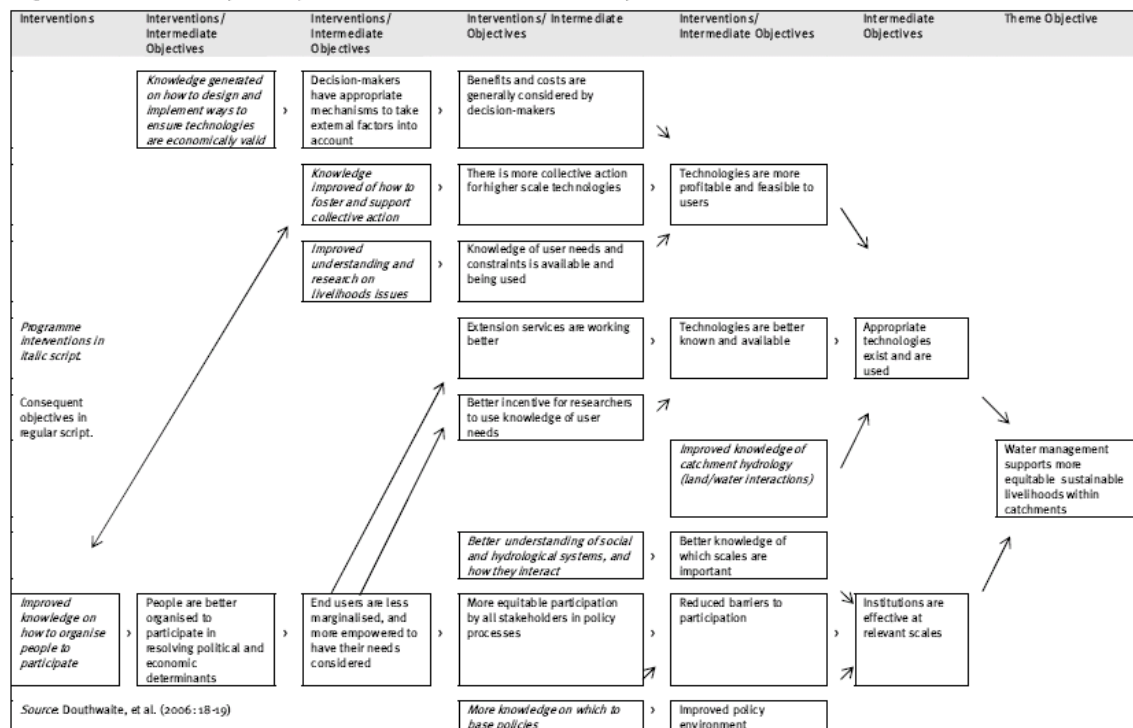


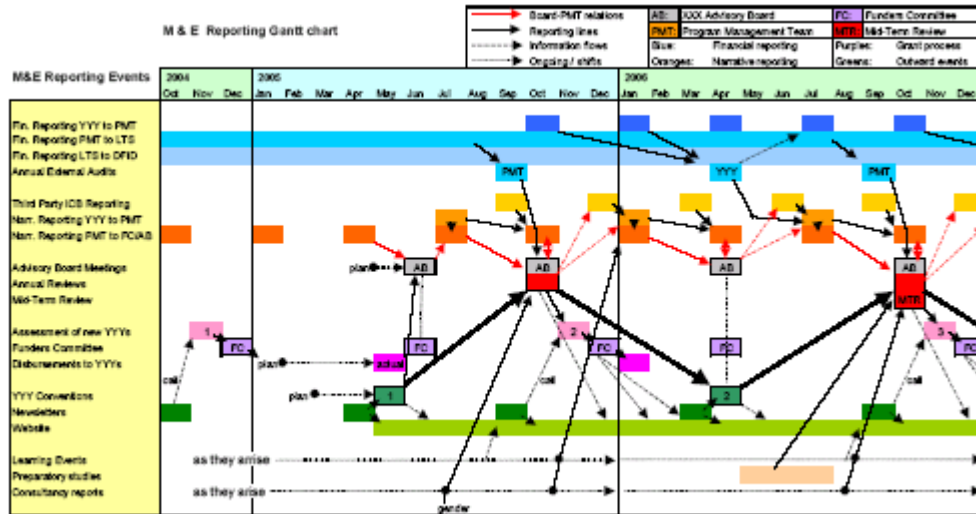
Figure 6 (continued). Example of Objective Tree from the CPWF: Water and People in Catchments



Sumber: Douthwaite, et al. (2006: 18-19)

Berbagai kejadian eksternal yang penting, misalnya berbagai kegiatan atau pertemuan kebijakan kunci, seharusnya dimasukkan dalam Jadwal Proyek. Contohnya adalah *Gantt chart* berikut ini.

**Bagan 7. Contoh *Gantt chart***



Sumber: Davies (2005: 27)

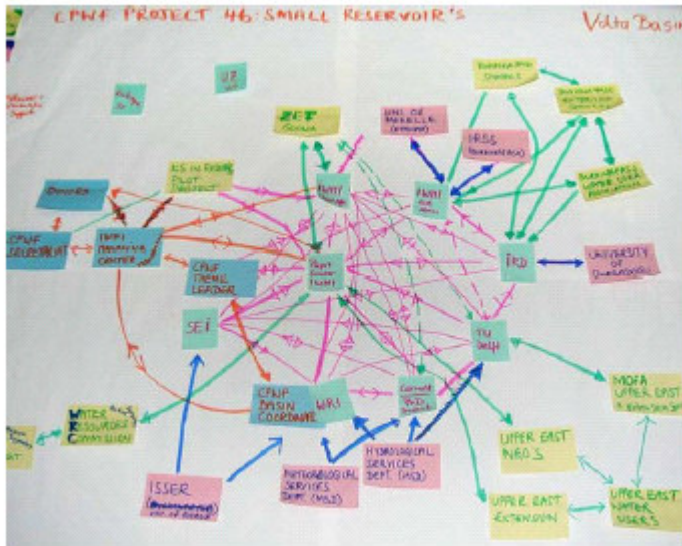
Contoh *Peta Jaringan* dapat dilihat dalam Bagan 8 (dan juga Bagan 4 di bagian yang membahas SNA).

Douthwaite, et al. (2006: 7) menyatakan bahwa pembuatan jaringan sosial sebaiknya mencakup jaringan sosial yang telah ada dalam suatu program dan juga jaringan yang diharapkan akan terbentuk pada dua tahun setelah berakhirnya program. Perbedaan antara jaringan terkini dan masa depan ini lantas digunakan sebagai alat perencanaan dan evaluasi. Berbagai jaringan yang telah dibuat lantas dapat di masukkan dalam piranti lunak (*software*) SNA seperti NetDraw (lihat bagian diatas mengenai SNA).

*The SG Science Council* (badan yang bertanggungjawab terhadap keseluruhan kualitas dan relevansi ilmu pengetahuan di CGIAR) mensyaratkan bahwa seluruh Rencana Jangka Menengah CPWF dilaporkan dalam bentuk jalur-jalur dampak. Hal ini mencerminkan peran Jalur Dampak sebagai suatu alat yang digunakan untuk melaksanakan penilaian

dari dalam karena menyediakan suatu ruang untuk melakukan refleksi mengenai situasi terkini, sekaligus menyesuaikan rencana-rencana masa depan, misalnya pada saat dilakukannya review jangka menengah.

**Bagan 8. Proses pembentukan Peta Jaringan di salah satu proyek CPWF**



Sumber: Douthwaite (2006)

**Box.1. CGIAR, termasuk didalamnya SPIA, ILAC, LTI, CIAT, IFPRI dan ACIAR**

CGIAR telah mengadakan pemantauan dan evaluasi penelitian kebijakan baik di tingkat kelembagaan maupun secara spesifik di tingkat proyek. Mereka menerbitkan sebuah buku panduan mengenai pengukuran kinerja lembaga-lembaga dan program-program penelitian pada tahun 2003 (secretariat CGIAR, 2003) serta suatu dokumen perencanaan pada tahun berikutnya (CGIAR Working Group on Performance Measurement, 2004). Buku pandun ini memaparkan contoh-contoh pengukuran kinerja kelembagaan sektor publik dan swasta, termasuk didalamnya Kerangka Penilaian Umum (*Common Assessment Framework/ CAF*) yang digunakan oleh Uni Eropa, yaitu: *Balanced Scorecards*; *Total Quality Management*; dan ISO 9000. Buku ini juga memaparkan sebuah survey kualitatif (berbasis *peer-review*) dan pendekatan kuantitatif untuk mengukur kinerja di sektor pendidikan tinggi. Mereka menemukan bahwa secara keseluruhan ada dua metode utama untuk menilai kinerja penelitian yaitu analisis *bibliometrik* dan *peer review* – misalnya yang dilakukan di sektor pendidikan tinggi di Inggris menggunakan *Research Assessment Exercise (RAE)*. Kelompok Kerja untuk Pengukuran Kinerja di CGIAR (the CGIAR



*Working Group on Performance Measurement*) tidak ingin mengadopsi berbagai model ini begitu saja, namun hanya memilih beberapa elemen yang sesuai untuk mendesain **Sistem Pengukuran Kinerja** yang dapat diterapkan di berbagai proyek/program/lembaga di bawah CGIAR. Beberapa elemen inti sistem evaluasi ini dipaparkan dalam Apendik 1.

Ada beberapa model inovatif yang dapat diuji di berbagai level mulai dari yang terluas yaitu level sistem, hingga ke level kelembagaan, program dan proyek di dalam sistem CGIAR. Pada level sistem, *the CG Science Council* mendukung *the Standing Panel on Impact Assessment* (SPIA/[www.sciencecouncil.cgiar.org/activities/spia/index.html](http://www.sciencecouncil.cgiar.org/activities/spia/index.html)), CGIAR melaksanakan Inisiatif Pembelajaran dan Perubahan Kelembagaan (*Institutional Learning and Change Initiative/ ILAC*) ([www.cgiar-ilac.org](http://www.cgiar-ilac.org)), serta Pusat Pertanian Tropis Internasional (*International Centre for Tropical Agriculture /CIAT*) mendukung Kelompok Pembelajaran untuk Inovasi (*the Learning to Innovate Group /LTI*). Berbagai platform dan kelompok praktisi mulai mendukung berbagai lembaga, program dan proyek di bawah CGIAR untuk melaksanakan berbagai pendekatan pemantauan dan evaluasi secara spesifik dalam berbagai penelitian kebijakan mereka.

Beberapa contoh diantaranya adalah *Appreciative Inquiry* (Acosta dan Douthwaite, 2005), **Evaluasi Horisontal** (*Horisontal Evaluation*) (Thiele, Devaux, Velasco dan Manrique, 2006), **Sejarah Inovasi** (*Innovation Histories*) (Douthwaite, 2005) dan **Studi-studi Episodik** (*Episodes Studies*) (Leksmono, et al., 2006). (Keempat pendekatan ini semuanya akan dibahas lebih mendalam di berbagai bagian makalah berikut ini). Pusat Internasional untuk Pertanian Tropis (*The International Centre for Tropical Agriculture /CIAT*) secara aktif berupaya untuk mengeksplorasi pendekatan-pendekatan Pemantauan dan Evaluasi yang baru, diantaranya yang telah digunakan adalah Sejarah Inovasi (pada level proyek) dan *Appreciative Inquiry* (pada level kelembagaan).

Dalam Program Tantangan atas Pangan dan Air (*Challenge Programme on Food and Water (CPWF)*), telah dikembangkan sebuah model evaluasi dan pembelajaran yang disebut **jalur dampak** (sebagaimana telah dibahas dalam bagian tersebut di atas). Pendekatan ini menggabungkan model logika (seperti logframe) dengan model jaringan sosial. Sekarang ini, review jangka menengah terhadap seluruh proyek CPWF dilaksanakan menggunakan pendekatan Jalur Dampak dan dilaporkan dalam bentuk ini ke *CG Science Council*.

Ada dua lembaga dalam CGIAR yang perlu diperhatikan secara khusus, yaitu IFPRI dan ACIAR.

Lembaga Penelitian Kebijakan Makanan Internasional (IFPRI) di Washington DC telah melakukan penilaian mengenai dampak penelitian kebijakan yang dilaksanakannya sejak pertengahan tahun 1990. Mereka menemukan bahwa **pendekatan studi kasus** merupakan pendekatan paling tepat untuk mengungkapkan, mengukur dan mendokumentasikan dampak-dampak penelitian kebijakan. Pada permulaan 1998, mereka melakukan serangkaian studi kasus dengan melihat proses-proses kebijakan yang relevan serta penggunaan informasi oleh pembuat kebijakan. Mereka menerbitkan satu seri Makalah Diskusi Pengukuran Dampak yang dihasilkan dari studi-studi yang dilakukannya ([www.ifpri.org/impact/impact.htm](http://www.ifpri.org/impact/impact.htm)). Berbagai studi kasus ini pada dasarnya sama dengan Sejarah Inovasi yang telah dibahas sebelumnya. Mereka mengidentifikasi sebuah proyek penelitian kebijakan dan lantas mencatat tahapan-tahapan yang dilalui serta dampak yang terjadi selama tahapan-tahapan tersebut berlangsung. Pendekatan evaluasi kelembagaan seperti yang digunakan oleh IFPRI ini akan dibahas lebih mendalam dalam Apendik 1.

*The Australian Centre for International Agricultural Research (ACIAR)* di Canberra telah memfokuskan pada pengukuran dampak ekonomi proyek-proyek dan penelitian kebijakan yang dilakukannya. Kerangka penilaian dampak ekonomi ACIAR tersebut dipaparkan dalam Raitzer dan Lindner (2005). Dalam penelitian pertanian, dampak ekonomi seringkali diukur berdasarkan atas kuantifikasi nilai peningkatan produktifitas ataupun penghematan yang dilakukan. Seringkali ada anggapan bahwa peningkatan produktifitas semacam itu akan meningkatkan hasil ekonomi yang diperoleh oleh kelompok target yang lebih luas, sehingga akan dengan sendirinya mencapai tujuan akhir yaitu pengurangan kemiskinan. Jadi sebenarnya dalam sebagian besar kasus yang dipentingkan adalah menghitung indikator-indikator menengah daripada keuntungan sebenarnya bagi kaum miskin. Seperti halnya IFPRI, ACIAR juga telah mempublikasikan Seri Penilaian Dampak mereka sendiri sejak 1998 ([www.aciar.gov.au/web.nsf/doc/ACIA-5KL9S2](http://www.aciar.gov.au/web.nsf/doc/ACIA-5KL9S2)), yang memaparkan seluruh studi-studi dampak yang telah mereka lakukan hingga sekarang.

### **2.1.4 Matrik-matrik Modular**

*Level: proyek, program*

Metode penilaian internal program riset kebijakan lainnya yang juga berdasarkan pada pendekatan Analisis Jaringan Sosial adalah pendekatan 'matrik modular' yang digagas oleh Rick Davies. Metode pendekatan ini dirancang untuk membantu menjelaskan kaitan-kaitan internal dalam suatu proyek atau program (Davies, 2005). Pendekatan tersebut lebih mudah dilakukan untuk suatu proyek penelitian, namun dapat juga dimanfaatkan untuk program-program penelitian. Sebagai contoh, pendekatan ini telah dilakukan di ODI untuk program Program Kemitraan Masyarakat Madani (*Civil Society Partnerships Programme*), dan juga sebagai acuan untuk kerangka pemantauan dan evaluasi CSPP.

Fokus pendekatan ini adalah eksplorasi mengenai keterkaitan antara komponen-komponen suatu proyek atau program – misalnya bagaimana suatu proyek menghasilkan *output* yang berkaitan dengan dampak yang dikehendaki, dengan para pemangku kepentingan, atau berhubungan dengan kegiatan-kegiatan penting yang akan dijalankan di masa mendatang. Oleh karena itu, pendekatan 'matrik modular' merupakan perangkat yang bermanfaat untuk melakukan suatu review jangka menengah, ketika diperlukan suatu penjelasan dan penilaian atas kondisi sebuah proyek riset pada saat itu dan untuk menentukan rencana dan langkah yang akan datang.

Davies memberikan beberapa contoh matrik dalam makalah yang ditulisnya (Davies, 2005). Tiga contoh yang mungkin relevan dengan proyek penelitian kebijakan, antara lain: (1) matrik Keluaran x Dampak; (2) matrik Keluaran x Pemangku kepentingan; dan (3) sebuah Gantt chart.

- (1) Matrik Keluaran x Dampak menunjukkan kontribusi dari setiap *output* yang dihasilkan terhadap satu atau lebih dampak yang diharapkan dari suatu proyek. Sebuah contoh rekaan dipaparkan dibawah ini.

### Bagan 9. Contoh matrik Keluaran x Dampak

Impacts \ Outputs	Strengthen local research capacity on topic	Increase awareness about topic among policymakers and in media	Build relationships between research partners and civil society organisations	Influence change towards more pro-poor policy
Project launch		XXX		X
Website	X	X		X
One-on-one meetings with policymakers		XXX		XX
Public meeting series	X	X	XXX	X
Network building	XX	X	XXX	X
Research reports	XXX		X	
Policy briefs	XX	XXX	X	XX

- (2) Sebuah matrik Keluaran x Pemangku Kepentingan menilai level pencapaian proyek terhadap satu atau lebih pemangku kepentingan atau audien yang dituju. Sebuah contoh rekaan diberikan dibawah ini.

Matrik menunjukkan Keluaran x Pemangku Kepentingan (kelompok yang terdiri atas pihak-pihak yang ingin dilibatkan dalam suatu proyek). Untuk setiap keluaran, tanda silang yang tersebar pada baris *output* tergantung pada posisi manfaat keluaran yang diharapkan. Matrik ini kemudian dapat dibandingkan dengan distribusi sumber daya proyek yang sebenarnya dalam upaya melibatkan berbagai kelompok aktor yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk menilai apakah perlu dilakukan perubahan alokasi sumber daya dalam proyek tersebut.

### Bagan 10. Contoh matrik Keluaran x Pemangku Kepentingan

Stakeholders \ Outputs	Research partners	National policymakers	Bilateral and multilateral donors	Civil Society Organisations	Media
Project launch	X	XX	X	XX	XXX
Website	XX	X	XX	XX	XX
One-on-one meetings with policymakers	X	XXX			
Public meeting series	XX	X	X	XX	X
Network building	XXX		X	XXX	
Research reports	XX		X	X	
Policy briefs	X	XXX	XX	X	XX

(3) Sebuah Gantt chart dapat digunakan untuk berbagai hal, termasuk diantaranya sebagai suatu matrik yang menggambarkan posisi *output* dari suatu proyek terhadap kegiatan-kegiatan penting dimasa depan. Contohnya adalah pada bagian Jalur Dampak diatas.

Menurut Davies, Gantt chart paling efektif digunakan sebagai pendekatan matrik modular jika beberapa matrik digunakan secara paralel: 'Matrik-matrik tersebut dapat dianggap sebagai bagian dari suatu bangunan, dimana jika matrik-matrik tersebut dikombinasikan satu sama lain, akan terbentuk suatu kontruksi yang lebih besar dari yang sudah ada' (2005: 17). Apabila sebuah proyek atau program penelitian membuat tiga matrik seperti yang telah ditampilkan disini, maka pelaksana penelitian akan dapat menjelaskan beberapa hubungan kunci dalam proyek tersebut: sampai pada taraf apa keluaran yang dihasilkan proyek/program tersebut berkontribusi terhadap manfaat yang diharapkan; sampai pada taraf apa keluaran yang dihasilkan tersebut sesuai dengan audien yang dituju; dan sampai pada taraf apa keluaran dari suatu proyek/program berhubungan dengan kegiatan-kegiatan penting yang akan dilaksanakan (misalnya kegiatan-kegiatan kebijakan atau pertemuan-pertemuan kunci). Mereka lalu dapat menilai apakah mereka merasa cukup dengan kondisi sekarang atau apakah mereka ingin mengubah upaya-upaya internal mereka untuk menghasilkan keluaran yang lebih baik (misalnya website yang lebih baik) atau keluaran yang berbeda (misalnya serangkaian pertemuan selain juga publikasi-publikasi yang dicetak) dalam rangka memperoleh dampak yang diinginkan, mencapai audien yang dituju, atau terhubung dengan kegiatan utama di masa mendatang, dengan lebih baik. Selain itu, diperlukan kerja tim untuk menggabungkan matrik-matrik yang dapat berfungsi sebagai alat untuk mengklarifikasi proses-proses yang dilaksanakan dalam suatu proyek atau program serta untuk menyediakan sebuah ruang untuk melakukan refleksi mengenai proses yang tengah berjalan.

## **2.2. Bidang Kinerja II: Evaluasi terhadap Manajemen**

Dalam bagian ini dibahas contoh-contoh pendekatan yang telah digunakan untuk memantau dan mengevaluasi manajemen suatu proyek/program/lembaga penelitian kebijakan, misalnya apakah sistem dan proses yang berlangsung didalamnya memungkinkan dihasilkannya pekerjaan berkualitas tinggi yang mendukung terlaksananya strategi yang telah ditetapkan.

### ***2.2.1 Review 'Kesesuaian dengan Tujuan' ('Fit for purpose' Review)***

*Level: Proyek, Program, Lembaga*

Antara tahun 2003 hingga 2004, DFID mengadakan evaluasi terhadap program Strategi Penelitian Sumber Daya Alam Terbarukan (*Renewable Natural Resources Research Strategy/RNRRS*) yang pelaksanaannya dilakukan oleh *Performance Assessment Resource Centre (PARC)*. Program RNRRS terdiri atas sepuluh program penelitian paralel dalam bidang sumber daya alam yang didanai oleh DFID, dan beroperasi mulai dari 1995 hingga 2005. Kesepuluh program tersebut terdiri atas lebih dari 1600 proyek riset. Evaluasi oleh PARC difokuskan pada tiga bidang yaitu: tata kelola program dan manajemen; kualitas ilmiahnya; dan dampaknya terhadap kemiskinan (LTS, Noragrik dan OPM, 2005). Evaluasi bidang tata kelola program dan manajemen merupakan bagian yang paling relevan untuk dibahas berikut ini.

Untuk mengevaluasi tata kelola program dan manajemen, para evaluator mengadopsi pendekatan dasar dengan mengkaji apakah proses yang dijalankan dalam program 'sesuai dengan tujuan', misalnya apakah proses yang terjadi memang sesuai dengan tujuan yang telah digariskan, yaitu pengurangan kemiskinan, penguatan taraf hidup, pengembangan kapasitas, alih keahlian dan mempengaruhi berbagai aktivitas. Untuk menjawab pertanyaan mengenai apakah proses yang berlangsung dalam program tersebut 'sesuai dengan tujuan', tim evaluasi perlu menggabungkan kajian dokumen dengan wawancara menyeluruh. Mereka mewawancarai seluruh manajer DFID dan

manajer program. Mereka mengkaji proses perencanaan dan dokumen perencanaannya, termasuk juga *logframes* dan dokumen-dokumen strategis lainnya; mereka mengamati struktur manajemen, terutama proses pembuatan keputusan, komunikasi, pelaporan, pemantauan dan manajemen sumber daya yang dimiliki dan manajemen keuangan. Melalui pendekatan wawancara dan kajian seperti ini, mereka dapat membandingkan antara proses yang benar-benar dilaksanakan dengan yang dinyatakan dalam tujuan program tersebut.

Box 2. Department for International Development (DFID) UK

DFID Inggris telah melaksanakan berbagai pemantauan dan evaluasi penelitian kebijakan. Beberapa diantaranya menghasilkan pedoman bagi proyek-proyek penelitian yang didanainya –khususnya yang didanai oleh *Central Research Department (CRD)* DFID. Dalam panduan pemantauan dan evaluasi yang diterbitkan untuk seluruh proyek penelitian yang didanai CRD, mereka menekankan pentingnya penggunaan logframe yang disertai indikator-indikator SMART (Spesifik, Measurable, Attainable, Relevant and Timing). Laporan-laporan tahunan (juga laporan keuangan per enam bulanan) seluruh proyek penelitian yang dilaporkan kepada DFID haruslah berdasarkan pada logframe yang telah dibuat sebelumnya.

Karya lebih inovatif yang telah dilakukan DFID adalah evaluasi yang dilaksanakan oleh pihak luar terhadap program-program penelitian DFID. Tiga contoh diantaranya adalah evaluasi Strategi Penelitian Sumber Daya Alam (LTS, Noragric dan OPM 2005) yang baru saja dibahas; evaluasi Program Pengetahuan dan penelitian Teknik (*Engineering Knowledge and Research (EngKaR)*) (Arnold, Court, Stroyan dan Young, 2005); dan evaluasi Program Penelitian Tanaman Paska Panen (*Crop Post-Harvest Research Programme/ CPHP*) dalam kerangka ‘Kemitraan untuk Inovasi’ (Barnett, 2006).

Program EngKaR dievaluasi oleh ODI dan Technopolis, dari segi efektifitas, kualitas, relevansi, penyebaran hasil, pemanfaatan serta dampaknya. Evaluasi dilakukan dengan cara melakukan kajian terhadap dokumen-dokumen dan data proyek, survei menggunakan kuesioner dengan para pimpinan proyek, wawancara dengan staf DFID, kajian proyek secara independen, kunjungan lapangan, dan kajian atas aspek komunikasi. Melalui **pendekatan multi-dimensi** ini, mereka dapat memperjelas adanya berbagai kekurangan dalam program

namun sekaligus juga mengungkap berbagai keberhasilan program dalam hal hubungan dan sinergi yang seringkali terabaikan.

Evaluasi terhadap proyek 'Partnership for Innovation' CPHP, dilakukan menggunakan pendekatan *The Policy Practice*. Evaluasi ini didasarkan pada Sistem Inovasi Nasional (*National Systems of Innovation/NSI*) yang memusatkan penilaian pada dua pertanyaan yaitu apakah dan bagaimana berbagai proyek tersebut berkontribusi terhadap keberhasilan inovasi. Evaluasi bisa dilakukan melalui kunjungan dan wawancara untuk mengumpulkan informasi dikumpulkan mengenai: Hubungan yang terjadi di seputar proyek (para mitra dan pemangku kepentingan, kualitas kemitraan); berbagai potensi yang mendukung keberhasilan proyek, termasuk juga makalah-makalah ilmiah, koalisi, pemanfaatan, perubahan, serta dampak; model pemanfaatan proyek; apakah penggunaan pendekatan kemitraan yang diterapkan DFID menghasilkan perubahan terhadap proyek-proyek yang dilaksanakan; dan apa pelajaran yang dapat diambil serta dibagi diantara sesama staf proyek. Melalui penekanan pada NSI, evaluasi dapat menggambarkan pentingnya berbagai hubungan, sistem dan kondisi yang memungkinkan berjalannya suatu proyek, serta seberapa jauh mereka mampu berkontribusi terhadap dan menjadi bagian efektif dari lingkungan ini, sehingga hasil yang dicapai oleh suatu proyek dapat benar-benar dimanfaatkan.

### ***2.2.2. Audit Kualitas "Lighter Touch": Kunjungan Para Ahli***

*Level: Proyek, Program, Lembaga*

Istilah 'Jaminan Kualitas' telah menjadi bagian dari bidang Pemantauan dan Evaluasi belakangan ini. Untuk informasi mengenai proses penjaminan kualitas yang baru-baru ini dikembangkan di Bank Dunia, UNDP dan Danida, lihat Haden (2005). Bagian ini akan memaparkan proses penjaminan Kualitas di sebuah universitas di Inggris.

Universitas di Inggris secara periodik dievaluasi berdasarkan pada *output* penelitian yang dihasilkan, dengan menggunakan metode *Research Assessment Exercise* (RAE). Namun demikian mereka juga secara periodik dinilai berdasarkan proses internal yang terjadi



untuk menentukan apakah mereka masih tetap bisa dimasukkan sebagai lembaga penelitian publik, yang memberikan kontribusi pengetahuan dan keahlian kepada mahasiswa dan publik secara lebih luas. Penilaian ini dilaksanakan oleh Lembaga Penjamin Kualitas Pendidikan Tinggi (*Quality Assurance Agency for Higher Education / QAA*). QAA bertujuan untuk menilai proses manajemen dalam universitas itu sendiri, proses pembuatan keputusan, dan proses penjaminan kualitas. Pertanyaan-pertanyaan kunci digunakan untuk menentukan apakah proses-proses tersebut telah mengikuti standar yang harus diterapkan oleh sebuah lembaga penelitian yang beroperasi dalam ruang publik. Pendekatan yang diambil untuk menjawab pertanyaan ini disebut sebagai audit kelembagaan '*lighter touch*' (QAA, 2006). Komponen inti pendekatan ini, sebagaimana yang telah diterapkan di School of oriental and African Studies (SOAS) di London, adalah sebagai berikut:

SOAS memiliki Komite Jaminan dan Audit Kualitas (*Quality Audit and Assurance Commiteee* (QAAC) sendiri, yang mengkoordinir proses yang telah berlangsung. SOAS menyerahkan dokumen, yang disebut Makalah Pembekalan Kelembagaan (*Institutional Briefing paper*) beserta dokumen-dokumen pendukungnya, kepada QAAC. Dokumen-dokumen tersebut digunakan untuk menunjukkan proses-proses dan sistem yang ada di SOAS untuk melaksanakan pemantauan internal mereka sendiri. Organisasi mahasiswa juga turut terlibat dalam pembuatan dokumen tersebut. QAAC lantas membentuk suatu kelompok akademisi (empat orang) untuk mengunjungi SOAS selama dua kali. Kunjungan pertama mereka merupakan suatu 'kunjungan pembekalan (*briefing visit*)' selama tiga hari, untuk memperoleh suatu gambaran menyeluruh dan mempertimbangkan seluruh dokumen yang diserahkan serta bertemu dengan manajer senior dan perwakilan mahasiswa. Pada akhir kunjungan, mereka menentukan dua departemen untuk di 'audit mundur secara mendalam (*trail audit*)' dalam kunjungan berikutnya. Kunjungan kedua merupakan kunjungan utama dan berlangsung selama lebih dari seminggu. Evaluator mencari informasi mengenai bagaimana SOAS telah melakukan pemantauan dan evaluasi internal terhadap dua departemen tersebut (Di SOAS, pemantauan internal ini dilakukan melalui proses review dalam Departemen itu sendiri dan program didalamnya). Evaluator kemudian menilai apakah proses ini telah dilaksanakan dan dimenej dengan baik dan

menyeluruh (*rigorous*). Mereka mengkaji dokumen, yang khusus berhubungan dengan kedua departemen, juga serangkaian wawancara dengan dosen, staf dan mahasiswa di dua departemen tersebut. Selama kunjungan utama mereka, mereka juga menilai berbagai aspek kelembagaan yang mungkin relevan.

Pada akhir proses mereka akan memberikan keputusan yang menunjukkan apakah mereka sangat yakin (kurang yakin atau sama sekali tidak yakin), ataupun memberikan rekomendasi lain yang diyakini akan meningkatkan proses evaluasi internal yang lebih baik di fakultas tersebut.

Jadi, pendekatan evaluasi semacam ini memberikan tanggungjawab lebih besar kepada lembaga penelitian itu sendiri, karena lembaga harus mampu menunjukkan kemampuannya dalam melakukan proses pemantauan dan evaluasinya sendiri. Di lain pihak, kunjungan para ahli memberikan kesempatan kepada lembaga untuk melakukan refleksi dan menjawab pertanyaan-pertanyaan nyata mengenai proses yang telah dilakukannya, dan juga memberikan kesempatan untuk melakukan berbagai perubahan dan perbaikan.

Box 3. *The European Center for Development Policy Management (ECPDM)*

*The European Centre for Development Policy Management (ECPDM)* di Maastricht baru-baru ini melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap lembaga secara keseluruhan yang dilakukan oleh evaluator eksternal (Matter, Mwai, Sefuke dan Sheriff, 2006). Evaluasi dilaksanakan oleh sebuah tim yang terdiri atas empat orang, beranggotakan dua ahli dari Eropa (termasuk ketua tim) dan dua dari ACP (keduanya dari Afrika). Untuk detail evaluasi, lihat Apendik 1.

Dalam hal hasil evaluasi mereka sendiri, ECPDM terlibat dalam Inisiatif 3Cs Uni Eropa ([www.three-cs.net](http://www.three-cs.net)). Inisiatif 3Cs ini merupakan inisiatif bersama antara para pimpinan Evaluasi untuk Kerjasama Eksternal, negara-negara anggota Uni Eropa dan Komisi Eropa, dalam rangka:

- mengeksplorasi dan mengukur peran yang ditetapkan oleh Maastricht Treaty, yaitu *Coordination, Complementarity dan Coherence (3Cs)*, dalam kebijakan dan pelaksanaan kerjasama pembangunan Uni Eropa; dan
- menentukan seberapa jauh hal ini telah diterapkan dalam praktek dan apa dampaknya.

Organisasi yang terlibat diantaranya adalah kementerian Belgia, Perancis, Jerman, Irlandia, Inggris, Swedia, Belanda, Komisi Eropa, ECDPM, dan Contactivity (sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang Teknologi Komunikasi dan Informasi).

Inisiatif yang dilakukan melalui serangkaian studi evaluasi ini diperkirakan akan menghasilkan bukti, pelajaran yang dapat diambil serta rekomendasi untuk memperkuat kualitas dan efektifitas bantuan pembangunan Eropa (sebagai contoh, lihat ECDPM dan ICEI, 2005).

ECDPM juga menerapkan **inisiatif Pelican**: Sebuah Platform untuk Pembelajaran dan Komunikasi berbasis Bukti untuk Perubahan Sosial. Inisiatif Pelican merupakan suatu kelompok *mailing list* yang aktif. Pertanyaan utama yang dibahas dalam kelompok ini adalah: bagaimana kita dapat belajar lebih banyak lagi dari apa yang kita lakukan sementara pada saat bersamaan memiliki dampak yang sebesar mungkin terhadap proses-proses perubahan sosial dimana kita terlibat didalamnya Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi [www.dgroups.org/groups/pelican/inde.cfm](http://www.dgroups.org/groups/pelican/inde.cfm) CookieTested=TRUE.

### ***2.2.3 Evaluasi Horisontal: Kunjungan kolega untuk pembelajaran bersama***

#### ***Level: Proyek, program, Lembaga***

Suatu pendekatan evaluasi yang dalam beberapa hal hampir sama dengan audit kualitas kelembagaan yang digunakan oleh universitas-universitas di Inggris telah diterapkan sebagai percontohan dalam beberapa proyek CGIAR. Pendekatan ini disebut sebagai 'evaluasi horisontal' (Thiele, Devau, Velasco dan Manrique, 2006). Evaluasi horizontal sama dengan audit kelembagaan '*lighter touch*' dalam hal keduanya menekankan pada aspek penilaian internal yang sebaiknya dilakukan oleh suatu program, dan kemudian hasilnya ditunjukkan pada evaluator yang datang berkunjung. Sementara perbedaannya terletak pada penekanan bahwa evaluator tidaklah dilihat sebagai ahli, namun dianggap seperti kolega dari program lain yang melakukan hal yang sama / bekerja dalam bidang

yang sama, dan yang memiliki suatu kepentingan untuk belajar dari evaluasi yang dilaksanakan oleh program. Dengan demikian kunjungan evaluasi berubah menjadi pertemuan-pertemuan yang mendorong berlangsungnya pembelajaran bersama. Baik staf program maupun tamu yang berkunjung membuat rekomendasi mengenai cara memperkuat program tersebut.

Thiele, Devau, Velasco dan Manrique (2006) memaparkan secara ringkas pengalaman mereka dalam melaksanakan pendekatan ini, sebagai berikut:

‘Pengalaman kami menunjukkan bahwa faktor-faktor berikut ini sangatlah penting bagi suksesnya suatu evaluasi horizontal:

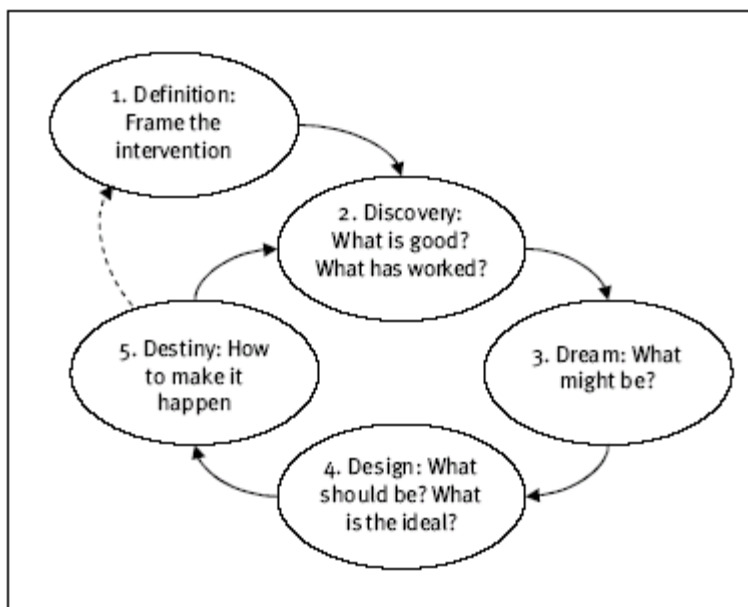
- Penentuan waktu lokakarya (evaluasi) dilakukan ketika metodologi penelitian telah cukup berkembang yang memungkinkan pelaksanaan review, namun metodologi ini belum benar-benar selesai sehingga masih memungkinkan perbaikan atau modifikasi.
- Evaluator yang berkunjung harus dipilih secara hati-hati sehingga dapat dipastikan bahwa mereka memiliki beragam perspektif, cukup pengetahuan dan pengalaman, dan dilihat sebagai ‘sejawat’ daripada ‘atasan.’
- Fasilitasi yang baik diperlukan untuk menciptakan situasi saling percaya, untuk memusatkan perhatian para peserta mengenai metodologi yang direview, serta untuk mengatur supaya cukup waktu tersedia.
- Sejumlah kriteria evaluasi harus didefinisikan dengan jelas.
- Presentasi dan kunjungan lapangan disiapkan dengan matang sehingga evaluator memiliki cukup informasi untuk memahami metodologi yang tengah digunakan.’

#### ***2.2.4 Appreciative Inquiry***

*Level: proyek ( hanya proyek jangka panjang), program, lembaga (hanya lembaga yang lebih kecil, atau hanya sebagian dari lembaga)*

*Appreciative Inquiry* merupakan suatu metode evaluasi dari dalam dan pembelajaran berdasarkan pada asumsi mengenai pentingnya belajar sebanyak mungkin dari kesuksesan didapatkan selain juga belajar dari kegagalan. Metode ini pertama kali dikembangkan pada tahun 1980, dan telah diujicobakan di Pusat Internasional untuk Pertanian Tropis yang terafiliasi dengan CGIAR (*CGIAR-affiliated International Center for Tropical Agriculture (CIAT)*) (Acosta dan Douthwaite, 2005). *Appreciative Inquiry* biasanya dilaksanakan melalui lokakarya selama tiga hari (atau bisa juga lebih singkat) dengan mengikutsertakan staf-staf lembaga, dan melalui lima tahapan.

### Bagan 11. Model *Appreciative Inquiry* ‘5-D’



Sumber: Acosta dan Douthwaite (2005: 2)

1. **Definisi:** perjelas aspek-aspek khusus kelembagaan yang akan menjadi focus pengamatan. Dalam lokakarya *Appreciative Inquiry* CIAT, ada tiga tema yang dipilih, yaitu: (i) Meningkatkan inovasi; (ii) Hubungan kerjasama; dan (iii) Komunikasi yang efektif serta berbagi pengetahuan yang dimiliki.
2. **Penemuan (*Discovery*):** Setiap staf saling mewawancarai satu sama lain untuk menyampaikan cerita mengenai waktu terbaik yang dialaminya selama bekerja di lembaga atau program tersebut. Lokakarya *Appreciative Inquiry* CIAT,

menggunakan pertanyaan-pertanyaan berikut ini (Acosta dan Douthwaite, 2005: 3):

- a. Meningkatkan inovasi : Jika anda melakukan refleksi terhadap waktu yang telah anda lalui, apa saja titik puncak (*highpoints*) yang telah membawa pada peningkatan inovasi? Pilih salah satu titik puncak (*highpoint*), yaitu ketika anda merasa paling bahagia dan paling bersemangat, ketika anda merasa melakukan pekerjaan yang kreatif, bermanfaat, dan berarti serta benar-benar dapat membuat suatu perubahan. Apa yang anda lakukan, apa yang baik menurut anda, siapa saja yang terlibat dan apa yang telah anda capai?
- b. Hubungan Kerjasama: Dapatkah anda mengidentifikasi dan menjelaskan suatu skenario yang menunjukkan aspek-aspek positif kerja sama dalam menyelesaikan sesuatu. Siapa dan apa saja yang terlibat, mengapa ini berjalan, apa yang anda lakukan dan apa yang dilakukan orang lain?
- c. Komunikasi efektif dan berbagi pengetahuan: dalam CIAT, apa saja perbedaan tipe-tipe komunikasi antara satu lokasi geografis dengan yang lain? Apa yang menurut anda merupakan komunikasi paling efektif? Kapan hal itu terjadi? Siapa dan apa saja yang menjadi bagian dari tipe komunikasi terbaik tersebut? Mengapa komunikasi efektif baik bagi anda sendiri dan juga untuk meningkatkan inovasi?

Fokus pada titik puncak (*highpoints*) dimaksudkan untuk menjauhkan pikiran dari masalah dan kekurangan, sehingga dapat memusatkan pada kesempatan dan asset yang dimiliki. Jika seseorang mulai dapat melakukan refleksi atas cerita-cerita titik puncak (*highpoint*) yang dialaminya, mereka akan mulai dapat memikirkan mengenai apa saja sumber daya, kesempatan dan hubungan yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut. Wawancara ditujukan untuk menggali cerita dan bukan sekedar memperoleh pendapat, karena jalinan cerita akan bermanfaat sebagai materi dasar untuk pembelajaran.

Setelah melakukan wawancara secara berpasangan, para peserta berkumpul dalam kelompok kecil dan membahas berbagai temuan kunci, tema dan ‘kutipan berharga (*gems*)’ dari wawancara yang dilakukannya. Tema umum yang muncul lalu dibahas kembali dalam kelompok.

3. **Impian:** Para staf diminta membayangkan sebuah skenario masa depan ketika pengalaman-pengalaman *highpoint* yang sekarang ini dialaminya dalam suatu lembaga atau program seolah-olah telah menjadi hal yang biasa pada 5 atau 10 tahun mendatang. Bagaimana mereka akan mendeskripsikan dan menjelaskan hal ini kepada misalnya wartawan? Jawaban para peserta didiskusikan dalam kelompok-kelompok kecil dan tema umum yang muncul lalu dipresentasikan kembali dalam kelompok besar.
4. **Desain:** Staf diminta untuk berpikir mengenai perubahan yang diperlukan dalam institusi atau program untuk mencapai skenario masa depan yang ideal. Dalam kelompok-kelompok kecil, mereka memformulasikan jawaban-jawabannya dalam bentuk ‘Usulan Menantang (*provocative propositions*)’. *Provocative propositions* merupakan pernyataan afirmatif dan tegas, dalam *present tense*, yang didasarkan atas pengalaman kolektif kelompok, meskipun bertentangan dan menggoyang kondisi yang ada (*status quo*). Usulan seharusnya berhubungan dengan tema yang telah dipilih dan lalu dibahas dengan kelompok.
5. **Tujuan Akhir:** Ini merupakan fase terakhir ketika evaluasi dan pembelajaran diwujudkan menjadi rencana dan tindakan nyata. Seperti apa rencana tersebut dan siapa yang dipilih untuk melakukannya, tergantung pada lembaga atau program yang bersangkutan. Jika pendekatan ini telah berjalan baik, dan staf telah termotivasi oleh impian dan *provocative propositions* yang dibuatnya, berarti mereka juga akan termotivasi untuk memasukkan perubahan ke dalam agenda mereka sendiri.

Pendekatan *Appreciative Inquiry* paling tepat digunakan di lembaga kecil, atau sebagai alat review jangka menengah pada level program. Lokakarya *Appreciative Inquiry* dapat dilakukan secara reguler dan akan sangat bermanfaat untuk mendorong budaya

pembelajaran. Acosta dan Douthwaite (2005: 3) menyatakan: pada akhirnya, akan terlihat bahwa AI telah benar-benar dijalankan ketika ‘*appreciative eyes*’ semakin sering digunakan dibandingkan pada waktu sebelumnya.’

## **2.3 Bidang Kinerja III: Mengevaluasi Keluaran (*Output*)**

Bagian ini membahas contoh-contoh pendekatan yang telah digunakan untuk memantau dan mengevaluasi *output* yang dihasilkan oleh suatu proyek/program/lembaga penelitian kebijakan. *Output* dipahami sebagai suatu hasil dari suatu proyek/program/lembaga penelitian yang dapat diukur (misalnya *working paper*, artikel jurnal, website, pertemuan, kegiatan, jaringan, dsbnya).

### ***2.3.1 Mengevaluasi artikel-artikel akademis dan laporan-laporan penelitian (kriteria kualitas ilmiah)***

*Level: Proyek, Program, Lembaga*

Evaluasi program penelitian RNRRS yang didanai oleh DFID (LTS, Noragric, dan OPM, 2005) sebagaimana disebutkan diatas (dalam bagian mengenai Review ‘Kesesuaian dengan Tujuan’), mengamati tiga bidang. Bidang kedua dari ketiga bidang tersebut adalah ‘kualitas ilmiah’. Pengukuran kualitas ilmiah terhadap hasil dari 1.600 proyek-proyek penelitian dibawah 10 program RNRRS, terlalu dipusatkan pada cara-cara penilaian akademis yang konvensional. Dalam laporannya mereka menyebutkan:

Kualitas ilmiah meliputi aspek-aspek yang berhubungan dengan pembuatan hipotesis yang benar, ketepatan input ilmiah, metodologi dan proses penelitian, serta *output* dan *outcome* penelitian. Ukuran penilaian kualitas ilmiah yang paling obyektif dan paling umum digunakan adalah kualitas publikasi dalam jurnal yang telah direview.



Contoh ini menunjukkan bahwa meskipun program-program penelitian kebijakan mungkin tidak ingin mengadopsi kerangka atau mode penilaian akademik yang terlalu berat, namun kriteria akademik tertentu masih dapat digunakan untuk mengevaluasi *output* tertentu – misalnya artikel jurnal atau laporan-laporan penelitian. Kriteria yang digunakan dalam evaluasi RNRRS tercantum di bawah ini. Sekelompok ahli diminta untuk memberikan penilaian individual mengenai *output* penelitian yang dihasilkan, berdasarkan pada kriteria-kriteria berikut ini, dengan memberikan nilai 1 (tidak ada/paling buruk) hingga 10 (terbanyak/terbaik) untuk setiap penelitian.

Kriteria ‘*Kualitas Ilmiah*’ (LTS, Noragric dan OPM, 2005: 11):

- Seberapa besar kontribusi suatu program terhadap pengetahuan baru;
- Seberapa kreatif suatu program menggunakan pengetahuan yang ada dalam konteks yang baru;
- Tingkat program tersebut dalam hal inovasi dan pengambilan-risiko keilmuan, evaluasi disertai dengan komentar mengenai proyek yang inovatif maupun yang tidak;
- Menunjukkan pemahaman mengenai pengetahuan terbaru dari berbagai sumber (jurnal, buku, informasi berbasis web) termasuk juga literature dari negara berkembang, baik yang berbahasa Inggris maupun tidak;
- Level pencapaian ilmiah yang diharapkan sebagaimana telah dicantumkan dalam logframe (proyek-proyek utama, *output* pada level program);
- Level kontribusi proyek dan program terhadap pengembangan kapasitas keilmuan di kalangan akademisi di negara-negara berkembang;
- Pengembangan hubungan kelembagaan jangka panjang antara lembaga-lembaga dari Inggris dengan lembaga-lembaga di negara-negara berkembang;
- Tingkat penyebaran pengetahuan yang dihasilkan oleh suatu program:
  - Terhadap masyarakat ilmiah (dalam jurnal yang direview oleh sejawat, jurnal tanpa review sejawat, berbasis web, media lain);
  - Terhadap audien kebijakan negara berkembang;
  - Terhadap *outreach services* di negara berkembang;
  - Terhadap pengguna akhir (petani, nelayan, dsbnya) di negara berkembang;

- Terhadap lembaga-lembaga donor internasional.

### ***2.3.2 Mengevaluasi makalah kebijakan dan makalah pembekalan kebijakan***

*Level: proyek, Program, Lembaga*

Makalah kebijakan dan makalah pembekalan kebijakan seharusnya dinilai menggunakan kriteria yang berbeda dengan artikel dalam jurnal akademik. Makalah kebijakan ditujukan secara khusus untuk menampilkan bukti-bukti sebagai penyokong informasi bagi suatu kebijakan. Makalah pembekalan kebijakan ditulis dengan tujuan yang sama, hanya saja lebih pendek (sekitar 1-6 halaman). Young dan Quinn (2002) menyebut bahwa makalah kebijakan dan makalah pembekalan yang berkualitas memiliki tiga komponen inti: (i) menjelaskan inti persoalan ii) memberikan pilihan solusi, termasuk juga solusi yang dipilih oleh penulis makalah; dan (iii) memuat kebijakan yang direkomendasikan.

Evaluasi terhadap makalah kebijakan dan makalah pembekalan kebijakan, yang meliputi ketiga komponen tersebut diatas, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- (i) Menilai apakah makalah kebijakan atau makalah pembekalan kebijakan sejak awal telah menunjukkan secara jelas permasalahan yang dibahas. Seharusnya klaim atas sesuatu disertai oleh bukti yang mendukungnya. Seharusnya argumen juga disampaikan dengan koheren, misalnya dalam hal-hal berikut ini (Young dan Quinn, 2002):
  - a. Kejelasan sub-judul dan nomor. Misalnya bagian pendahuluan jangan hanya diberi label 'Pendahuluan'; tapi harus disertai penjelasan singkat tentang label tersebut.
  - b. Kalimat pembuka dari setiap bagian membawa pada argumen yang ingin disampaikan.

- c. Kalimat pertama (atau terakhir) dari setiap paragraf menunjukkan hal paling penting.
- d. Penyampaian secara efektif dan mudah dimengerti (sehingga pembaca yang hanya akan membaca selintas masih dapat memahaminya).
- e. Tulisan yang koheren.

Hal-hal tersebut memiliki satu kesamaan tujuan, yaitu untuk memungkinkan seseorang membaca makalah secara sekilas namun masih dapat menyerap keseluruhan argumen yang disampaikan.

- (ii) menilai apakah makalah kebijakan atau makalah pembekalan kebijakan memaparkan dengan jelas solusi-solusi yang ditawarkan. Pilihan-pilihan kebijakan seharusnya dipaparkan dan dibandingkan sejelas mungkin, dengan penekanan lebih lanjut terhadap pilihan kebijakan yang direkomendasikan.

Dalam elemen pilihan-pilihan kebijakan, penasehat kebijakan perlu menunjukkan keahliannya dan memberikan argumen yang mendukung pilihan kebijakan yang direkomendasikannya. Mengingat bahwa ilmu kebijakan seharusnya berorientasi pada masalah dan tujuan yang ingin dicapai, makalah kebijakan merupakan kesempatan untuk membuktikan bahwa rekomendasi yang diberikan merupakan suatu solusi praktis atas permasalahan yang telah dipaparkan, dan dengan demikian memberikan suatu kontribusi yang bermanfaat bagi pembuatan kebijakan dan komunitas kebijakan secara umum. (Young dan Quinn, 2002).

- (iii) Menilai bagian penutup dan rekomendasi. Banyak pembaca hanya akan membaca bagian ini, dengan pendahuluan atau ringkasan eksekutif. Dengan demikian sangatlah penting bahwa bagian ini merangkum keseluruhan makalah secara jelas bagi para pembacanya. Pertanyaan-pertanyaan dalam bagian ini termasuk (Young dan Quinn, 2002):

- a. Apakah bagian ini menyimpulkan bagian utama dari studi yang dilakukan?
- b. Apakah rekomendasi diberikan secara logis dalam beberapa bagian serta dipaparkan dengan jelas?
- c. Apakah rekomendasi telah ditulis secara efektif?
- d. Apakah bagian penutup benar-benar telah membuat pembaca merasa bahwa makalah tersebut telah komplit?

### ***2.3.3 Evaluasi terhadap Website***

*Level: Proyek, Program, Lembaga*

Pusat Penelitian dan Pelatihan LSM Internasional (*International NGO Training and Research Center/ INTRAC*) di Oxford telah membuat pedoman mengenai cara mengevaluasi website yang bertujuan untuk mengkomunikasikan penelitian kepada audien internasional (Taylor 2001). INTRAC, dengan dana DFID, mengevaluasi penggunaan delapan website untuk menyebarkan hasil penelitian kebijakan mengenai isu pembangunan perkotaan. (Kedelapan website tersebut adalah: *Community Development Society* <http://comm-dev.org>, *European Network for Sustainable Urban and Regional Development Research* [www.european-association.org/ensure](http://www.european-association.org/ensure), *Habitat in Developing Countries* [www.forumhabitat.polito.it](http://www.forumhabitat.polito.it), *Global Development Research Center* [www.gdrc.org](http://www.gdrc.org), *Network Association of European Reseachers on Urbanisation in the South* [www.naerus.org](http://www.naerus.org), *Resource for Urban Design Information* [www2.rudi.net/rudi.html](http://www2.rudi.net/rudi.html), *United Nations International Environmental technology Center* [www.unep.or.jp](http://www.unep.or.jp), *DFID-Urbanisation* [www.lboro.ac.uk/garnet/UrbanKaR/DFID-KAR-URBAN.html](http://www.lboro.ac.uk/garnet/UrbanKaR/DFID-KAR-URBAN.html).)

Tim evaluasi memutuskan untuk melakukan evaluasi atas kualitas kunci yang berhubungan dengan berbagai komponen dari setiap website. Komponen-komponen tersebut, antara lain (Taylor 2001:2):

- **Arsitektur** merujuk pada struktur website dan logika hubungan antar halaman. Komponen ini diamati untuk menilai navigasi dalam website tersebut (*navigability*).
- **Teknologi** merujuk pada isu mengenai kualitas kode dan ketepatan teknologi yang digunakan. Komponen ini dinilai dalam kaitannya dengan bagaimana kemudahan (*accessible*) dan ketersediaan (*available*) website ini bagi audien internasional yang memiliki perbedaan kapasitas dan ketersediaan teknologi piranti lunak dan piranti keras.
- **Tampilan** merujuk pada tampilan website dan isu tata letak (*layout*) dan ditampilkannya (*display*) tulisan dan gambar.
- **Isi** merujuk pada kualitas, akurasi, kemudahan untuk dibaca, relevansi dan ketepatan waktu ditampilkannya tulisan dan gambar, dan seberapa mudah interaksi antar pengguna dapat terjadi.
- **Strategi** merujuk pada seberapa mampu website memenuhi *tujuan yang telah ditetapkan* untuk mencapai audien atau pasar yang dituju.
- **Manajemen** berhubungan dengan sumber daya manusia dan keuangan yang ditampilkan dalam website.

Komponen-komponen ini dipaparkan dengan lebih detail dalam makalah ini. Tim evaluasi menggunakan beberapa metode berikut ini untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan evaluasi:

- *Observasi*: Beberapa pertanyaan evaluasi dapat dijawab oleh evaluator dengan menelusuri website tersebut, dengan memperhatikan secara khusus struktur direktorinya, dokumen yang dapat diunduh dan ‘*meta-tags*’ (kata kunci yang dapat mempromosikan sebuah website dalam mesin pencari (*search engines*)).
- *Automated Tests*: Evaluator melakukan serangkaian *automated tests*, termasuk validator HTML (Hypertext Mark-up Language), yang tersedia gratis dari <http://validator.w3.org/>; Tes terhadap kompatibilitas teknologi dengan browser

- khusus, menggunakan alat analisis website ‘Dr HTML’; Analisis terhadap sebuah *webpage* yang tersedia gratis di [www2.imagiware.com/](http://www2.imagiware.com/); Cek status *link* di setiap website, menggunakan Xenu’s Link Sleuth di <http://completelyfreesoftware.com/>; Tes untuk mengukur waktu unduh di setiap *home page* – menggunakan modem 28.000 baud – menggunakan alat analisis website gratisan *Bobby*, [www.cas.org](http://www.cas.org).
- Tes penggunaan (*Usability Tests*): Pengujian terhadap pengguna dengan mengerjakan tugas-tugas yang telah ditentukan dianggap sebagai salah satu metode terbaik untuk mengevaluasi website. Untuk mengevaluasi delapan website, lima staf INTRAC menjadi sukarelawan untuk menyelesaikan suatu tugas yang disusun dalam bentuk kuesioner. Tujuannya adalah untuk mencatat berapa klik pada *mouse* diperlukan untuk memperoleh suatu informasi tertentu. Angka ini lantas dibandingkan dengan jumlah klik minimum yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut.
  - *Survei Pengguna*: Survei online yang dilaksanakan untuk mengumpulkan informasi mengenai profil dan pengalaman pengguna dari berbagai negara (internasional).
  - *Survey terhadap pengelola web (A Webmaster Survey)*: Para pengelola website tersebut diminta menyelesaikan sebuah kuesioner singkat mengenai data *log-file* website mereka (misalnya jumlah pengunjung, permintaan data, pengunjung yang unik, dsbnya), serta sejumlah isu dalam organisasi.
  - *Telephone Interviews*: Suatu wawancara semi terstruktur dilaksanakan dengan salah satu anggota dari setiap tim website untuk memperoleh pemahaman mengenai proses yang berlangsung dalam organisasi untuk memilih dan mengaudit isi website.

### **2.3.4 Evaluasi Jaringan**

*Level: Proyek*

Lembaga Internasional untuk Pembangunan Berkelanjutan (*International Institute for Sustainable Development/IISD*) telah membuat berbagai panduan mengenai cara

mengevaluasi ‘jaringan pengetahuan (*knowledge network*)’ (Creech, 2001). IISD mendefinisikan ‘*knowledge networks*’ sebagai jaringan yang bertujuan untuk berbagi informasi dan menciptakan pengetahuan baru, memperkuat kapasitas penelitian dan komunikasi diantara para anggota jaringan, dan mengidentifikasi serta mengimplementasikan strategi untuk secara langsung melibatkan para pembuat kebijakan, menghubungkannya dengan proses kebijakan yang tepat serta pelaksanaannya. Hal tersebut merupakan tipe-tipe jaringan yang ingin dikembangkan oleh proyek atau program. Bagaimana jaringan-jaringan tersebut dapat dievaluasi?

Menggunakan komponen-komponen dari berbagai metode perencanaan serta pemantauan dan evaluasi, termasuk analisis SWOT (kekuatan-kelemahan-kesempatan-ancaman), analisis Kerangka Logika (*logical framework analysis*), dan Pemetaan Hasil (*Outcome Mapping*), IISD telah membuat tiga tahapan evaluasi jaringan:

- (1) **Perencanaan:** digunakan pada awal aktivitas jaringan, untuk merekam rencana kerja, pihak-pihak yang berkepentingan (mitra dan pemangku kepentingan), serta indikator-indikator perubahan yang diinginkan untuk proyek atau program kerja utama maupun untuk jaringan secara keseluruhan. Creech (2001:16-22) memaparkan secara detail tabel yang dapat digunakan dalam fase perencanaan. Beberapa pertanyaan kunci yang digunakan antara lain: Apa yang dapat disumbangkan oleh para anggota, atau diterima anggota dari jaringan?
- (2) **Pemantauan:** jurnal kemajuan. Creech (2001) menyarankan digunakannya jurnal kemajuan sebagai cara terbaik untuk mencatat dan merekam aktivitas-aktivitas dan pembentukan jaringan yang tengah berlangsung. Setiap anggota jaringan memiliki sebuah jurnal untuk menuliskan kegiatan utamanya, masukan yang diterima ataupun berbagai kegiatan menarik lainnya. Aktivitas-aktivitas yang dituliskan tidak perlu dinilai tapi perlu dibahas bersama, misalnya setiap catur wulan dengan koordinator jaringan.
- (3) **Evaluasi:** Evaluasi tahunan memungkinkan jaringan untuk menilai apakah komponen-komponen yang membentuk jaringan berada pada jalur yang benar, apakah hasil-hasil yang diharapkan telah tercapai, dan apakah perlu ada

penyesuaian terhadap kegiatan yang dilakukan, tujuan, rencana kerja dan hasil akhir yang diharapkan. Evaluasi meliputi perkembangan kegiatan yang dituliskan dalam jurnal untuk merekam kemajuan dengan perhatian khusus terhadap aktivitas yang berhasil maupun yang tidak berhasil, serta berbagai cerita menarik atau munculnya kesempatan-kesempatan yang tak terduga. Creech (2001: 25-27) memaparkan suatu contoh yang lebih detail.

Evaluasi tahunan seharusnya digunakan untuk menilai apakah secara keseluruhan jaringan ini benar-benar potensial. Creech (2001) menyarankan beberapa pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- Apakah jaringan terhubung secara efektif dengan proses-proses kebijakan yang relevan; apakah terjadi peningkatan level pengakuan dan pengaruh terhadap jaringan and anggota-anggotanya dalam lingkaran ini?
- Apakah keanggotaan dalam jaringan meningkatkan nilai tambah terhadap hasil kerja para anggotanya, dan memungkinkan terlaksananya suatu pekerjaan baru bersama yang mungkin tidak akan terjadi jika tidak ada jaringan?
- Apakah ada pertukaran dan pengembangan kapasitas diantara para anggota jaringan?

### ***2.3.5. Kajian Paska Pelaksanaan (After Action reviews)***

*Level: Proyek*

Kajian Paska Pelaksanaan (*After Action Review/AAR*) merupakan metode sederhana untuk menilai suatu tugas atau aktivitas yang telah dilaksanakan (Ramalingam, 2006). Dalam proyek penelitian kebijakan, metode ini dapat digunakan untuk mengevaluasi misalnya sebuah pertemuan atau acara. Hal ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan seluruh tim untuk mendiskusikan suatu kegiatan atau acara dalam suasana penuh keterbukaan dan keterusterangan. Penerapan Kajian Paska Pelaksanaan secara sistematis dan tepat di berbagai program atau lembaga dapat mendukung terjadinya perubahan organisasional. Metode ini selain dapat mengubah pembelajaran bawah-sadar menjadi



pengetahuan implisit, juga dapat membantu menciptakan kepercayaan antar sesama anggota tim serta mengatasi rasa takut berbuat salah. Apabila diterapkan dengan benar, Kajian Paska Pelaksanaan dapat menjadi bagian penting dalam sistem pembelajaran dan motivasi internal.

Ada beragam cara untuk melakukan Kajian Paska Pelaksanaan. Metode ini memusatkan pada aspek kesederhanaan sehingga muncul banyak potensi untuk melakukan uji coba terhadap proses yang berlangsung; juga menemukan cara-cara terbaik yang sesuai bagi tim sekaligus sesuai dengan materi yang dikaji. Keseluruhan proses harus sesederhana mungkin dan semudah mungkin untuk diingat. Namun esensi dari Kajian Paska Pelaksanaan adalah keterlibatan seluruh kelompok yang relevan untuk secara bersama-sama memikirkan sebuah proyek, kegiatan, acara atau tugas, dan membuat pertanyaan-pertanyaan sederhana seperti di bawah ini.

**Bagan 12. Pertanyaan-pertanyaan Kajian Paska Pelaksanaan**

Pertanyaan	Tujuan
Apa yang seharusnya terjadi? Apa yang sebenarnya terjadi? Mengapa terjadi perbedaan?	Pertanyaan-pertanyaan tersebut memberikan pemahaman bersama atas hal-hal yang tengah dikaji. Fasilitator semestinya mendorong dan memusatkan diskusi di seputar pertanyaan-pertanyaan tersebut. Eksplorasi lebih mendalam harus dilakukan jika terjadi penyimpangan dari rencana semula.
Apa yang berhasil? Apa yang tidak? Mengapa?	Pertanyaan ini memunculkan refleksi atas keberhasilan dan kegagalan sepanjang pelaksanaan proyek, kegiatan, acara atau tugas. Pertanyaan ‘mengapa’ dapat memberikan pemahaman tentang akar penyebab kegagalan dan keberhasilan.
Untuk selanjutnya, apa yang perlu diperbaiki?	Pertanyaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi rekomendasi-rekomendasi yang spesifik dan dapat diterapkan. Fasilitator meminta anggota-anggota tim untuk memberikan rekomendasi yang langsung dan jelas, dapat dicapai, dan berorientasi pada masa depan.

Metode Tinjauan Kembali (*Retrospect*) mengikuti format Kajian Paska Pelaksanaan, tetapi mencakup pertanyaan yang lebih detail berikut ini:

- Target apa yang ingin dicapai?
- Apa rencana untuk mencapai target tersebut?
- Bagaimana perubahan terjadi selama proyek berjalan?
- Apa yang berjalan dengan baik dan mengapa?
- Apa yang semestinya bisa berjalan lebih baik lagi?
- Nasihat seperti apa yang ingin anda berikan terhadap diri anda sendiri apabila anda diberi kesempatan untuk kembali berada pada situasi seperti saat anda memulai proyek ini?
- Apa saja (dua atau tiga) pembelajaran yang paling penting yang ingin anda bagi dengan anggota tim lainnya?
- Apa selanjutnya yang akan anda lakukan terkait dengan proyek ini?
- Dapatkah anda memikirkan suatu cerita yang merupakan ringkasan pengalaman anda bekerja dalam proyek ini?
- Apa yang harus sudah kita pelajari dari proyek ini setahun dari sekarang?
- Apakah ada pelajaran untuk anda pribadi?

Poin-poin utama dan tip-tip praktis (Ramalingam, 2006):

- Tempelkan pertanyaan-pertanyaan pada lembaran-lembaran *flipchart* sebelum sesi berlangsung, lantas jawaban dituliskan pada lembaran-lembaran tersebut setelah diskusi berlangsung. Lembaran yang sudah lengkap dapat dipasang di sekeliling ruangan, sebagai pengingat akan kemajuan yang telah dicapai .
- Peserta harus aktif berpartisipasi, bukanlah pendengar pasif. Fasilitator harus menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang terarah dan mungkin harus

menanyakannya pada beberapa orang. Pertanyaan dapat diajukan baik kepada individu maupun keseluruhan tim. Mekanisme tim merupakan yang paling ideal, akan tetapi apabila saran-saran tidak banyak muncul, fasilitator dapat berkeliling ruangan dan meminta setiap peserta untuk menyebutkan satu hal yang berjalan baik dan satu hal yang tidak berjalan baik.

- Jika terdapat kendala-kendala baik keterbukaan maupun waktu, akan sangat berguna jika fasilitator mengawali dengan mengumpulkan ide-ide setiap individu, kemudian mendiskusikannya dalam kelompok.
- Idealnya, satu orang yang tidak terlibat dalam diskusi ditugaskan sebagai pencatat jalannya diskusi. Hal ini akan memudahkan untuk menangkap proses pembelajaran dengan lebih baik.
- Rekomendasi yang dapat dilaksanakan harus dibuat sejelas dan sespesifik mungkin. Misalnya, Kajian Paska Pelaksanaan yang dilakukan setelah diadakan suatu lokakarya merekomendasikan hal berikut ini: 'Perlu waktu lebih banyak untuk memahami peserta'. Kajian Paska Pelaksanaan yang lebih baik akan merekomendasikan sesuatu yang lebih spesifik seperti 'Membuat kontak dengan perwakilan dari lembaga yang mengorganisir lokakarya dan menanyakan tentang lingkup peserta sebelum merencanakan suatu lokakarya'.
- Para peserta Kajian Paska Pelaksanaan semestinya mencakup seluruh anggota tim. Seorang fasilitator harus ditunjuk untuk membantu menciptakan suasana keterbukaan, mendorong diskusi, dan menarik kesimpulan mengenai pembelajaran yang telah berlangsung.
- Kajian Paska Pelaksanaan harus dilakukan sesegera mungkin ketika para anggota tim masih ada dan ingatan mereka masih segar. Sangat disarankan bahwa pada tahap awal perencanaan, Kajian Paska Pelaksanaan telah digabungkan dalam aspek-aspek kunci selama berlangsungnya proyek, kegiatan, atau acara atau penugasan, meskipun pelaksanaannya akan diselesaikan pada tahap akhir.
- Kajian Paska Pelaksanaan dapat dilaksanakan di manapun, dengan durasi yang berbeda. Misalnya, Kajian selama 15 menit dapat dilakukan setelah lokakarya

sehari. Sementara, pertemuan yang lebih lama dapat dilakukan untuk merefleksi proses pengembangan strategi secara menyeluruh pada suatu organisasi besar.

## **2.4 Bidang Kinerja IV: Evaluasi Pemanfaatan**

Bagian ini membahas contoh-contoh pendekatan yang telah digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi pemanfaatan suatu proyek/program/lembaga penelitian kebijakan, misalnya seberapa jauh penelitian-penelitian dan rekomendasi-rekomendasinya digunakan oleh pihak lain. Pemanfaatan disini didefinisikan sebagai respon langsung terhadap proyek/program/lembaga penelitian (misalnya penelitian tersebut diacu dalam suatu makalah kebijakan pemerintah, tercantum di berbagai website, diacu dalam sebuah artikel surat kabar, dan sebagainya).

### ***2.4.1 Log Dampak (Impact Logs)***

*Level: Proyek, Program*

Dalam Kelompok Penelitian dan Kebijakan Pembangunan (*Research and Policy in Development Group/RAPID*) di ODI, Log Dampak digunakan untuk merekam data mengenai respon langsung yang dipicu oleh *output* penelitian, yang pada akhirnya data ini akan menjadi bahan evaluasi terhadap program. Hal ini bukanlah suatu cara yang sistematis untuk menganalisa persepsi pengguna; namun merupakan suatu cara untuk menangkap masukan yang bersifat kualitatif dan non-sistematis mengenai *output* penelitian yang jika tidak dicatat mungkin pada akhirnya akan hilang. Karena Log Dampak berlangsung lebih lama, efek kumulatif yang tercatat akan sangat bermanfaat untuk menilai dimana dan bagaimana proyek atau program telah memicu respon langsung, sehingga dapat menjadi dasar dalam memilih proyek/program masa depan.

## 2.4.2 Area-area baru untuk Analisis Kutipan

*Level: Proyek, Program, Lembaga*

Suatu cara yang lebih sistematis untuk mencari respon langsung terhadap *output* penelitian adalah menggunakan pengukuran kutipan namun dalam bentuk yang lebih luas. Sebagaimana telah dibahas pada bagian pendahuluan, alat pemantauan dan evaluasi utama dalam program penelitian kebijakan bukanlah kutipan akademik konvensional dan jurnal-jurnal yang telah melalui proses kajian review. Namun demikian, analisis kutipan akademik mungkin dapat digabungkan dengan berbagai pengukuran kutipan yang baru (terutama jika ada *output* akademik tradisional yang harus dievaluasi). Contohnya adalah yang dikembangkan oleh Grant Lewison di City University, London. Menurut Lewison (2005), enam tipe dokumen/tulisan berikut ini dapat digunakan untuk menganalisa dan merekan dampak *output* penelitian kebijakan:

- *Standar Internasional*, misalnya yang dipublikasikan oleh Uni Eropa. Sebagian besar standar ini dapat ditemukan di internet.
- *Dokumen-dokumen kebijakan pemerintah*.
- *Pedoman-pedoman operasional* yang diterbitkan oleh lembaga-lembaga pemerintah atau asosiasi profesional, termasuk juga pedoman-pedoman yang diterbitkan oleh LSM.
- *Manual pelatihan*, dan dalam beberapa kasus, buku teks.
- *Artikel-artikel surat kabar*.
- *Website*. Menggunakan mesin pencari untuk memperoleh referensi mengenai *output* penelitian kebijakan di website lainnya, termasuk penelitian tersebut disebutkan atau diacu di sebuah website, adanya *link* ke website program penelitian, atau *link* ke dokumen yang dapat diunduh.

Ketika melaksanakan analisis kutipan, ada beberapa tahapan yang bisa dilakukan, tergantung seberapa menyeluruh analisis yang diperlukan:

- tahap pertama adalah dengan mencari dokumen-dokumen dan tulisan dalam daftar tersebut, mengumpulkan dan menghitung kutipan atas program penelitiannya sendiri dan *outputnya*, dan menyusunnya ke dalam sebuah tabel.
- Tahap kedua adalah mengumpulkan kutipan terhadap pesaing utama atau pemain penting lain di bidangnya, untuk membandingkan dan menilai level kutipannya sendiri dibandingkan yang lainnya.
- Tahap ketiga adalah menggabungkan penghitungan kutipan dengan beberapa penilaian kualitatif. Misalnya, Lewison (2005: 1528) menyatakan bahwa diacunya suatu penelitian kebijakan dalam artikel surat kabar dapat dianalisa dan dievaluasi lebih jauh menggunakan kriteria berikut ini: seberapa mendalam penelitian tersebut diacu dalam artikel tersebut; seberapa besar dan terkenal artikel surat kabar tersebut; apa nada yang digunakan (optimistic, netral, kritis); dan bagaimana sirkulasi surat kabar tersebut serta profil sosial ekonomi pembacanya.

### ***2.4.3 Survei Pengguna***

*Level: Proyek, Program, Lembaga*

Suatu cara proaktif untuk mengumpulkan informasi mengenai berbagai tanggapan terhadap *output* penelitian adalah dengan melaksanakan survey terhadap pengguna penelitian. Sebagai suatu alat pemantauan dan evaluasi penelitian yang telah lama digunakan, survei ini tidak akan dibahas secara mendalam disini. Namun demikian, perlu dicatat bahwa ada beberapa variasi survei pengguna mulai dari upaya pengumpulan data berbasis kuesioner skala besar hingga fokus group skala kecil. Penggunaan fokus group dalam beberapa kasus (misalnya untuk mengevaluasi website atau makalah kebijakan) seringkali merupakan alternatif yang tepat daripada kajian oleh sejawat (*peer review*) karena cara ini mungkin lebih akurat untuk menggali persepsi dan reaksi para pengguna daripada ‘para ahli’.

## 2.5 Bidang Kinerja V: Evaluasi hasil akhir (*outcome*) dan dampak

Bagian ini membahas contoh-contoh pendekatan yang telah digunakan untuk memantau dan mengevaluasi hasil dan dampak proyek/program/lembaga penelitian kebijakan. Hasil dan dampak disini didefinisikan sebagai perubahan tingkah laku, pengetahuan, kebijakan, kapasitas dan/atau cara pelaksanaan karena adanya kontribusi penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung (misalnya suatu perubahan dalam implementasi kebijakan pemerintah, perubahan cara kerja para praktisi LSM, penurunan kemiskinan di wilayah tertentu, penguatan taraf hidup, penguatan input masyarakat madani terhadap proses-proses kebijakan, dsbnya).

### 2.5.1 Pemetaan Hasil (Outcome Mapping)

*Level: Proyek, Program*

Pemetaan Hasil merupakan suatu alat Pemantauan dan Evaluasi yang dikembangkan oleh Pusat Penelitian Pembangunan Internasional (*International Development research Centre/IDRC*) (Earl, Carden dan Smytulo, 2001). Metode ini memfokuskan Pemantauan dan Evaluasi pada tahap perencanaan sebuah proyek atau program, dan jika diikuti sepenuhnya dapat menjadi mekanisme evaluasi yang sangat bermanfaat. Pendekatan ini mengubah pandangan bahwa Pemantauan dan Evaluasi dilakukan ‘terhadap’ suatu proyek atau program, menjadi sebaliknya, yaitu secara aktif melibatkan tim dalam mendesain kerangka pemantauan dan rencana evaluasi serta mendorong pelaksanaan pemantauan internal sepanjang pelaksanaan proyek.

Metode ini terbukti berhasil karena adanya penekanan secara eksplisit terhadap *hubungan* dan *perubahan*. Aspek kunci yang menjadi fokus metode ini adalah, sebagai berikut:

- Perubahan Tingkah Laku: ‘hasil akhir’ suatu program penelitian didefinisikan sebagai perubahan tingkah laku, hubungan, aktifitas atau tindakan seseorang, kelompok dan organisasi yang langsung berkaitan dengan program. Hasil akhir ini dapat secara logika terkait dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu

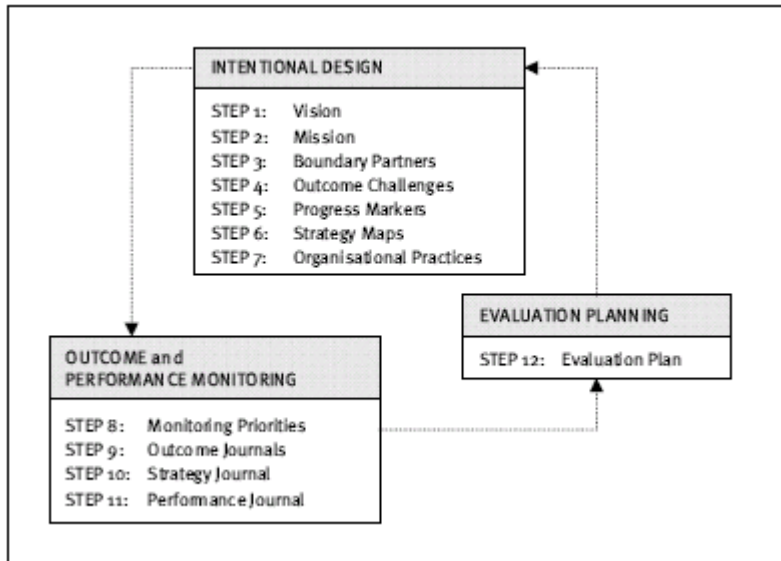
program, meskipun tidak berarti disebabkan secara langsung oleh aktivitas tersebut.

- *Mitra Terkait (Boundary Partners)*: Individu-individu, kelompok, dan organisasi yang berinteraksi langsung dan memiliki kesempatan untuk mempengaruhi suatu program. Sebagian besar aktifitas akan menghasilkan hasil akhir yang lebih dari satu karena adanya mitra terkait yang lebih dari satu.
- **Kontribusi**: Pemetaan Hasil tidak dapat digunakan untuk mengklaim pencapaian dampak-dampak pembangunan, karena metode ini memfokuskan pada kontribusi suatu program terhadap hasil. Pada akhirnya hasil ini mungkin juga akan meningkatkan dampak pembangunan – namun demikian hubungan yang terjadi tidaklah selalu merupakan hubungan langsung sebab dan akibat.

Metodologi ini unik karena yang dinilai bukanlah terjadinya perubahan suatu keadaan itu sendiri (misalnya perubahan kebijakan, pengurangan kemiskinan, atau menurunnya konflik) namun yang ditekankan adalah perubahan tingkah laku, hubungan, tindakan atau aktivitas seseorang, kelompok dan organisasi yang terkait secara langsung dengan program penelitian. Dengan kata lain, Pemetaan Hasil mengembangkan suatu visi mengenai kemajuan yang lebih baik atas manusia, sosial, dan lingkungan yang ingin didukung oleh suatu program; sehingga Pemantauan dan Evaluasi lantas dipusatkan terhadap faktor-faktor dan aktor-aktor yang terkait langsung dengan program tersebut. Pemetaan Hasil tidak mengabaikan pentingnya perubahan suatu keadaan (misalnya air yang lebih bersih atau ekonomi yang lebih kuat) namun sebaliknya melihat bahwa setiap perubahan yang terjadi atas suatu keadaan akan disertai perubahan tingkah laku. Pemetaan hasil dilakukan dalam tiga tahap, sebagaimana digambarkan berikut ini.



### Bagan 13. Tiga Tahap Pemetaan Hasil



Sumber: Earl, Carden dan Smytulo (2001)

- (1) **tahap pertama, *Intentional Design***, membantu suatu program untuk membangun konsensus mengenai perubahan-perubahan level makro yang ingin dicapai serta merencanakan strategi yang akan digunakannya. Ini membantu menjawab empat pertanyaan: Mengapa? (Apa visi yang mendasari suatu program?; Siapa? (Siapa mitra yang terkait dengan program tersebut?; Apa? (Apa perubahan yang ingin dicapai?; dan Bagaimana (Bagaimana program dapat berkontribusi terhadap proses perubahan?).
- (2) **tahap kedua, pemantauan hasil dan kinerja**, memberikan suatu kerangka untuk pemantauan terus menerus terhadap tindakan-tindakan yang dilaksanakan dalam suatu program dan kemajuan para mitra menuju pencapaian hasil akhir. Hal ini terutama didasarkan pada *self-assessment* yang dilakukan secara sistematis. Ini merupakan alat pengumpulan data atas elemen-elemen yang diidentifikasi dalam tahap Intentional Design, yaitu: suatu ‘Jurnal Hasil’ (penanda kemajuan); suatu ‘Jurnal Strategi’ (peta strategi); dan suatu ‘Jurnal Kinerja’ (pelaksanaan kegiatan).
- (3) **tahap ketiga, Perencanaan Evaluasi**, membantu program mengidentifikasi prioritas yang harus dievaluasi dan mengembangkan suatu rencana evaluasi.

Proses untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan pada level makro dan mendesain kerangka pemantauan dan rencana evaluasi diharapkan lebih partisipatif, kapanpun memungkinkan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, termasuk juga mitra terkait. Dengan sendirinya hal ini merupakan sebuah alat penting untuk membangun hubungan, dan dapat mendorong rasa memiliki di masa mendatang serta mendorong penggunaan hasil penelitian.

Box 4. Pusat Penelitian Pembangunan Internasional (IDRC)

IDRC di Kanada merupakan salah satu pionir dalam bidang evaluasi penelitian kebijakan, terutama dengan dikembangkannya pendekatan Pemetaan Hasil (Earl, Carden dan Smytulo, 2001) (dijabarkan dalam bagian diatas). Pemetaan Hasil memfokuskan pada hubungan antar aktor serta terjadinya perubahan dalam hubungan dan tingkah laku aktor yang terlibat.

Dalam melakukan penilaian internal, IDRC menerapkan **sistem evaluasi tak terpusat** (IDRC Evaluation Unit, 2005; 2006) yang memusatkan pada aspek pemanfaatan (Patton, 2002). Untuk informasi lebih detail mengenai sistem evaluasi ini, lihat Apendik 1.

## ***2.5.2 RAPID Outcome Assessment***

*Level: proyek*

*RAPID Outcome Assessment* (ROA) merupakan bagian dari Proses dan Kemitraan untuk Perubahan kebijakan ProMiskin (*Process and Partnership for Pro-Poor Policy Change/ PPPPC*) yang dilaksanakan dengan Lembaga Penelitian Ternak Internasional (*International Livestock research Institute/ ILRI*) yang terafiliasi dengan CGIAR dan RAPID di ODI (Leksmono, et al, 2006). Proyek PPPPC berupaya untuk mengidentifikasi dan melembagakan penelitian inovatif serta mekanisme dan pendekatan pembangunan yang membawa pada kebijakan pro-poor. Proyek ini merupakan suatu tanggapan terhadap pentingnya pemahaman atas berbagai proses dan mekanisme pembuatan

kebijakan dengan tujuan untuk memberikan rekomendasi yang dapat meningkatkan dampak ILRI dan mitranya.

ROA didasarkan atas elemen-elemen dalam Pemetaan Hasil, dan didesain sebagai suatu metodologi pembelajaran untuk menilai kontribusi kegiatan dan penelitian yang dilakukan suatu proyek terhadap perubahan kebijakan ataupun lingkungan kebijakan. Metode ini fleksibel dan visual sehingga dapat digunakan untuk memetakan perubahan yang terjadi dalam proyek maupun di sekitarnya, serta dapat digunakan bersamaan dengan metode evaluasi proyek atau program lainnya.

Tahap-tahap kunci ROA awalnya didesain sebagai berikut:

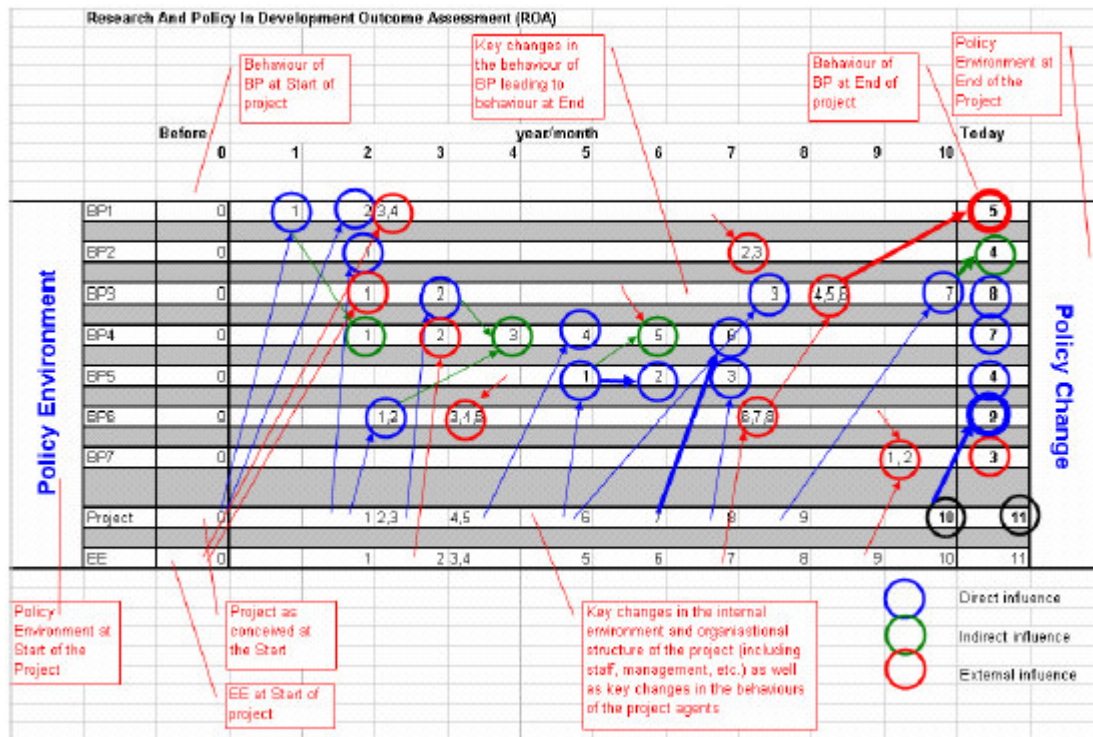
1. Memaparkan lingkungan kebijakan pada akhir proyek;
2. Memaparkan lingkungan kebijakan pada awal proyek;
3. Mengidentifikasi aktor-aktor utama dalam pembuatan kebijakan atau agen perubahan;
4. Diantara agen perubahan tersebut, mengidentifikasi mitra terkait yang mendukung terjadinya perubahan dan yang mempengaruhi lingkungan kebijakan;
5. Memaparkan tingkah laku mitra terkait mendukung terjadinya perubahan dalam lingkungan kebijakan atau kebijakan;
6. Memaparkan tingkah laku mitra terkait pada awal proyek;
7. Memetakan perubahan-perubahan kunci dalam tingkah laku setiap mitra terkait sejak awal proyek;
8. Memetakan perubahan-perubahan kunci dalam lingkungan internal proyek termasuk perubahan organisasional, *output* dan perubahan tingkah laku sepanjang periode yang sama;

9. Memetakan pengaruh-pengaruh eksternal termasuk tindakan-tindakan mitra strategis dan factor-faktor luar lainnya selama periode yang sama;
10. menentukan level dampak/ pengaruh proyek terhadap perubahan tingkah laku mitra terkait;
11. Menentukan level dampak/pengaruh dari pengaruh luar terhadap perubahan tingkah laku mitra terkait dan perubahan proyek;
12. Membuat kesimpulan yang tepat dari hasil wawancara mendalam dan mengukur bagaimana suatu proyek memberikan kontribusi nyata terhadap lingkungan kebijakan;
13. Menuliskan laporan.

Awalnya, tahapan 1 hingga 11 hendak dicapai dalam suatu lokakarya dengan para pemangku kepentingan utama untuk dapat menghasilkan tabel yang sama seperti tabel yang ditampilkan di bawah ini.

Namun demikian, setelah beberapa diskusi dengan para peneliti, muncul keprihatinan mengenai minimnya kemampuan beberapa peserta lokakarya yang kurang memiliki informasi mengenai metodologi pelatihan untuk memahami metodologi ROA dan mengikuti jalannya diskusi. Akhirnya diputuskan bahwa lokakarya awal dengan staf dan advokat dari organisasi-organisasi kemasyarakatan yang terkait dengan proyek tidak akan mengikuti tahap-tahap tersebut secara ketat. Sebaliknya, berbagai teknik pelatihan digunakan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan sehingga dapat diperoleh *output* ROA sesuai yang diharapkan.

## Bagan 14. Contoh Output ROA



Sumber: Leksmono, et al. (2006).

Dalam lokakarya ROA, tahap-tahap berikut ini telah dilaksanakan:

1. *Deskripsi mengenai lingkungan kebijakan pada awal dan akhir suatu proyek.*  
Peserta diminta untuk menuliskan pada kartu mengenai perubahan apa yang menurut mereka telah terjadi dalam suatu sektor peternakan produk susu skala kecil di Kenya dalam beberapa tahun terakhir. Kartu-kartu tersebut lantas dikelompokkan menurut kategori-kategori berikut ini: perubahan organisasional, perubahan kebijakan, perubahan praktis dan perubahan tingkah laku.
2. *Studi Kasus Proyek Dairy Skala Kecil (Smallholder Dairy Project (SDP)).*  
Manajer proyek dari kementerian terkait memaparkan mengenai sejarah, organisasi dan aktivitas-aktivitas proyek ini.
3. *Identifikasi jadwal proyek SDP, konteks kebijakan dan factor-faktor eksternal.*  
Peserta dibagi dalam beberapa kelompok:

- a. Kelompok 1 (Staf SDP) membuat jadwal proyek dan mengidentifikasi kegiatan yang akan dilaksanakan serta perubahan kunci yang diinginkan;
  - b. Kelompok 2 (peserta lain) diminta membuat ‘deskripsi mendalam’ mengenai konteks kebijakan yang terkait dengan produksi *dairy* skala kecil di Kenya saat ini dan pada tahun 1996; serta mengidentifikasi berbagai kegiatan eksternal yang mempengaruhi perubahan lingkungan kebijakan tersebut.
4. *Identifikasi pemain-pemain kunci.* Peserta diminta untuk memberikan nama semua pemain kunci dalam pengembangan sektor *dairy* skala kecil di Kenya. Mereka kemudian diminta memilih tiga hal yang menurut mereka akan memiliki dampak paling besar pada sektor *dairy* skala kecil tersebut, serta menuliskan alasan-alasannya pada kartu berwarna –kuning untuk pilihan pertama, hijau untuk pilihan kedua dan biru untuk pilihan ketiga. Kemudian nilai setiap pemangku kepentingan dihitung, dimana satu kartu kuning bernilai tiga poin, kartu hijau dua poin dan kartu biru satu poin.
  5. *Deskripsi mengenai tingkah laku aktor utama.* Peserta dibagi kedalam beberapa kelompok untuk membahas secara spesifik siapa saja kelompok pemangku kepentingan yang ada, serta menuliskan tingkah laku mereka sekarang, tingkah laku pada tahun 1996, serta poin-poin kunci saat terjadinya perubahan ‘tingkah laku dan sikap’ antara periode 1996 hingga sekarang dan kemudian menuliskannya dalam lembaran-lembaran kartu. Pada bagian belakang kartu tersebut dituliskan alasan penyebab perubahan tingkah laku tersebut, dan apa yang merupakan dampak dari suatu perubahan yang terjadi. Kartu-kartu tersebut lantas ditempelkan di dinding.
  6. *Peserta diminta untuk melihat seluruh faktor yang tertempel di dinding dan mencari apakah ada kaitan diantara faktor-faktor tersebut.* Setiap kaitan yang teridentifikasi dihubungkan menggunakan seutas benang, kemudian alasan mengapa kedua faktor tersebut saling berkaitan lalu dicatat. Kartu-kartu tersebut dan hubungan yang terbentuk diproyeksikan ke dinding yang lain menggunakan

Power Point. Karena tidak cukup waktu untuk menyelesaikan aktifitas ini pada hari kedua; kelompok yang lebih kecil menyelesaikan peta tersebut pada hari berikutnya.

7. *Identifikasi isu-isu* yang harus ditindaklanjuti menggunakan wawancara mendalam dengan pemain kunci.

Dengan demikian, lokakarya berhasil memproduksi tabel yang sama dengan contoh diatas sehingga informasi penting mengenai proyek dapat dikumpulkan.

Ada beberapa temuan dan pengalaman penting yang harus dicatat dari proses menerapkan ROA dalam lokakarya-lokakarya:

- Perlu diketahui sejak awal siapa yang akan berpartisipasi dalam lokakarya: latar belakang mereka, ekspektasi mereka, hubungan mereka dengan proyek, dan agenda mereka, karena hal ini akan memudahkan proses fasilitasi dan memungkinkan perencanaan kegiatan lokakarya yang lebih baik;
- Peserta yang turut serta dalam lokakarya seharusnya tidak berubah – seseorang yang tidak dapat menghadiri lokakarya secara keseluruhan seharusnya tidak diundang, karena perubahan peserta akan menghambat kemajuan lokakarya dan mengganggu jalannya diskusi kelompok kecil;
- Para peserta harus memahami konsep kebijakan, tingkah laku dan sikap supaya dapat mengidentifikasi perubahan dalam kebijakan secara akurat. Fasilitator seharusnya memastikan bahwa para peserta memiliki pemahaman ini sebelum memulai aktivitas berikutnya.
- Keterlibatan staf proyek dalam perencanaan lokakarya dan proses fasilitasi sangatlah berguna untuk memfokuskan kegiatan yang dilakukan, dan juga memungkinkan mereka memperoleh ‘pemahaman baru’ dengan adanya pernyataan dan komentar dari peserta, yang mendorong pemahaman lebih baik mengenai proyek tersebut.

- Perencanaan perlu dilakukan untuk menghindarkan suatu diskusi kelompok besar (*plenary*) yang panjang dan berlarut-larut terutama ketika mengidentifikasi hubungan antara kegiatan-kegiatan utama. Latar belakang setiap peserta seharusnya dicatat sehingga mereka dapat dikelompokkan dalam kelompok yang terdiri atas aktor-aktor kunci yang bervariasi untuk mendiskusikan kaitan antara berbagai faktor, dalam kelompok-kelompok kecil. Kelompok dapat dibagi dua; satu kelompok membicarakan kaitan antara proyek dan lingkungan eksternal, termasuk kegiatan-kegiatan yang paling mempengaruhi, sementara kelompok lain mendiskusikan kaitan antara aktor-aktor kunci lain dengan kegiatan-kegiatan kunci lainnya. Cara lain adalah dengan memberikan tiga benang warna kepada masing-masing peserta; biru untuk menggambarkan akibat langsung dari proyek; hijau untuk menggambarkan akibat yang ditimbulkan oleh aktor-aktor kunci; dan merah untuk mewakili akibat yang muncul dari lingkungan eksternal. Peserta diminta menggunakan benang-benang tersebut untuk menghubungkan dua kegiatan utama dan menuliskan mengapa keduanya terkait satu sama lain. Hasilnya lantas dibahas dalam sesi *plenary*.
- Menuliskan laporan harian dan mempersiapkannya untuk lokakarya pada hari berikutnya akan sangat bermanfaat untuk memfokuskan diskusi pada hari kedua.

### ***2.5.3 Perubahan Paling Signifikan (Most Significant Change)***

*Level: proyek, program, lembaga*

Pendekatan Perubahan Paling Signifikan (*The most significant change/MSC*) terdiri dari pengumpulan cerita-cerita mengenai perubahan signifikan (*SC*) yang terjadi, serta seleksi secara sistematis atas bagian terpenting dari cerita tersebut oleh panel yang terdiri atas pemangku kepentingan atau staf. Dengan mencatat, mengumpulkan, mengkaji dan memilih cerita perubahan signifikan tersebut, seluruh staf di berbagai level akan lebih menyadari berbagai dampak yang dihasilkan dari sebuah lembaga, program atau proyek



yang sedang berjalan. Perhatian yang terfokus semacam ini dapat mendorong suatu bentuk pemantauan secara tidak langsung dan terus menerus terhadap pekerjaan yang dilakukan. *MSC* juga memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai apakah dan bagaimana suatu proyek, program dan lembaga mencapai tujuannya. Selain itu, *MSC* juga menghasilkan materi promosi (*Public Relation*) yang berharga bagi suatu proyek, program dan lembaga.

*MSC* merupakan teknik yang populer, dan beberapa adaptasi telah dilakukan, pembahasannya dapat dilihat dalam makalah Davies dan Dart (2006). Penjelasan umum mengenai proses *MSC* adalah sebagai berikut:

1. *Bagaimana memulai dan meningkatkan minat*: Langkah pertama dalam *MSC* biasanya adalah memperkenalkan *MSC* kepada berbagai pemangku kepentingan dan mengembangkan minat dan komitmen mereka untuk terlibat.
2. *Penentuan aspek perubahan yang diharapkan*: Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi aspek perubahan yang akan dipantau. Langkah ini meliputi identifikasi perubahan apa yang diharapkan terjadi pada pemangku kepentingan -misalnya, 'Perubahan dalam Kehidupan Seseorang'. Perubahan ini tidak didefinisikan setepat mungkin seperti indikator kinerja, tetapi sengaja dibuat longgar, supaya dapat didefinisikan oleh para pengguna sebenarnya.
3. *Penentuan periode pelaporan*: Langkah ketiga adalah menentukan seberapa sering pemantauan terhadap perubahan tersebut dilakukan.
4. *Pengumpulan cerita Perubahan Signifikan*: Cerita mengenai Perubahan Signifikan dikumpulkan dari staf di semua program atau lembaga. Cerita dikumpulkan dengan cara menanyakan pertanyaan sederhana: 'Sepanjang bulan lalu, menurut pendapat anda, apa perubahan paling signifikan yang terjadi sebagai hasil dari pekerjaan yang anda lakukan? Pada awalnya terserah responden untuk mengalokasikan ceritanya di kategori perubahan yang mana. Namun responden juga didorong untuk menyampaikan alasan mengapa mereka menganggap suatu perubahan tertentu sebagai perubahan paling signifikan.

5. *Pemilihan cerita paling signifikan*: Keseluruhan cerita lantas dianalisis dan disaring melalui hirarki kewenangan yang ada dalam suatu program atau lembaga. Setiap tingkatan hirarki mengkaji satu seri cerita yang dikirim kepada mereka oleh tingkatan dibawahnya dan memilih satu cerita perubahan yang dianggap paling signifikan dari setiap domein. Setiap kelompok kemudian mengirim cerita terpilih ke tingkat hirarki yang lebih tinggi, jumlah cerita akan terus berkurang melalui proses yang sistematis dan transparan.

6. *Umpan balik hasil proses pemilihan*: Setiap kali cerita dipilih, kriteria yang digunakan dalam pemilihan dicatat and diinformasikan kembali kepada semua pihak yang tertarik, sehingga setiap pengumpulan dan pemilihan cerita pada putaran berikutnya dibekali dengan umpan balik dari putaran sebelumnya. Organisasi secara efektif mencatat dan menyesuaikan arah perhatiannya – serta kriteria yang digunakan untuk mengukur suatu kegiatan atau program.

7. *Pengumpulan cerita dalam suatu dokumen*: Setelah proses ini berjalan untuk jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun, akan dihasilkan sebuah dokumen yang berisi seluruh cerita yang terpilih pada tingkatan tertinggi dari organisasi selama periode waktu tersebut dari setiap domein perubahan. Cerita-cerita tersebut dilengkapi dengan alasan pemilihannya. Dalam hal cerita-cerita ini berasal dari suatu proyek atau program, penyandang dana diminta menilai cerita dari koleksi dokumen tersebut dan memilih salah satu yang paling mewakili harapan mereka mengenai hasil yang diharapkan dari proyek yang dibiayai. Mereka juga diminta untuk mendokumentasikan alasan pemilihannya. Informasi ini lantas diumpan-balikkan kepada manajer.

8. *Verifikasi cerita*: Apabila diinginkan, cerita yang dipilih kemudian dapat diverifikasi dengan cara mengunjungi lokasi terjadinya peristiwa yang disebutkan. Ada dua tujuan verifikasi yaitu: Mengecek bahwa cerita telah terdokumentasi secara akurat dan jujur, serta memberikan kesempatan untuk mengumpulkan informasi lebih detil mengenai peristiwa-peristiwa yang dianggap sangat penting. Apabila kunjungan ini dilakukan setelah sekian lama waktu kejadian, kunjungan ini juga dapat memberikan kesempatan untuk melihat apa yang terjadi setelah peristiwa tersebut didokumentasikan.

9. *Kuantifikasi*: Apabila diinginkan, proses kuantifikasi dapat dilakukan dalam dua tahap. Pada saat cerita mengenai perubahan pertama kali disebutkan, informasi kualitatif maupun kuantitatif dapat dimasukkan kedalamnya. Kemungkinan kedua adalah dengan mengkuantifikasi sejauh mana tingkat perubahan di suatu lokasi juga berlangsung di lokasi lain dalam satu periode waktu tertentu.

10. *Secondary Analisis dan meta-monitoring*: Tahap selanjutnya adalah memantau sistem pengawasan itu sendiri, diantaranya dengan cara melihat siapa yang berpartisipasi dan bagaimana mereka mempengaruhi isi, serta menganalisis seberapa sering perubahan-perubahan tersebut dilaporkan.

11. *Revisi Sistem*: Tahap terakhir adalah merevisi rancangan dari proses Perubahan Paling Signifikan dengan mempertimbangkan apa yang sudah dipelajari sebagai hasil langsung dari penggunaan dan dari analisis atas penggunaan metode ini.

Salah satu contoh dari koleksi cerita *SC* adalah *Persepsi dan Kenyataan*: Sebuah antologi/kumpulan cerita tentang pengalaman pengukuran dampak (*Perceptions and Practice: An anthology of impact assessment experience*) (Sayce and Norrish, 2006). Para penulisnya tidak secara eksplisit menggunakan pendekatan *MSC*, tetapi mereka mengumpulkan cerita tentang perubahan-perubahan penting dalam proyek Pusat Teknis Pertanian dan Kerjasama Pedesaan (*the Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-EU (CTA)*), dan menuliskannya dalam bentuk narasi. Dalam hal ini, cerita berfungsi sebagai alat pembelajaran maupun sebagai kesempatan *CTA* untuk berbagi pengalaman dengan pihak lain.

#### ***2.5.4 Sejarah Inovasi***

*Level: Proyek, Program*

Pendekatan yang sama dengan *MSC* adalah merekam Sejarah Inovasi. Metode ini telah dikembangkan oleh pusat Internasional untuk Pertanian Tropis (*International Centre for Tropical Agriculture/CIAT*) yang terafiliasi dengan *CGIAR* (Douthwaite dan Ashby,

2005). Salah satu tujuan utama penelitian kebijakannya adalah untuk memungkinkan inovasi pedesaan, namun demikian masih sulit untuk memantau dan mengevaluasi tingkat pencapaian tujuan proyek dan program penelitian tersebut. Mereka menemukan bahwa menuliskan dan menganalisa sejarah inovasi ketika hal tersebut terjadi, sangatlah bermanfaat sebagai alat pembelajaran dan evaluasi.

- Langkah pertama dalam merekam sejarah inovasi adalah dengan pembuatan *timeline* sejarah inovasi oleh orang-orang yang telah terlibat dalam inovasi tersebut, berdasarkan atas ingatan mereka masing-masing dan dokumen yang tersedia. Perlu dicatat bahwa untuk merekam sejarah inovasi, harus jelas apa inovasi atau perubahan yang ingin direkam. Proses mempersiapkan catatan sejarah ini dapat menstimulasi diskusi, refleksi dan pembelajaran diantara para pemangku kepentingan.
- Para peserta lalu menyusun dua atau lebih matrik yang mencantumkan aktor-aktor yang terlibat dalam fase-fase yang telah dituliskan dalam jadwal, supaya dinamika hubungan yang berubah ini dapat dilihat. Contoh matrik Aktor x Aktor adalah sebagai berikut.

**Bagan 15. Contoh sebuah matrik Aktor x Aktor**

	Aktor A	Aktor B	Aktor C
Aktor A		Hubungan A - B	Hubungan A - C
Aktor B	Hubungan B - A		Hubungan B - C
Aktor C	Hubungan C - A	Hubungan C - B	

1. Mengidentifikasi dan membuat daftar aktor yang terlibat dalam setiap fase sejarah inovasi.
2. Aktor-aktor bisa saja LSM, donor, dsbnya.
3. Menggambarkan matrik yang menjelaskan hubungan (kolaborasi, pembiayaan, dll).
4. Mengidentifikasi hubungan yang: a) krusial; b) problematic; c) tidak ada namun diperlukan.

*Sumber:* Douthwaite dan Ashby (2005: 2).

Matrik-matrik ini dapat diubah menjadi peta jaringan menggunakan program pemetaan jaringan sosial seperti InFlow atau Pajek sehingga dapat lebih mudah dipahami secara visual (lihat bagian sebelumnya mengenai Analisis Jaringan Sosial).

- Para peserta lantas memutuskan apa saja aspek atau tema kunci dalam sejarah inovasi ini, yang akan mempengaruhi literature apa saja yang perlu dikumpulkan, serta pemangku kepentingan mana saja yang perlu diwawancarai. Wawancara dengan narasumber mencakup pertanyaan tambahan mengenai kegiatan-kegiatan yang telah berlangsung, kegiatan atau orang yang seharusnya dimasukkan sebagai bagian sejarah inovasi, persepsi mereka mengenai apa yang terjadi, serta tema atau hubungan yang menurut mereka paling penting.
- Materi-materi yang dikumpulkan lalu dikumpulkan menjadi suatu cerita tertulis (kadang-kadang disebut sebagai ‘sejarah pembelajaran’). Ini dapat berkontribusi terhadap evaluasi proyek atau program, pembelajaran serta untuk merencanakan proyek/program di masa mendatang. Douthwaite dan Ashby (2005: 4) merekomendasikan format sebagai berikut untuk kumpulan cerita tersebut:
  - *Pendahuluan*: berisi deskripsi mengenai latar belakang inovasi dan alasan dibuatnya sejarah inovasi serta mengapa pendekatan ini berguna.
  - *Methodologi*: mendeskripsikan kerangka yang digunakan dan metode pengumpulan data.
  - *Studi kasus*: Ini adalah inti tulisan yang mendeskripsikan apa yang sebenarnya terjadi berdasarkan pada *timeline* dan peta jaringan aktor.
  - *Diskusi dan Kesimpulan*: berisi paparan mengenai faktor-faktor yang mendorong atau merintang proses inovasi. Temuan-temuan ini lalu dibandingkan dengan literatur yang sudah ada –khususnya yang berhubungan dengan pandangan bahwa inovasi merupakan proses pembelajaran interaktif dan eksperimental yang dipengaruhi oleh jaringan-jaringan sosial.

- *Sintesis*: Membandingkan dan mengkontraskan temuan-temuan utama dari setiap studi kasus (jika ada lebih dari satu) atau mendiskusikan implikasi-implikasi temuan-temuan tersebut terhadap proyek atau proyek / program yang sama di masa mendatang.
- Terakhir, berdasarkan pada cerita awal yang mendalam mengenai sejarah inovasi, dapat disusun catatan ringkas yang berisi informasi mengenai proses inovasi yang berlangsung sehingga temuan ini dapat disebarluaskan lebih luas. Termasuk didalamnya adalah bahan-bahan untuk meningkatkan kesadaran publik, makalah pembekalan kebijakan atau artikel dalam jurnal profesional.

### ***2.5.5 Studi Episodik (Episode Studies)***

*Level: Proyek, Program*

Kelompok Penelitian dan Kebijakan dalam Pembangunan (*The Research and Policy in Development Group (RAPID)*), ODI beberapa tahun terakhir ini telah menggunakan pendekatan yang disebut Studi Episodik. Studi-studi ini dilakukan untuk memetakan kontribusi langsung maupun tidak langsung penelitian kebijakan terhadap perubahan kebijakan. Pendekatan ini tidak mengabaikan adanya sejumlah faktor yang mempengaruhi sebagian besar proses kebijakan. Faktor-faktor ini timbul dan tenggelam serta ada kombinasi faktor yang berbeda dari waktu ke waktu. Dengan demikian, akan sangat sulit jika hanya melihat pada satu faktor saja (misalnya hanya penelitian). Studi Episodik terhindar dari masalah ini karena metode ini menggunakan ‘pelacakan mundur’ terhadap perubahan kebijakan untuk mengidentifikasi sejumlah aktor kunci dan keputusan-keputusan utama, serta mengukur tingkat pengaruh relatif dari berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah pengaruh penelitian kebijakan. Perbedaan utama antara Sejarah Inovasi dan Studi Episodik adalah bahwa Sejarah Inovasi ‘melacak maju’ dari sebuah inovasi dan melihat dampaknya, sedangkan Studi Episodik ‘melacak mundur’ dari dampak kebijakan atau perubahan kebijakan untuk kemudian melihat berbagai faktor yang mungkin telah mempengaruhinya. Pendekatan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- *Membangun Narasi*: Studi-studi Episodik dimulai dengan membangun perjalanan sejarah yang mengarah pada perubahan kebijakan yang dimaksud. Tahap ini meliputi wawancara dengan berbagai pihak terkait yang pernah terlibat dalam proses kebijakan, penyusunan suatu daftar berisi waktu pembuatan kebijakan-kebijakan utama dan pelaksanaannya, juga dokumen-dokumen dan kejadian-kejadian penting, serta identifikasi aktor-aktor kunci.
- *Mengukur peran relatif penelitian*: Tahap berikutnya adalah untuk menggali mengapa kebijakan-kebijakan tersebut diputuskan dan dilaksanakan, serta mengukur peran penelitian dalam proses tersebut. Hal ini dapat dilakukan melalui wawancara lebih lanjut dengan aktor kunci, mengkaji literatur dan mengecek silang narasi yang saling bertentangan. Pertanyaan penelitian yang digunakan dalam Studi-studi Episodik RAPID meliputi:
  - Se jauh mana dampak penelitian terhadap penyusunan kebijakan dipengaruhi oleh struktur politik dan kelembagaan serta asumsi-asumsi ideologi?
  - Se jauh mana keterlibatan masyarakat lokal, kualitas penelitian dan strategi-strategi komunikasi mempengaruhi dampak penelitian terhadap pembuatan kebijakan di wilayah tertentu?
  - Se jauh mana peneliti dan pembuat kebijakan memiliki kesamaan jaringan, tujuan umum dan jalinan legitimasi atas suatu bidang kebijakan tertentu?
- *Analisis*: Pada tahap ini dapat dianalisis faktor-faktor kunci yang memfasilitasi atau menghambat pemanfaatan hasil penelitian. Pada Studi-studi Eposidik RAPID, faktor-faktor tersebut dikelompokkan ke dalam empat bidang besar dalam kerangka RAPID: Konteks politik, penggunaan bukti-bukti, keterkaitan dan hubungan, dan faktor-faktor eksternal (Crewe and Young, 2002).
- *Pelajaran*: Akhirnya, pelajaran dapat diambil dari studi tentang bagaimana peneliti dapat memperkuat kemampuan mereka untuk memberikan informasi terhadap serta mempengaruhi proses dan perubahan kebijakan.

Contoh Studi-studi Episodik yang diterbitkan RAPID adalah: Young, Kajume and Wanyama (2003), Buchanan-Smith (2003), Christiansen dan Hovland (2003) dan Solesbury (2003). Studi Episodik juga telah digunakan pada proyek “Proses dan Kemitraan dalam Perubahan Kebijakan yang Pro Miskin (*Process and Partnership for Pro-poor Policy Change/PPPPC*), dalam hal ini RAPID bekerja sama dengan *International Livestock Research Institute(ILRI)* yang terafiliasi dengan CGIAR (Leksmono, et al., 2006).

#### **Boks 5. Overseas Development Institute (ODI)**

RAPID di ODI telah melakukan penelitian kebijakan sejak tahun 2002. Kontribusi utama RAPID dalam debat tersebut adalah pengembangan kerangka RAPID (Crewe dan Young, 2002), yang melihat bagaimana pemanfaatan penelitian mungkin didorong atau dihambat oleh berbagai faktor di berbagai bidang: konteks (lembaga politik, sistem politik, dll), bukti hasil penelitian (kualitas, ketersediaan, komunikasi, dll), dan *link* (hubungan, jaringan, kepercayaan, dll).

Kerangka RAPID telah diterapkan dalam sejumlah Studi Episodik, yang telah memetakan dan menganalisa berbagai faktor yang membawa pada perubahan kebijakan (untuk daftar studi kasus, lihat paparan mengenai Studi Episodik diatas). RAPID telah menggunakan gabungan Studi Episodik dengan elemen-elemen Pemetaan Hasil, untuk mencakup hubungan antara beberapa actor yang berperan dalam proses perubahan kebijakan. Hasilnya adalah metode RAPID Outcome Assessment (ROA) yang telah dipaparkan diatas.

ODI juga menerapkan proses untuk menetapkan strategi pemantauan dan evaluasi kelembagaan secara menyeluruh. Informasi lebih lanjut mengenai hal ini dapat dilihat dalam apendik 1.



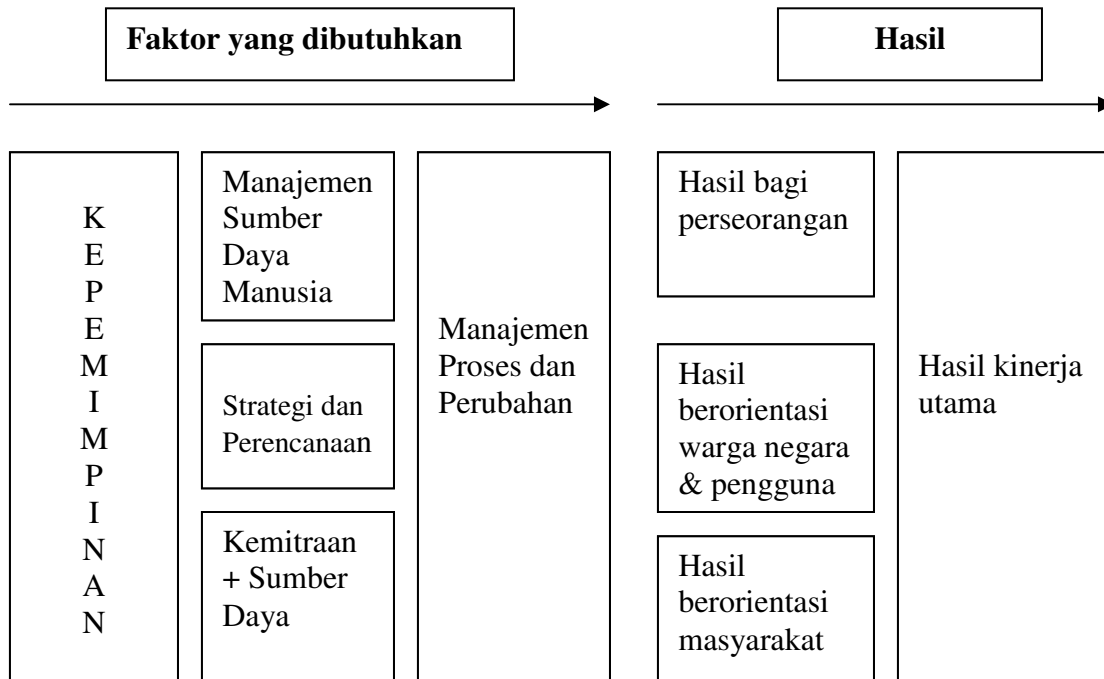
### 3 Evaluasi Kelembagaan: Beberapa isu yang perlu diperhatikan

Evaluasi yang dilakukan terhadap lembaga atau *think tank* penelitian kebijakan, memunculkan beberapa hal tambahan yang perlu diperhatikan selain berbagai hal dalam evaluasi terhadap proyek atau program. Beberapa hal tersebut, antara lain:

- bagaimana menilai struktur tata kelola dan akuntabilitas organisasi;
- kepemimpinannya (termasuk struktur manajemen keseluruhan, kapasitas manajemen dan kualitas manajemennya);
- administrasinya (termasuk sistem administrasi, kapasitas, sistem informasi dan teknologi, penggunaan sumberdaya fisik dan ruang);
- sumber daya manusianya (termasuk prosedur rekrutmen, penilaian terhadap staf, pengembangan staf, dsbnya);
- sistem keuangannya; dan
- lingkungan kelembagaannya (antara lain ekonomi politik, sejarah, budaya hubungan-hubungan yang terbentuk selama suatu lembaga berjalan).

Makalah ini hanya memfokuskan pada pemantauan dan evaluasi penelitian kebijakan, bukanlah pemantauan dan evaluasi tata kelola organisasi, kepemimpinan, administrasi, sumber daya manusia, keuangan atau lingkungan. Untuk anda yang tertarik secara khusus dalam bidang-bidang tersebut, sumber awal yang tepat yang perlu dilihat adalah 'Pengukuran Kinerja Lembaga-lembaga Penelitian dan Program-program Penelitian – Sebuah Buku Panduan (*Performance Measurement of Research Institutions and Research programs– A Sourcebook*), yang diterbitkan oleh Sekretariat CGIAR (2003). Buku ini memaparkan empat kerangka konseptual untuk menilai kepemimpinan kelembagaan secara keseluruhan: Kerangka Penilaian Bersama (*Common Assessment Framework (EU)*); *Balanced Scorecards*; *Total Quality Management*; dan ISO 9000. Untuk informasi lebih lanjut mengenai CAF yang digunakan sebagai metode untuk Manajemen Kualitas secara Total di Uni Eropa, silahkan lihat brosur yang dipersiapkan untuk Konferensi mengenai Kualitas tahap kedua pada tahun 2002 (Departemen Keuangan Denmark 2002). Contoh kerangka model CAF dapat dilihat dalam Bagan 16 di bawah ini. Di setiap bidang terdapat serangkaian pertanyaan.

**Bagan 16. Model CAF**



Sumber: Sekretariat CGIAR (2003:6)

Sumber lain yang bagus untuk memulai adalah website *Reflect and Learn* ([www.reflectlearn.org](http://www.reflectlearn.org)) yang memuat sejumlah model penilaian internal kelembagaan. Website ini memaparkan secara khusus mengenai penilaian dari dalam organisasi di pusat-pusat penelitian, termasuk cara-cara penilaian dalam kelembagaan IDRC dan Jaringan Inovasi. Website ini juga terhubung dengan sebuah model penilaian kelembagaan yang secara khusus didesain untuk pusat-pusat penelitian pertanian, yang disediakan oleh *International Service for National Agricultural Research (ISNAR)* (Peterson, Gujsber dan Wilks, 2003).

Untuk lembaga-lembaga dan *think tank* penelitian kebijakan di negara berkembang, dapat dilihat tulisan James McGann (2006) *Best Practices for Funding and Evaluating Think Tanks and Policy Research*, yang memberikan contoh-contoh evaluasi terhadap *think tank* di negara-negara berkembang, dan merekomendasikan contoh-contoh evaluasi kelembagaan terbaik yang pernah dilaksanakan. UNDP dan mitranya juga telah mengembangkan sebuah alat untuk melaksanakan evaluasi yang didesain sesuai dengan

kondisi organisasi kemsayarakatan (termasuk lembaga-lembaga penelitian) di negara-negara berkembang, yaitu Metode Evaluasi Kelembagaan Partisipatif (*Participatory Organisational Evaluation Tool /POET*). POET mengukur dan memperkuat tujuh bidang kapasitas, sebagaimana ditampilkan dalam Bagan 17 berikut ini.

**Bagan 17. Model POET**

<b>Bidang Kapasitas</b>	<b>Fokus</b>
Manajemen sumber daya manusia	Pengembangan staf, rekrutmen, kompensasi (gaji dan tambahan lainnya), evaluasi pegawai, serta prosedur untuk menyampaikan keluhan dan resolusi konflik
Manajemen sumber daya keuangan	Pembuatan anggaran, perkiraan dana yang dibutuhkan, pencarian dana, dan pengaturan keuangan
Partisipasi berbasis kesetaraan	Pelaksanaan program di lapangan yang berkaitan dengan akses ke proyek serta manfaat dari proyek
Keberlanjutan atas manfaat yang diperoleh dari suatu program	Dampak terhadap faktor-faktor lingkungan, ekonomi, politik, kelembagaan dan budaya
Kemitraan	Kolaborasi dengan organisasi kemasyarakatan lainnya, pembuat kebijakan, lembaga donor, dan sektor swasta
Pembelajaran dalam Organisasi	Kerja tim, berbagi informasi serta kemampuan untuk menghasilkan informasi yang akan membawa pada peningkatan karya yang dilakukan
Manajemen/ tata kelola strategis	Cara-cara pembuatan kebijakan; cara-cara perencanaan; dan komitmen terhadap tujuan, misi dan filosofi

*Sumber:* UNDP (1998: 6)

POET menawarkan sebuah cara untuk mendiskusikan, mengukur dan memperkuat ketujuh bidang yang telah dijabarkan dalam Bagan 17. Untuk informasi lebih lanjut mengenai POET, termasuk pertanyaan-pertanyaan dan proses yang terkait, serta cara untuk menentukan skor di setiap area, lihat UNDP (1998), atau <http://reflectlearn.org/POET.php>.

## **4 Penutup: Mendesain Pemantauan dan Evaluasi terhadap proyek, program atau lembaga penelitian**

### **4.1 Meningkatkan nilai tambah (*Adding Value*)**

Davies, Nutley dan Walter (2005: 16) menyatakan dalam evaluasi penelitian kebijakan bahwa satu ukuran tidak selalu cocok bagi setiap hal. Rute yang dipilih oleh suatu proyek, program atau lembaga penelitian akan berbeda-beda tergantung pada tujuan-tujuan penelitian yang telah digariskan, waktu dan sumber daya yang tersedia untuk melakukan evaluasi, serta situasi kelembagaan dan politik. Elemen-elemen dan pendekatan-pendekatan terhadap bidang kinerja yang berbeda ini perlu digabungkan ke dalam sebuah rencana pemantauan dan evaluasi. Selain itu, beberapa proyek atau program mungkin perlu melakukan suatu pendekatan yang lebih eksperimental. Tujuannya adalah untuk mendesain rencana pemantauan dan evaluasi yang sesuai dengan keseluruhan arah yang ingin dicapai oleh suatu program penelitian, dan memasukkan nilai-nilai tambah ke dalamnya.

Watts (2005) menyarankan bahwa rencana pemantauan dan evaluasi akan semakin bermanfaat jika fokusnya adalah pembelajaran selain juga akuntabilitas. Hal ini juga merupakan alasan di balik sistem evaluasi yang berfokus pada pengguna (Unit Evaluasi IDRC, 2006). Dengan sendirinya, para staf akan lebih mungkin untuk turut serta dalam kegiatan pemantauan dan evaluasi serta menggunakan pelajaran yang didapatkan dari kegiatan ini, jika mereka merasa bahwa kegiatan tersebut akan membawa manfaat terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dan bukan sekadar untuk melakukan penilaian atas mereka.

Cara lain untuk membuat rencana pemantauan dan evaluasi adalah dengan menyertakan para donor (Hyatt dan Kaplan, 2006). Hyatt dan Kaplan menunjukkan bahwa lembaga-lembaga donor umumnya tidak senang dengan kegagalan. Dengan demikian, proses untuk merencanakan pemantauan dan evaluasi, atau untuk melaksanakan kegiatan

pemantauan dan evaluasi, mungkin dapat digunakan sebagai sebuah platform untuk membangun kepercayaan dengan donor, untuk membicarakan risiko-risiko yang telah diperhitungkan yang akan diambil oleh suatu proyek, program atau lembaga, dan untuk menjelaskan risiko ‘kegagalan’ semacam apa yang siap ditanggung oleh organisasi tersebut. Demikian juga, suatu proses pemantauan dan evaluasi dapat memunculkan suatu kesempatan untuk melibatkan pemangku-pemangku kepentingan utama dan untuk memperkuat hubungan diantara mereka.

Terakhir, proses pemantauan dan evaluasi dapat juga menghasilkan materi berharga untuk mempromosikan lembaga tersebut keluar. Sebagai salah satu contoh saja, organisasi-organisasi yang menggunakan pendekatan Perubahan Paling Signifikan (*Most Significant Change/ MSC*) dapat mengambil kesempatan untuk mempublikasikan dan menyebarkan cerita-cerita Perubahan Signifikan begitu cerita-cerita tersebut dikumpulkan (misalnya Sayce dan Norish, 2006).

Dibawah ini adalah beberapa pedoman kasar mengenai tahap-tahap yang dilaksanakan ketika menentukan pendekatan pemantauan dan evaluasi untuk suatu proyek, program atau lembaga penelitian kebijakan. Tidak perlu disebutkan lagi bahwa tahap-tahap dan masukan-masukan yang diberikan perlu diadaptasi sesuai dengan situasi yang ada serta tujuan yang digariskan oleh proyek atau organisasi tersebut. Ada lima bidang kinerja (serta pendekatan pemantauan dan evaluasi terkait) yang telah digarisbawahi dalam makalah ini:

- *Bidang Kinerja I – Evaluasi strategi dan arah: Kerangka Logika (Logframe); Analisis Jaringan Sosial, Jalur-Jalur Dampak, dan Matrik-Matrik Modular,*
- *Bidang Kinerja II – Evaluasi manajemen: Tinjauan “Kelayakan Terhadap Tujuan”; Audit Kualitas ‘Lighter Touch’; Evaluasi Horisontal; dan Appreciative Inquiry.*
- *Bidang Kinerja III - Evaluasi keluaran (output): Evaluasi terhadap tulisan-tulisan dan laporan-laporan penelitian akademis; evaluasi terhadap kertas kerja kebijakan*

dan lembar informasi; evaluasi website; evaluasi jaringan kerja; dan Kajian Paska Pelaksanaan,

- *Bidang Kinerja IV – Evaluasi pemanfaatan: Log Dampak, Bidang-bidang Baru untuk Analisis Kutipan, Survei Pengguna.*
- *Bidang Kinerja V – Evaluasi hasil (outcome) dan dampak: Pemetaan Hasil, Pengukuran Hasil (RAPID); Perubahan Paling Penting (MSC); Sejarah-sejarah Perubahan; Studi-studi Episodik (Episode Studies).* Bidang Kinerja I – Evaluasi strategi dan arah:

#### **4.2 Checklist Best Practice untuk proyek-proyek penelitian kebijakan**

Pendekatan Pemantauan dan Evaluasi yang sesuai untuk proyek penelitian kebijakan tergantung pada ruang lingkup proyek, jangka waktu, anggaran biaya, tujuan yang ingin dicapai, dan kondisi-kondisi khusus yang disyaratkan oleh lembaga donor. Hampir semua pendekatan yang ditampilkan dalam makalah ini dapat digunakan pada level proyek. Namun demikian, kuncinya adalah untuk memfokuskan pada satu atau dua pendekatan yang tepat dan dapat dimenej, dan untuk melengkapinya dengan elemen-elemen yang berasal dari pendekatan-pendekatan lain jika diperlukan. Beberapa contoh kombinasi yang mungkin antara lain:

- Mendesain sebuah logframe pada tahap permulaan proyek, dan memonitor indikator-indikator Logframe sebanyak dua kali: yaitu saat review jangka menengah dan review akhir. Lengkapi ini dengan mengumpulkan cerita-cerita MSC dua kali selama paruh kedua dari proyek, sehingga penekanan yang sesuai adalah pada cerita-cerita mengenai *perubahan yang berlangsung*.
- Mendesain sebuah Logframe dan Peta Jaringan Sosial (*Social Network Map*) pada tahap permulaan proyek, dan kemudian merevisi dan memperkuatnya dengan menggunakan model Jalur Dampak (*Impact Pathways*) pada review jangka menengah, sehingga penekanan dapat diletakkan pada pentingnya hasil penelitian dan penggunaan *jalur dampak*.

- Menggunakan Pemetaan Hasil (*Outcome Mapping*) sejak permulaan proyek, dan melengkapinya dengan sebuah kunjungan Evaluasi Horisontal (*Horizontal Evaluation*) jangka menengah dari dua atau lebih mitra terkait, sehingga terdapat penekanan pada pentingnya *hubungan-hubungan* yang terjadi dalam suatu proyek.
- Mendesain sebuah Peta Jaringan Sosial (*Social Network Map*) pada tahap awal proyek, bersamaan dengan sebuah matrik Keluaran x Pemangku Kepentingan dan sebuah *Gantt chart*. Lengkapi dengan Kajian Paska Pelaksanaan setelah selesainya pelaksanaan masing-masing kegiatan proyek, serta lokakarya-lokakarya *Appreciate Inquiry* setiap 6 (enam) bulan sepanjang pelaksanaan proyek, sehingga terdapat penekanan yang sesuai pada pentingnya pembelajaran dan refleksi yang terus berlangsung.

### **4.3 Checklist Best Practice program-program penelitian kebijakan**

Untuk mendesain pendekatan pemantauan dan evaluasi terhadap program-program penelitian kebijakan pasti diperlukan sedikit lebih banyak waktu dan pemikiran daripada pada level proyek. Namun demikian, keuntungannya adalah bahwa pendekatan pemantauan dan evaluasi dapat membentuk suatu komponen bernilai untuk pelaksanaan keseluruhan strategi yang akan dilaksanakan suatu program di seluruh proyek yang akan dilaksanakannya.

#### **Tahap 1: Meletakkan fondasi**

Pastikan bahwa fondasi program pemantauan dan evaluasi telah dibuat pada tahap awal. Hal ini dapat dilakukan melalui contoh-contoh semacam ini:

- Pengadaan suatu lokakarya selama dua atau tiga hari untuk mendesain Logframe dan Peta Jaringan Sosial (*Social Network Map*) pada awal program, sehingga baik strategi logis maupun sosial dapat dipikirkan secara mendalam.
- Pengadaan suatu lokakarya selama dua atau tiga hari untuk mendesain sekumpulan Matrik Modular (*Modular Matrices*) yang mencakup tujuan yang

ingin dicapai oleh program (misalnya Keluaran (*Outputs*) x Pemangku Kepentingan; Keluaran (*Outputs*) x Hasil akhir (*outcomes*); *Gantt chart*).

- Pengadaan suatu lokakarya selama empat atau lima hari untuk melalui fase *Intentional Design* dari suatu proses Pemetaan Hasil (*Outcome Mapping*) (Visi; Misi; Identifikasi mitra terkait; Identifikasi tantangan terhadap hasil yang diperoleh; Identifikasi kemajuan yang telah diperoleh; Peta mengenai strategi yang dibuat; Pelaksanaan dalam organisasi).

## **Tahap 2: Menciptakan mekanisme penjaminan kualitas di seluruh bagian proyek**

Pastikan bahwa beberapa mekanisme penjaminan kualitas telah siap sejak awal di seluruh bagian proyek. Contoh-contoh yang relevan termasuk diantaranya:

- Proses kajian oleh sejawat atau review pengguna yang dilaksanakan terhadap semua hasil publikasi.
- Kajian Paska Pelaksanaan atau mekanisme sejenis yang digunakan setelah dilaksanakannya beberapa kegiatan tertentu.
- Log Dampak tetap disimpan baik pada level program atau di setiap proyek.
- Evaluasi independen terhadap website dilakukan setiap 3 (tiga) tahun (atau dalam kisaran waktu itu).

## **Tahap 3: Mengkoordinasikan pemantauan dan evaluasi proyek dan program**

Tentukan bagaimana pemantauan dan evaluasi proyek dan program dapat digabungkan. Hal ini dapat dilakukan, sebagai contoh, melalui:

- Hubungan yang fleksible, dimana proyek-proyek diminta untuk melaksanakan pemantauan dan evaluasi dengan cara yang paling sesuai bagi mereka sendiri. Lalu, pemantauan dan evaluasi program dapat menggunakan informasi yang berasal dari pemantauan dan evaluasi proyek, selain juga melaksanakan proses pemantauan dan evaluasi program secara terpisah.



- Hubungan yang terikat, dimana seluruh proyek diminta untuk mengintegrasikan sistem pemantauan dan evaluasi mereka ke dalam program. Suatu contoh yang bagus dari praktek ini adalah Program Tantangan untuk Air dan Pangan (*Challenge Programme on Water and Food*) CGIAR, dimana keseluruhan dari 50 di dalam program tersebut disyaratkan untuk menggunakan model Jalur Dampak (*Impact Pathways*) untuk review jangka menengah. Contoh lainnya adalah pendekatan MSC, dimana seluruh proyek akan diminta untuk mengumpulkan cerita-cerita MSC secara reguler. Hasil-hasil dari pemantauan dan evaluasi proyek kemudian akan menjadi bagian dari pemantauan dan evaluasi terhadap program.

#### **Tahap 4: Memilih kombinasi yang tepat antara penilaian dari dalam dan evaluasi eksternal.**

Putuskan suatu kombinasi yang tepat antara penilaian dari dalam dan evaluasi eksternal. Juga putuskan mengenai bagaimana penilaian dari dalam akan terkait dengan evaluasi eksternal (misalnya dengan mempresentasikan dokumen penilaian internal kepada evaluator dari luar), dan bagaimana evaluasi eksternal pada gilirannya akan terhubung dengan strategi yang dilaksanakan oleh program (misalnya melalui lokakarya untuk melakukan review, atau merevisi Logframe, atau merevisi Peta Jaringan Sosial, dsbnya).

Penilaian dari dalam terdiri dari:

- Kumpulan hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh proyek-proyek setiap 12 bulan (jika menggunakan model Jalur Dampak dan atau pendekatan MSC).
- Sintesis atas informasi yang dicatat dalam Jurnal Hasil (*Outcome Journals*), Jurnal Strategi (*Strategy Journals*) dan Jurnal Kinerja (*Performance Journals*) setiap 12 bulan (jika menggunakan pendekatan Pemetaan Hasil)
- Review jangka menengah terhadap indikator-indikator yang ada dalam Logframe suatu program dan Peta Jaringan Sosial yang disusun dalam suatu program (jika menggunakan kombinasi Logframe dan SNA; atau suatu review jangka menengah

terhadap Matrik-matrik Modular suatu program (jika menggunakan pendekatan Matrik Modular).

- Lokakarya *Appreciative Inquiry* yang dilaksanakan untuk semua staf program secara regular (misalnya setiap enam atau 12 bulan).

Evaluasi eksternal biasanya akan terdiri dari beberapa bentuk kunjungan oleh evaluator dari luar. Program seharusnya menentukan jenis kunjungan semacam apa yang paling tepat (misalnya mendalam atau hanya di permukaan; terstruktur atau terbuka; oleh ahli-ahli evaluasi atau kolega-kolega dalam organisasi). Beberapa contoh kunjungan evaluasi eksternal diantaranya termasuk Review ‘Kesesuaian dengan Tujuan (*Fit for Purpose*), Audit Kualitas, dan Evaluasi Horisontal. Jika memungkinkan, evaluasi eksternal seharusnya dilakukan untuk suatu review jangka menengah daripada review akhir program, karena review jangka menengah dapat menjadi masukan secara langsung terhadap strategi program.

### **Tahap 5: Evaluasi tahap akhir**

Evaluasi-evaluasi tahap akhir akan tergantung pada sejumlah faktor, antara lain pendekatan Pemantauan dan Evaluasi yang dipilih, persyaratan donor, dan anggaran pemantauan dan evaluasi program. Poin paling penting yang harus diperhatikan adalah bahwa evaluasi tahap akhir semestinya secara ideal menjadi masukan bagi program-program di masa mendatang, dan berbagai kreativitas mungkin diperlukan untuk memastikan bahwa hal ini akan terjadi. Pendekatan-pendekatan yang mungkin dilakukan diantaranya adalah pengadaan lokakarya pembelajaran tahap akhir dimana para staf dari program-program yang sama diundang; publikasi dan distribusi suatu kumpulan cerita-cerita MSC mengenai kegiatan-kegiatan dalam program; publikasi dan distribusi beberapa Studi Episodik mengenai dampak program; atau paling tidak untuk meyakinkan bahwa laporan evaluasi akhir program adalah singkat, mudah dibaca, dan tersedia di web.

#### **4.4 *Cheklis Best Practice* untuk lembaga-lembaga penelitian kebijakan**

Tahap-tahap yang ditampilkan dalam bagian ini mungkin digunakan untuk membuat rancangan untuk, misalnya, suatu strategi pemantauan dan evaluasi kelembagaan lima tahunan. Langkah-langkah yang disarankan dibawah ini berdasarkan pada pengalaman-pengalaman terkini yang telah dibahas dalam bagian 2, dan pada bagian contoh-contoh evaluasi kelembagaan yang diberikan di Apendik 1. Ada lima Bidang Kinerja yang diidentifikasi dalam makalah ini.

##### **Tahap 1: Memilih fokus: terdesentralisasi atau terpusat**

Putuskan apakah fokus utama pemantauan dan evaluasi kelembagaan adalah terdesentralisasi atau terpusat. Jika terdesentralisasi, berarti fokusnya adalah pada pengumpulan evaluasi-evaluasi strategis dari seluruh program dalam lembaga tersebut (sebagaimana dilakukan oleh IDRC – lihat Apendik 1). Jika terpusat, fokusnya adalah pada pemetaan posisi lembaga dalam bidang yang dilaksanakannya serta arah strategi masa depan (sebagaimana dilaksanakan oleh misalnya ECDPM – lihat apendik 1). Fokus-fokus tersebut sedikit tumpang tindih, dan dapat digabungkan (sebagaimana dilakukan misalnya oleh CHSRF – lihat apendik 1).

- Jika terdesentralisasi, putuskan apakah untuk setiap program memiliki kebebasan untuk melaksanakan dan mempresentasikan penilaian dari dalam mereka sendiri, dengan hanya berlandaskan pada suatu kriteria minimum bersama (sebagaimana di IDRC), atau apakah setiap program diminta untuk memaparkan suatu penilaian dari dalam menggunakan suatu format terstandar (sebagaimana dalam CHSRF).
- Jika terpusat, putuskan mengenai bagaimana program-program akan diwakili dalam proses pemantauan dan evaluasi kelembagaan, dan apakah mereka akan memberikan kontribusi erhadap pemantauan dari dalam program (dan jika demikian, dalam bentuk apa), atau apakah mereka memberikan kontribusi terutama dengan menilai arah suatu lembaga secara keseluruhan.

## **Tahap 2: Putuskan suatu gabungan antara pemantauan dari dalam dan evaluasi eksternal**

Putuskan suatu kombinasi yang tepat antara *self-assessment* dan evaluasi eksternal. Biasanya elemen evaluasi eksternal diinginkan pada level kelembagaan, misalnya pada akhir fase pemantauan dan evaluasi, yang bisa saja dilakukan setelah tiga atau lima tahun. Namun demikian, evaluasi eksternal tidak akan memiliki dampak terhadap suatu organisasi kecuali jika sejumlah pemantauan dari dalam juga dilaksanakan.

Pemantauan dari dalam:

- Jika pemantauan dari dalam akan menggunakan proses terdesentralisasi, maka fokus utama evaluasi adalah pada level program (lihat *checklist* untuk program diatas). Putuskan apakah program-program seharusnya memaparkan pemantauan dari dalam dengan format yang sama, dan seberapa sering (misalnya setiap 12 bulan).
- Jika pemantauan dari dalam akan menggunakan suatu proses terpusat, maka pendekatan-pendekatan umum seperti Logframe kelembagaan atau Peta Jaringan Sosial kelembagaan mungkin merupakan cara-cara termudah untuk digunakan. Hal ini mungkin ditetapkan untuk keseluruhan periode pemantauan dan evaluasi (misalnya tiga atau lima tahun) dan lantas direview setiap 12 bulan. Mungkin akan menguntungkan untuk mengkombinasikan beberapa pendekatan tersebut dengan menggabungkan baik elemen logika (menilai apakah *output* dan aktivitas-aktivitas lembaga berhubungan dengan hasil akhir (*outcomes*) yang diinginkan) serta suatu elemen jaringan (menilai apakah lembaga tersebut berada dalam posisi yang tepat untuk berinteraksi dan terlibat dengan kelompok-kelompok pemangku kepentingan utama dalam bidangnya).

Tambahan lagi, lembaga seharusnya mempertimbangkan bagaimana menjelaskan dan memantau unit manajemen 'non-riset' misalnya Keuangan dan Sumber Daya Manusia.

Pemantauan dari dalam biasanya akan menghasilkan sebuah (atau lebih) dokumen yang dapat dipresentasikan pada seluruh staf, misalnya sekali setahun, sebagaimana juga evaluator-evaluator eksternal dalam rangka memberikan gambaran bagi mereka mengenai bidang-bidang utama yang akan direview.

### *Evaluasi Eksternal*

Lembaga seharusnya memutuskan evaluasi eksternal semacam apa yang akan paling memberikan manfaat, dan kapan seharusnya dilakukan (biasanya pada akhir fase pemantauan dan evaluasi, meskipun mungkin juga dilaksanakan dalam review jangka menengah). Biasanya evaluasi eksternal akan termasuk suatu kunjungan oleh suatu panel yang terdiri atas para evaluator. Lembaga akan menyampaikan dokumen-dokumen pemantauan internal kepada evaluator, dan mereka lantas akan menghabiskan beberapa waktu dalam lembaga tersebut. Mereka mungkin mengkaji dokumen, mewawancarai staf, melakukan diskusi fokus group, melaksanakan observasi, dsbnya. Ada berbagai tipe kunjungan diantaranya suatu Review 'Kesesuaian Dengan Tujuan (*Fit for Purpose*), Audit Kualitas 'Lighter Touch', Evaluasi Horisontal, atau variasi lain yang dapat didesain sendiri. Contoh-contoh yang bagus mengenai pertanyaan-pertanyaan evaluasi dibahas dalam laporan evaluasi eksternal mengenai ECDPM (lihat catatan mengenai ECDPM dalam Apendik 1) dan CGD (lihat Apendik 1). Dalam beberapa hal, keputusan mengenai suatu evaluasi eksternal akan ditentukan oleh anggaran pemantauan dan evaluasi lembaga serta berbagai persyaratan yang ditentukan oleh lembaga yang membiayainya.

Lembaga mungkin juga memutuskan untuk memasukkan bagian dari *Appreciative Inquiry* ke dalam kunjungan evaluasi (misalnya meminta evaluator eksternal untuk mengeksplorasi proses yang berlangsung dengan baik, dan bagaimana untuk terus mengembangkannya, atau lembaga mungkin dapat melaksanakan proses *Appreciative Inquiry* dalam lembaga itu sendiri. Ini terutama paling tepat dilakukan oleh lembaga-lembaga kecil.

### **Tahap 3: Catatan mengenai apakah kualitas dan pemanfaatan *output* dipantau secara reguler**

Untuk evaluasi kelembagaan, biasanya review terhadap kualitas dan pemanfaatan *output* tidak perlu dilaksanakan dalam kelembagaan masing-masing. Hal yang lebih penting sepanjang evaluasi kelembagaan adalah menilai apakah proses-proses pemantauan dan evaluasi yang cukup sudah diterapkan selama kegiatan-kegiatan berlangsung secara normal untuk memastikan bahwa seluruh *output* dipantau secara reguler. Rencana pemantauan dan evaluasi mungkin termasuk beberapa atau semua hal berikut ini

- Apakah proses kajian sejawat yang tepat telah dilaksanakan atau semestinya dilaksanakan untuk memonitor kualitas (akademik) semua makalah penelitian;
- Apakah kajian sejawat dan/atau proses review oleh pengguna telah (atau semestinya) dilaksanakan untuk memantau kualitas seluruh makalah kebijakan dari segi akademik maupun kemudahan digunakan oleh pembaca.
- Apakah mekanisme-mekanisme telah diterapkan untuk memperoleh kutipan-kutipan dari penelitian lembaga tersebut di berbagai surat kabar, internet, makalah-makalah pemerintah, dan dalam dunia akademik;
- Apakah komentar-komentar *ad-hoc* mengenai *output* telah dicantumkan dalam Log-log Dampak atau mekanisme semacam itu;
- Apakah Kajian Paska Pelaksanaan (*After Action Reviews* (AARs) atau mekanisme sejenis dilaksanakan untuk memonitor serangkaian kegiatan-kegiatan atau pertemuan;
- Apakah jaringan-jaringan yang ada telah memiliki rencana Pemantauan dan Evaluasi mereka sendiri dan melaksanakannya;
- Apakah suatu Survei Pengguna (*User Survey*) telah dilaksanakan belakangan ini untuk memonitor capaian publikasi-publikasi, kegiatan-kegiatan, atau website, dan/atau apakah Survei Pengguna lainnya akan digunakan sepanjang fase pemantauan dan evaluasi berikutnya;
- Apakah suatu evaluasi terpisah terhadap website telah dilaksanakan belakangan ini, dan apakah rekomendasi-rekomendasinya telah dilaksanakan, dan/ atau

apakah evaluasi lainnya diinginkan sepanjang fase Pemantauan dan Evaluasi berikutnya.

Jika lembaga telah memutuskan untuk melaksanakan proses-proses penilaian dari dalam, maka masuk akal jika poin-poin di atas direview dalam dokumen pemantauan dari dalam yang dihasilkan misalnya setiap 12 bulan.

#### **Tahap 4: Memantau dampak yang dihasilkan**

- Jika pendekatan pemantauan dan evaluasi telah dipilih, lembaga seharusnya memutuskan apakah setiap program akan diminta untuk menyediakan informasi spesifik mengenai dampak-dampak, dan seberapa sering. Setiap program dapat mengumpulkan informasi ini melalui misalnya lokakarya-lokakarya Pemetaan Hasil (*Outcome Mapping*), lokakarya-lokakarya Penilaian Hasil RAPID (*RAPID Outcome Assessment*), cerita-cerita Perubahan Paling Signifikan (*Most Significant Change*), Sejarah-sejarah Inovasi (*Innovation Histories*), atau Studi-studi Episodik (*Episodes Studies*). Proses evaluasi akan semakin kuat jika informasi semacam ini dikumpulkan, dan proses ini mungkin perlu dilanjutkan kembali misalnya setiap dua tahun, atau cukup pada akhir fase pemantauan dan evaluasi.
- Jika suatu pendekatan terpusat telah dipilih, lembaga perlu secara kreatif memikirkan cara memantau kinerjanya dalam bidang yang sangat penting ini, serta seberapa sering untuk melaksanakannya.
  - Pendekatan intensitas rendah dapat dilaksanakan menggunakan kombinasi semacam ini: (a) Memantau dampak yang ingin dicapai terhadap indikator-indikator dalam Logframe pada akhir fase Pemantauan dan Evaluasi; (b) Menggunakan Peta Jaringan Sosial dalam lembaga untuk mereview jumlah hubungan yang telah diperkuat pada fase Pemantauan dan Evaluasi sebelumnya, dan memperluas lingkup dampak yang ingin diperoleh saat ini; dan (c) Menggunakan contoh-contoh dampak aktual yang tercatat dalam Log-log Dampak yang dimiliki oleh lembaga.

- Pendekatan intensitas-tinggi dapat melibatkan pengumpulan cerita MSC dari berbagai organisasi pada akhir fase Pemantauan dan Evaluasi, dan melalui berbagai proses seleksi sistematis untuk sampai pada cerita-cerita yang paling tepat untuk mengetahui jenis-jenis dampak yang diinginkan oleh lembaga.

### **Tahap 5: Menggunakan evaluasi untuk menentukan revisi terhadap strategi untuk fase berikutnya**

Pada akhir fase Pemantauan dan Evaluasi (misalnya setelah tiga atau lima tahun), lembaga akan menghasilkan beberapa dokumen berikut ini:

- Kumpulan dokumen pemantauan tahunan dari dalam organisasi yang dilaksanakan secara terdesentralisasi (sebagai contoh, lihat Unit Evaluasi IDRC, 2006).
- Atau suatu kumpulan dokumen tentang pemantauan tahunan dari dalam kelembagaan secara terpusat (contoh dokumen tersebut akan menggunakan subjudul semacam ini: Pendahuluan dan Proses; Kajian Logframe kelembagaan; Kajian Analisis Jaringan Sosial kelembagaan; Kajian pengelolaan unit-unit diluar penelitian; Kajian mekanisme evaluasi hasil-hasil dan pemanfaatan; Contoh-contoh hasil akhir dan dampak yang diperoleh;
- Kumpulan Cerita Paling Signifikan , atau cerita-cerita lain tentang dampak yang dapat digunakan untuk publikasi terpisah;
- Laporan evaluasi hasil kunjungan dari pihak eksternal (sebagai contoh, lihat laporan eksternal dari ECDPM: Matter, Mwai, Sefuke dan Sherriff, 2006).

### **4.5 Jika anda diminta untuk mengevaluasi proyek, program, atau lembaga pihak lain**

*Checklist Best Practice* yang dijelaskan diatas terutama dimaksudkan untuk membantu para pelaksana (staff) yang ingin membangun pendekatan yang lebih berisi dan koheren sebagai cara untuk mengevaluasi proyek, program, atau institusi penelitian kebijakan



mereka masing-masing. Namun demikian, kita juga sering diminta untuk bertindak sebagai evaluator eksternal terhadap suatu proyek, program, atau institusi penelitian kebijakan lainnya. Pada kasus seperti ini, pelaksanaan evaluasi harus berlangsung lebih cepat dan kurang menyeluruh. Idealnya, evaluasi merupakan salah satu bagian dari rencana Pemantauan dan Evaluasi proyek atau lembaga itu sendiri. Meskipun tidak demikian, mungkin akan berguna bagi (baik evaluator eksternal maupun staf) untuk mengambil lima bidang kinerja yang dibahas dalam makalah ini sebagai poin awal. Hal ini mungkin dilakukan, misalnya, dengan menggunakan kombinasi berikut ini:

- **Strategi dan arah:** Review terhadap logframe (jika ada), dengan memfokuskan terutama pada dampak yang diinginkan. Hal ini dapat dilanjutkan dengan suatu latihan singkat Analisis Jaringan Sosial (misalnya dilakukan pada lokakarya satu hari dengan staf) untuk menilai hubungan-hubungan terkini dan potensial dan bagaimana hal ini mungkin membatasi atau memfasilitasi dampak-dampak yang diinginkan.
- **Manajemen:** Melaksanakan Audit 'Lighter Touch' untuk memantau jaminan kualitas internal dan prosedur-prosedur Pemantauan dan Evaluasi apa saja yang telah diterapkan, dan apakah keduanya tepat dan cukup dalam penerapannya. Informasi ini dapat dikumpulkan melalui kajian dokumen dan wawancara dengan staf. Alternatif lain adalah lokakarya Evaluasi Horizontal berbasis diskusi yang dilaksanakan dengan staf untuk mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari proses-proses organisasi internal terkini.
- **Keluaran (*Outputs*):** Tergantung pada keluaran-keluaran apa yang dianggap paling penting oleh staf, dan/atau paling penting dalam kaitannya dengan pencapaian dampak-dampak yang diinginkan, evaluasi mungkin mencakup: (a) evaluasi sejumlah laporan-laporan penelitian (evaluasi kualitas penelitian terhadap kriteria akademik yang sesuai); dan/atau (b) evaluasi terhadap sejumlah makalah kebijakan (mungkin menggunakan suatu diskusi fokus group dengan umpan balik dari pembuat kebijakan); dan/atau (c) evaluasi terhadap website; dan/atau (d) evaluasi terhadap 'jaringan pengetahuan' yang terbentuk.
- **Pemanfaatan:** Analisis Kutipan dapat dilaksanakan secara singkat, misalnya dengan meminta staf untuk memilih beberapa *output* mereka yang terbaik dan

menarik sebuah garis besar mengenai seberapa sering dan dimana karya-karyanya dikutip (misalnya di website lain, di surat kabar, dsbnya).

- **Dampak:** Satu atau dua contoh tambahan yang lebih mendalam (misalnya Sejarah Inovasi) yang mengeksplorasi suatu waktu ketika proyek, program atau lembaga memiliki suatu dampak, bagaimana dampak ini dicapai, dan bagaimana ini mungkin ditiru di tempat lain. Informasi ini dapat dikumpulkan melalui review dokumen, wawancara dengan staf, lokakarya dengan melibatkan staf, atau lokakarya yang melibatkan baik staf maupun pemangku kepentingan eksternal yang diundang.

Tentu saja, ruang lingkup dan kedalaman evaluasi harus diadaptasi untuk dapat memenuhi tenggat waktu yang ditetapkan, anggaran yang tersedia, dan waktu yang dimiliki staf untuk terlibat dalam proses evaluasi. Namun demikian, upaya untuk memasukkan pertanyaan-pertanyaan dan refleksi pada lebih dari satu bidang kinerja utama akan memungkinkan terlaksananya evaluasi eksternal yang dapat lebih cepat menjawab pertanyaan-pertanyaan dasar mengenai dampak; dan berarti memicu proses refleksi diantara para staf mengenai bagaimana proyek, program atau lembaga penelitian kebijakan membuat suatu perubahan.

## REFERENSI

Acosta, A. and B. Douthwaite (2005) 'Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices', *ILAC Brief 6* ([www.cgiar-ilac.org](http://www.cgiar-ilac.org)).

Alwang, J. and V. Puhazhendhi (2002) 'The impact of the International Food Policy Research Institute's research program on rural finance policies for food security for the poor', *Impact Assessment Discussion Paper No 16*, International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington DC ([www.ifpri.org/impact/iadp16.pdf](http://www.ifpri.org/impact/iadp16.pdf)).

Arnold, E., J. Court, J. Stroyan and J. Young (2005) 'Evaluation of DFID's Engineering Knowledge and Research (EngKaR) Programme', ODI and Technopolis, ([www.odi.org.uk/rapid/Projects/R0145](http://www.odi.org.uk/rapid/Projects/R0145)).

Barnard, G. (n.d.) 'The new frontier: Evaluation and organisational learning', Euforic ([www.euforic.org](http://www.euforic.org)).

Barnett, A. (2006) 'Journeying from research to innovation: Lessons from the Department for International Development's Crop Post-Harvest Research Programme 'Partnerships for Innovation'', The Policy Practice ([www.thepolicypractice.com/papers/1.pdf](http://www.thepolicypractice.com/papers/1.pdf)).

Buchanan-Smith, M. (2003) 'How the Sphere Project Came into Being: A Case Study of Policy-making in the Humanitarian Aid Sector and the Relative Influence of Research', ODI Working Paper 215, Overseas Development Institute (ODI), London ([www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP215.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP215.pdf)).

Christiansen, K. with I. Hovland (2003) 'The PRSP Initiative: Multilateral Policy Change and the Relative Role of Research', ODI Working Paper 216, Overseas Development Institute (ODI), London ([www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP216.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP216.pdf)).

Butcher, C. and G. Yaron (2006) 'Scoping Study: Monitoring and Evaluation of Research Communications', background paper produced for the Communications M&E Group Workshop, 5-6 September 2006, London (available from Gabrielle Hurst: [g.hurst@ids.ac.uk](mailto:g.hurst@ids.ac.uk)).

Carrier, M., et al (2007) Evaluation Report of the Department of the Social Sciences and Humanities (DGESS) at the ETH Zurich, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich.

CGIAR Secretariat (2003) 'Performance Measurement of Research Institutions and Research Programs – A Sourcebook', CGIAR Secretariat, The World Bank, Washington DC.

CGIAR Working Group on Performance Measurement (2004) 'A plan for designing, developing, and implementing a performance measurement system for the CGIAR', CGIAR ([www.cgiar.org/exco/exco6/exco6\\_wgpm\\_draft\\_imp\\_report.pdf](http://www.cgiar.org/exco/exco6/exco6_wgpm_draft_imp_report.pdf)).

Coe, J., M. Luetchford and T. Kingham (2002) 'id21: Tracking routes towards impact', Institute for Development Studies (IDS), Brighton ([www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)).

Cornwall, A. and G. Pratt (2004) 'Ideals in practice: Enquiring into participation in SIDA', *Lessons for Change in Policy and Organisations*, No 12, Institute for Development Studies (IDS), Brighton ([www.ids.ac.uk](http://www.ids.ac.uk)).

- Creech, H. (2001) 'Measuring while you manage: Planning, monitoring and evaluating knowledge networks', International Institute for Sustainable Development (IISD) ([www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Creech2001\\_measuring\\_while\\_you\\_manage.pdf](http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Creech2001_measuring_while_you_manage.pdf)).
- Crewe, E. and J. Young (2002) 'Bridging Research and Policy: Context, Evidence and Links', *ODI Working Paper 173*, Overseas Development Institute (ODI), London ([www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/wp173.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/wp173.pdf)).
- CTA (2006) *Strategic Plan 2007-2010*, ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation(CTA).
- Danish Ministry of Finance (2002) 'Improving an Organisation through Self-Assessment: The Common Assessment Framework (CAF)', presented at the Second Quality Conference for Public Administrations in the EU ([www.2qconference.org/filer/404/CAF-english.pdf](http://www.2qconference.org/filer/404/CAF-english.pdf)).
- David, R. and A. Mancini (2004) 'Going against the flow: Making organisational systems part of the solution rather than part of the problem. The case of ActionAid's Accountability, Learning and Planning System', *Lessons for Change in Policy and Organisations* No 8, Institute for Development Studies (IDS), Brighton ([www.livelihoods.org/lessons/learning/GoingFlow.pdf](http://www.livelihoods.org/lessons/learning/GoingFlow.pdf)).
- Davies, H., S. Nutley and I. Walter (2005) 'Assessing the impact of social science research: Conceptual, methodological and practical issues', Research Unit for Research Utilisation, University of St Andrews ([www.st-andrews.ac.uk/~ruru](http://www.st-andrews.ac.uk/~ruru)).
- Davies, R. (2003) 'Network Perspectives in the Evaluation of Development Interventions: More than a Metaphor', paper presented at the EDAIS conference, 24-25 November ([www.enterpriseimpact.org.uk/pdf/Davies2.pdf](http://www.enterpriseimpact.org.uk/pdf/Davies2.pdf)).
- Davies, R. (2005) 'Moving from Logical to Network Frameworks: A modular matrix approach to representing and evaluating complex programs' ([www.mande.co.uk/docs/MMA.htm](http://www.mande.co.uk/docs/MMA.htm)).
- Davies, R. and J. Dart (2005) *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique; A Guide to Its Use* ([www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf)).
- DFID (2006) 'Monitoring and Evaluation: A Guide for DFID-contracted Research Programmes', Central Research Department, DFID, London ([www.dfid.gov.uk/research/me-guide-contractedresearch.pdf](http://www.dfid.gov.uk/research/me-guide-contractedresearch.pdf)).
- DFID (n.d.) *Social Development Toolkit*, UK Department for International Development (DFID), London ([www.difd.gov.uk](http://www.difd.gov.uk)).
- Douthwaite, B. and J. Ashby (2005) 'Innovation histories: A method for learning from experience', *ILAC Brief 5* ([www.cgiar.ilac.org](http://www.cgiar.ilac.org)).
- Douthwaite, B., S. Alvarez, S. Cook, R. Davies, P. George and J. Howell (2006) 'The use and potential of impact pathways in the Challenge Program on Water and Food (CPWF)', mimeo.
- Douthwaite, B. (2006) 'Making explicit practitioners' theories about how change happens', Presentation given at the Institute for Development Studies (IDS), Brighton, 11 July 2006 ([www.ids.ac.uk/ids/aboutids/docs/practitioners\\_theories\\_for\\_change.ppt](http://www.ids.ac.uk/ids/aboutids/docs/practitioners_theories_for_change.ppt)).

Earl, S., F. Carden and T. Smutylo (2001) *Outcome Mapping; Building Learning and Reflection into Development Programs*, International Development Research Centre (IDRC) ([www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html)).

ECDPM (2007) *ECDPM Strategy 2007-2011*, European Centre for Development Policy Management (ECDPM), Maastricht ([www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Navigation.nsf/index2?readform&www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/7732def81ddd7ac1256c240034fe65/4c98d3df0ee95ef3c1257272002ed9ad?OpenDocument](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Navigation.nsf/index2?readform&www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/7732def81ddd7ac1256c240034fe65/4c98d3df0ee95ef3c1257272002ed9ad?OpenDocument)).

ECDPM and ICEI (2005) 'EU mechanisms that promote policy coherence for development: A scoping study', European Centre for Development Policy Management (ECDPM), Maastricht, and Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI), Madrid ([www.three-cs.net/3cs\\_publications](http://www.three-cs.net/3cs_publications)).

ETH (1999) 'Evaluation in Practice at ETH Zurich', Swiss Federal Institute of Technology (ETH) Zurich, mimeo.

Gayfer, J. (2005) 'Country Programme Evaluations', Process Reflection Note, The Performance Assessment Centre (PARC) ([www.parcinfo.org](http://www.parcinfo.org)).

Glanville, B. and Swanson, D. (2007) 'A Prototype Monitoring and Assessment System for Policy Influence at the International Institute for Sustainable Development', International Institute for Sustainable Development (IISD), mimeo.

Haden, P. (2005) 'Quality Assurance: Lessons from other Organisations', The Performance Assessment Centre (PARC) ([www.oecd.org/dataoecd/59/52/36502340.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/59/52/36502340.pdf)).

Hernes, G., Maxwell, S., Ndiritu, C., Rwegasira, D., Streefland, P., and Brylle, T. (2001) *Partnerships at the Leading Edge: A Danish Vision for Knowledge, Research and Development*, Report of the Commission on Development-Related Research Funded by Danida, Danida, Copenhagen ([www.evaluation.dk](http://www.evaluation.dk)).

Hovland, I. (2005) *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*, RAPID Toolkit, Overseas Development Institute (ODI), London ([www.odi.org.uk/Rapid/Publications/Documents/Comms\\_toolkit.pdf](http://www.odi.org.uk/Rapid/Publications/Documents/Comms_toolkit.pdf)).

Hyatt, J. and A. Kaplan (2006) 'Seeing differently? Donors as learning organisations', Allavida ([www.allavida.org/alliance/jun06e.html](http://www.allavida.org/alliance/jun06e.html)).

IDRC Evaluation Unit (2005) 'Evaluation Strategy 2005-2010', International Development Research Centre (IDRC) ([www.idrc.ca/uploads/user-S/11446799141Strategy\\_2005-10.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11446799141Strategy_2005-10.pdf)).

IDRC Evaluation Unit (2006) 'Annual Corporate Evaluation Report 2006', International Development Research Centre (IDRC) ([www.idrc.ca/uploads/user-S/11586128281ACE\\_2006.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11586128281ACE_2006.pdf)).

IDRC Evaluation Unit (n.d.) 'Reflections on evolving corporate performance assessment at the International Development Research Centre', mimeo. IISD (n.d.) 'IISD's Influencing Strategy', International Institute for Sustainable Development (IISD), mimeo.

INTRAC (2006) 'INTRAC's 6th Evaluation Conference Report', International NGO Training and Research Centre (INTRAC) ([www.intrac.org/pages/6thevalConference.html](http://www.intrac.org/pages/6thevalConference.html)).

ITAD in association with ODI (2000) *Evaluation of Danida's Bilateral Programme for the Enhancement of Research Capacity in Developing Countries (ENRECA)*, Danida Evaluation 2000/5, Danida, Copenhagen ([www.evaluation.dk](http://www.evaluation.dk)).

Kassam, A.H., et al (n.d.) 'A framework for enhancing and guarding the relevance and quality of science: The case of the CGIAR', CGIAR Interim Science Council, FAO, Rome (<http://are.berkeley.edu/~sadoulet/papers/Relevance-QualofSci.pdf>).

Keijzer, N. (2006) 'Mapping of approaches towards M&E of capacity and capacity development', ECDPM ([www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Mapping\\_M&E\\_capacity\\_080606.pdf](http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Mapping_M&E_capacity_080606.pdf)).

Leksmono, C., J. Young, N. Hooton, H. Muriuki and D. Romney (2006) 'Informal traders lock horns with the formal milk industry: The role of research in pro-poor dairy policy shift in Kenya', *ODI/ILRI Working Paper 266*, Overseas Development Institute, London ([www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP266.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP266.pdf)).

Lewison, G. (2005) 'Beyond SCI citations – New ways to evaluate research' *Current Science* 89 (9) 1524-1530.

LTS International, Noragric and Oxford Policy Management (2005) 'Evaluation of DFID Renewable Natural Resources Research Strategy 1995-2005', EVD659, DFID, London ([www.dfid.gov.uk](http://www.dfid.gov.uk)).

Matter, K., R. Mwai, E. Sefuke and A. Sherriff (2006) 'ECDPM External Evaluation 2001-2005' ([www.gersterconsulting.ch/docs/Evaluation\\_ECDPM\\_report.pdf](http://www.gersterconsulting.ch/docs/Evaluation_ECDPM_report.pdf)).

McGann, J. (2006) 'Best Practices for Funding and Evaluating Think Tanks and Policy Research', prepared for the William and Flora Hewlett Foundation, mimeo.

Patton, M.Q. (2002) 'Utilization-focused evaluation checklist' ([www.wmich.edu/evalctr/checklists/ufe.pdf](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/ufe.pdf)).

Pestieau, C. (2003) 'Evaluating Policy Research', *Research Paper W 22*, Work Network, Canadian Policy Research Networks (CPRN), Ottawa ([www.cprn.com/en/doc.cfm?doc=495](http://www.cprn.com/en/doc.cfm?doc=495)).

Pestieau, C. (2004) 'Post log to *Evaluating Policy Research: Can Outcome Mapping help in assessing the contribution of policy research?*' ([www.idrc.ca/en/ev-67730-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-67730-201-1-DO_TOPIC.html)).

Peterson, W., G. Gijsbers and M. Wilks (2003) *An Organisational Performance Assessment System for Agricultural Research Organisations: Concepts, Methods, and Procedures*, Research Management Guidelines No 7, International Service for National Agricultural Research (ISNAR) ([www.isnar.cgiar.org/publications/rmg7.htm](http://www.isnar.cgiar.org/publications/rmg7.htm)).

QAA (2006) 'Handbook for institutional audit: England and Northern Ireland', Quality Assurance Agency for Higher Education ([www.qaa.ac.uk/reviews/institutionalAudit/handbook2006/Handbook2006.pdf](http://www.qaa.ac.uk/reviews/institutionalAudit/handbook2006/Handbook2006.pdf)).

- Raitzer, D. and R. Lindner (2005) 'Review of the returns to ACIAR's bilateral R&D investments', *Impact Assessment Series Report No 35*, Australian Centre for International Agricultural Research (ACIAR), Canberra ([www.aciar.gov.au/web.nsf/doc/ACIA-6G9VCN](http://www.aciar.gov.au/web.nsf/doc/ACIA-6G9VCN)).
- Ramalingam, B. (2006) 'Tools for Knowledge and Learning: A guide for development and humanitarian organisations', RAPID Toolkit, Overseas Development Institute (ODI), London ([www.odi.org.uk/rapid/publications/Documents/KM\\_toolkit\\_web.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/publications/Documents/KM_toolkit_web.pdf)).
- Rath, A., Björklund, G., Lansang, M.A., Saasa, O., and Sagasti, F. (2006) SAREC Support to International and Regional Thematic Research Programs, 2000–2005, Department for Evaluation and Internal Audit, SIDA Evaluation 06/40, Swedish International Development Agency (SIDA), Stockholm ([www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=Utv06-40-1\\_SIDA31700en.pdf&a=26700](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=Utv06-40-1_SIDA31700en.pdf&a=26700)).
- Ryan, J. (n.d.) 'State of the Art in Impact Assessment of Policy-Oriented Research in the CGIAR: A Scoping Study Report', mimeo.
- Ryan, J. (2003) 'Evaluating the impact of agricultural projection modelling using the IMPACT framework', *Impact Assessment Discussion Paper No 17*, International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington DC ([www.ifpri.org/impact/iadp17.pdf](http://www.ifpri.org/impact/iadp17.pdf)).
- Ryan, J. and J. Garrett (2003) 'The Impact of Economic Policy Research: Lessons on Attribution and Evaluation From IFPRI', *Impact Assessment Discussion Paper No 20*, IFPRI, Washington DC ([www.ifpri.org/impact/iadp20.pdf](http://www.ifpri.org/impact/iadp20.pdf)).
- Savedoff, W., R. Levine, N. Birdsall, et al (2006) *When Will We Ever Learn? Improving lives through impact evaluation*, Report of the Evaluation Gap Working Group, Centre for Global Development (CGD), Washington DC ([www.cgdev.org/content/publications/detail/7973](http://www.cgdev.org/content/publications/detail/7973)).
- Sayce, K., with P. Norrish (2006) 'Perceptions and Practice: An anthology of impact assessment experiences', Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-EU (CTA), Wageningen ([www.anancy.net/index.php?specific=rss&file\\_id=12204](http://www.anancy.net/index.php?specific=rss&file_id=12204)).
- Schelhas, J. and L. Cerveny (2002) *Social Network Analysis for Collaboration in Natural Resource Management* ([www.partnershipresourcecenter.org/resources/publications/social\\_network\\_analysis.php](http://www.partnershipresourcecenter.org/resources/publications/social_network_analysis.php)).
- Solesbury, W. (2003) 'Sustainable Livelihoods: A Case Study of the Evolution of DFID Policy', ODI Working Paper 217, Overseas Development Institute (ODI), London ([www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP217.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP217.pdf)).
- Taylor, J. (2001) 'Evaluating websites', International NGO Training and Research Centre (INTRAC), Oxford ([www.intrac.org/resources\\_database.php?id=49](http://www.intrac.org/resources_database.php?id=49)).
- Thiele, G., A. Devaux, C. Velasco and K. Manrique (2006) 'Horizontal evaluation: Stimulating social learning among peers', *ILAC Brief 13* ([www.cgiar-ilac.org/downloads/Briefs/ILAC\\_Brief13.pdf](http://www.cgiar-ilac.org/downloads/Briefs/ILAC_Brief13.pdf)).
- UNDP (1998) *POET User's Manual: Participatory Organisational Evaluation Tool*, United Nations Development Programme (UNDP) ([www.comminit.com/pdf/POET\\_UsersManual.pdf](http://www.comminit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf)).
- Watts, J. (2005) 'Learning-oriented evaluation: A tool for promoting institutional learning and program improvement', *ILAC Brief 3* ([www.cgiar-ilac.org](http://www.cgiar-ilac.org)).

Weiss, C. (1977) 'Research for Policy's Sake: The Enlightenment Function of Social Research', *Policy Analysis* 3 (4) 531-545.

White, H. (n.d.) 'The road to nowhere? Results based management in international cooperation', Euforic ([www.euforic.org](http://www.euforic.org)).

Wilson, F. and Brown, L.D. (2004) 'The Development Research Centre on Participation, Citizenship and Accountability: Mid Term Review – Institutional Development', Citizenship DRC, Institute for Development Studies (IDS), Brighton.

World Bank (1996) 'Performance Monitoring Indicators: A Handbook for Task Managers', Operations Policy Department, World Bank, Washington DC ([www.worldbank.org/html/opr/pmi/pmi.pdf](http://www.worldbank.org/html/opr/pmi/pmi.pdf)).

World Bank (2004) 'Monitoring and Evaluation; Some Tools, Methods and Approaches', World Bank, Washington DC ([www.worldbank.org/ieg/eecd/tools/](http://www.worldbank.org/ieg/eecd/tools/)).

Young, E. and L. Quinn (2002) 'Writing Effective Public Policy Papers: A Guide to Policy Advisers in Central and Eastern Europe', *LGI Documents*, (<http://lgi.osi.hu/publications/default.asp?id=112>).

Young, J., J. Kajume and J. Wanyama (2003) 'Animal Health Care in Kenya: The Road to Community-Based Animal Health Service Delivery', ODI Working Paper 214, Overseas Development Institute (ODI), London ([www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP214.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/WP214.pdf)).



## **Apendik 1. Contoh-contoh evaluasi kelembagaan terhadap lembaga dan *think tank* penelitian kebijakan**

### **CGD**

Pusat Pembangunan Global (*Center for Global Development/ CGD*) di Washington DC baru-baru ini dievaluasi oleh evaluator beranggotakan lima ahli. Penyandang dana CGD (Yayasan Bill dan Melinda Gates, Yayasan William dan Flora Hewlett, Yayasan John D. dan Catherine T. Macarthur dan Yayasan Rockefeller) meminta dilaksanakannya evaluasi terhadap operasi CGD pada lima tahun pertama. Evaluasi tersebut memfokuskan pada pertanyaan-pertanyaan inti berikut ini:

- Apakah agenda penelitian CGD sesuai dengan agenda kebijakan pembangunan dan target-target pembuatan kebijakan didalamnya?
- Apakah hasil penelitian CGD masuk kategori standar tertinggi dari sisi teknis maupun dalam hal mempengaruhi karya para peneliti terkemuka lainnya?
- Apakah strategi komunikasi dan penyebaran informasi yang dilakukan berhasil mencapai dampak yang diinginkan dan apakah hal ini tepat secara kelembagaan?
- Apakah CGD telah membangun dan meningkatkan kemitraan yang lebih baik?

Dalam evaluasi ini, review dilakukan atas 150 wawancara, tanggapan terhadap survei yang dilakukan kepada lebih dari 1.400 pengguna akhir, pemetaan daya saing lembaga dalam komunitas *think tank*, serta *white papers* independen yang membahas trend yang berlangsung dalam *think tank* pembangunan. Laporan ini juga mencakup deskripsi dan penilaian menyeluruh terhadap tiga studi kasus yang dipilih diantara hasil kerja CGD: *the Making Markets for Vaccines Initiative*, *the Nigerian Debt Relief Initiative*, dan *the Population Dynamics and Economic Development Initiative*. Selain itu, evaluasi juga dilakukan melalui sebuah analisis menyeluruh terhadap sistem manajemen organisasi dan tata kelolanya. Untuk menjaga kerahasiaan, bagian ini sengaja dihilangkan dari laporan yang diterbitkan untuk publik.

Tim evaluasi menyimpulkan bahwa CGD telah mampu mempertahankan posisi penting dikalangan komunitas *think tank*, bahwa inisiatif penelitian mereka telah menunjukkan dampak yang dapat dibuktikan secara nyata, bahwa mereka perlu untuk melibatkan pembuat kebijakan di negara-negara kaya selain juga kelompok advokasi dan organisasi yang memiliki beragam perspektif, dan bahwa kepemimpinan dalam CGD seharusnya memberikan perhatian lebih banyak lagi dalam hubungan lebih mendalam dengan sejumlah pemangku kepentingan utama.

*Dokumen yang relevan:*

- Bumgarner, R., Hattaway, D., Lamb, G., McGann, J., dan Wise, H. (2006), *Center for Global Development: Evaluation of Impact*, Arabella Analytical Report, Arabella PHilantropic Investment Advisors ([www.arabellaadvisors.com/CGDreport/CGDweb.pdf](http://www.arabellaadvisors.com/CGDreport/CGDweb.pdf)).

## **CGIAR**

*The Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR)* terdiri atas suatu jaringan (sebuah ‘sistem;’) dari lembaga-lembaga yang terafiliasi di seluruh dunia. Dengan demikian Pemantauan dan Evaluasi dalam tubuh CGIAR seharusnya tidak hanya mencakup level kelembagaan namun mencakup keseluruhan sistem. Bagian ini memaparkan rencana pemantauan dan evaluasi secara luas di seluruh sistem. Untuk evaluasi dalam masing-masing lembaga CGIAR, lihat di bagian IFPRI di bawah ini.

CGIAR menghasilkan sebuah buku pedoman mengenai pengukuran kinerja lembaga dan program penelitian pada tahun 2003 (CGIAR Secretariat, 2003) dan sebuah dokumen perencanaan pada tahun berikutnya (Kelompok Kerja CGIAR untuk Pengukuran Kinerja 2004). Buku pedoman ini menyebutkan bahwa metode utama penilaian kinerja penelitian yang digunakan adalah analisis bibliometrik dan kajian oleh sejawat (*peer review*). Kelompok Kerja CGIAR untuk Pengukuran Kinerja tidak ingin mengadopsi model-model ini begitu saja, namun memilih elemen-elemen yang tepat untuk mendesain sistem

yang dapat diterapkan secara luas di seluruh lembaga CGIAR sendiri yaitu Sistem Pengukuran Kinerja. Elemen-elemen inti yang digunakan adalah (Kelompok Kerja CGIAR untuk Pengukuran Kinerja, 2004: 8):

#### *Hasil*

- Keluaran (*output*)
- Hasil akhir (*outcome*)
- Dampak (*impact*)
- Persepsi pemangku kepentingan

#### *Potensi keberhasilan*

- Staf yang berkualitas dan sesuai dengan bidangnya
- Program yang berkualitas dan relevan
- Kemampuan tata kelola dan kelembagaan
- Kondisi keuangan

Pusat-pusat penelitian dibawah CGIAR sekarang ini diminta untuk melaporkan indikator-indikator dari setiap elemen tersebut diatas setiap tahun. Sistem Pengukuran Kinerja melengkapi proses pemantauan dan evaluasi yang sudah ada, seperti misalnya review terhadap proyek, review yang dilaksanakan oleh pusat-pusat itu sendiri, serta review yang dilakukan oleh evaluator dari luar pusat-pusat tersebut.

#### *Dokumen yang relevan:*

- CGIAR Secretariat (2003) 'Performance Measurement of Research Institutions and Research Programs – A Sourcebook', CGIAR Secretariat, The World Bank, Washington DC.
- CGIAR Working Group on Performance Measurement (2004), 'A Plan for designing, developing, and implementing a performance measurement system for the CGIAR', CGIAR ([www.cgiar.org/exco/exco6/exco6\\_wgpm\\_draft\\_imp\\_report.pdf](http://www.cgiar.org/exco/exco6/exco6_wgpm_draft_imp_report.pdf)).

## CHSRF

Yayasan Penelitian Pelayanan Kesehatan Kanada (*The Canadian Health Services Research Foundation/ CHSRF*) di Ottawa baru-baru ini melaksanakan evaluasi kelembagaan lima tahunan tahap kedua. Review internasional tahap pertama selesai pada tahun 2002. Tahap kedua ini dilaksanakan antara tahun 2006 hingga 2007. Evaluasi terdiri atas evaluasi internal oleh para staf, yang dikumpulkan dalam tiga ‘buku pembekalan’:

- Buku pertama (36 halaman) mengulas sejarah yayasan, TOR (*terms of reference*) untuk panel, filosofi evaluasi (memusatkan pada tujuan strategis dan dampak yang diinginkan), dan ringkasan atas laporan dari Panel Review Internasional (*International Review Panel*) tahun 2002, serta tanggapan dari yayasan terhadap rekomendasi yang diberikannya.
- Buku pembekalan kedua (63 halaman) memaparkan mengenai program dan kegiatan yang dilaksanakannya (*input*), hasil dan produk yang diperoleh (*output*) serta data mengenai *outcome* yang dihasilkan secara spesifik dari program tersebut, disusun berdasarkan tujuan strategis.
- Buku pembekalan ketiga (76 halaman) merupakan cara evaluasi mengenai keseluruhan dampak yang dihasilkan dari program yang dilaksanakan oleh yayasan terhadap budaya penelitian dan pembuatan kebijakan sektor kesehatan – yang merupakan efek sinergis dari aktivitas yang dilaksanakan dalam payung keempat tujuan strategis tersebut. Fokusnya adalah pada hasil survei yang didesain untuk mengukur dampak keseluruhan ini yang dilengkapi dengan bok berisi ilustrasi mengenai dampak tersebut.

Kontraktor eksternal juga dipilih untuk melaksanakan konsultasi mengenai persepsi pemangku kepentingan, yang dibahas dalam buku pembekalan keempat.

- Buku pembekalan keempat (61 halaman) merupakan suatu penilaian mengenai bagaimana pemangku kepentingan dalam yayasan tersebut memandang keberadaan yayasan tersebut dan cara bekerjanya. Buku ini mengulas ringkasan

atas tanggapan yang dieproleh dari suatu wawancara dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka untuk memperoleh komentar dari pemangku kepentingan.

Keempat buku pembekalan tersebut lalu dibahas oleh suatu panel internasional yang berasal dari luar yayasan. Panel terdiri atas empat CEO/ direktur pusat penelitian kebijakan kesehatan di Lisbon, Washington DC, London dan Alberta. Mereka memperoleh materi evaluasi mulai dari Oktober hingga Desember 2006, dan menyerahkan laporan akhir mereka pada akhir Maret 2007.

*Dokumen yang relevan:*

- Bagian-bagian penting dari laporan, Laporan Akhir, dan tanggapan CHSRF terhadap komentar panel internasional, seluruhnya tersedia di [www.chsrf.ca/about/ga\\_accountability\\_impact\\_01\\_e.php](http://www.chsrf.ca/about/ga_accountability_impact_01_e.php)

### **Pusat Penelitian Pembangunan Kewarganegaraan (*Citizenship DRC*)**

Pusat Penelitian Pembangunan untuk Partisipasi, Kewarganegaraan dan Akuntabilitas yang didanai DFID dan berada di *Institute for Development Studies (IDS)* di Brighton, UK dievaluasi sebagai bagian dari review jangka menengah pada tahun 2004. Evaluasi ini merupakan contoh review jangka menengah yang dilaksanakan oleh DFID. Review memusatkan pada pencapaian yang diperoleh oleh Pusat Penelitian Pembangunan Kewarganegaraan dalam hal tujuan yang ingin dicapai dan potensi dampak yang dihasilkannya terhadap kebijakan. Tim review terdiri atas Fiona Wilson, dari *Danish Institute for International Studies* yang memfokuskan pada penilaian hasil-hasil penelitian DRC, dan L. David Brown, dari *Hauser Centre for Nonprofits Organisations* di Universitas Harvard, yang mengukur pengembangan kelembagaan, pengembangan kapasitas, dan aspek penyebaran hasil dan pengaruhnya terhadap kebijakan.

Review dilakukan menggunakan informasi dari berbagai sumber: Wilson menuliskan *output* penelitian yang dihasilkan oleh program tersebut untuk memperoleh pandangan mengenai program tersebut, melakukan sesi *brain storming* dengan Tim Koordinasi,

*conveners*, serta anggota-anggota yang ada di IDS pada waktu itu dan lalu membuat sebuah pengukuran lebih mendetail mengenai produk utama yang dihasilkan dari empat bidang kerja utama lembaga tersebut. Brown mengkaji berbagai arsip yang ada, mewawancarai dua puluh satu peserta, dan memfasilitasi lokakarya selama dua hari di Brazil untuk melakukan refleksi dengan para peserta dari DRC mengenai dampak yang dihasilkannya dan bagaimana kelanjutannya di masa mendatang. Lalu keduanya bertemu selama beberapa hari di IDS dengan Tim Koordinasi DRC dan staf DFID untuk mengkaji dan memperluas analisis awal dan mendiskusikan rekomendasi-rekomendasi yang disimpulkan dalam laporan mereka.

Laporan ini menggarisbawahi bahwa *Citizenship DRC* telah memilih menggunakan pendekatan kemitraan daripada pendekatan terpusat yang umumnya dipakai oleh pusat penelitian pembangunan. Tim evaluasi menyimpulkan bahwa DRC telah cukup berhasil dalam membangun sebuah kemitraan yang saling mempengaruhi satu sama lain untuk kerjasama kolaboratif, namun dalam melakukan hal ini perlu waktu, sumber daya dan dana yang cukup. Mereka juga menyimpulkan bahwa *Citizenship DRC* telah menghasilkan beberapa penelitian penting yang terbagi dalam beberapa bidang, meskipun bidang-bidang tersebut tidak berkembang secara merata pada waktu itu (pada tahun 2004), dan rekomendasi kemudian diberikan mengenai bagaimana DRC dapat menyelesaikan dan memperluas relevansi bidang-bidang tersebut lebih jauh lagi sejak saat itu. Meskipun tim evaluasi tidak memiliki informasi untuk menilai dampak kebijakan secara langsung, bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa DRC memiliki cukup banyak potensi untuk mempengaruhi konteks pengetahuan yang diperlukan dalam pembuatan kebijakan, dan di beberapa negara, mitra mereka memiliki posisi penting dalam jaringan pembuatan kebijakan yang memungkinkan untuk memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pembuatan kebijakan.

*Dokumen yang terkait:*

- Wilson, F. dan Brown, L.D. (2004) 'The Development Research Centre on Participation, Citizenship and Accountability: Mid Term Review –Institutional Development', Citizenship DRC, Institute for Development Studies (IDS).

## **CTA**

Pusat Teknis Pertanian dan Kerjasama Pedesaan, *The ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA)* di Belanda baru-baru ini telah melaksanakan evaluasi oleh pihak luar. Rencana Strategis CTA / Kerangka Kerja 2001-2005 dievaluasi oleh tim konsultan dari luar lembaga antara bulan Januari dan Agustus 2005. Tujuan evaluasi tersebut ada dua, yaitu:

- Menganalisa implementasi misi CTA dalam hal pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam rencana,
- Memperoleh informasi dasar yang dapat digunakan sebagai input untuk rencana strategis tahap berikutnya (2007-2010).

Setelah selesainya laporan evaluasi pada bulan Januari 2006, CTA mulai mempersiapkan rencana strategis terbaru pada bulan Februari 2006 melalui proses partisipatif yang melibatkan para staf, pemangku kepentingan serta mitra ACP dan Uni Eropa. Draft rencana tersebut selesai pada bulan Agustus 2006, dan direview antara bulan September dan November 2006.

*Dokumen yang Relevan:*

- CTA (2006), *Strategic Plan 2007-2010*, ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA).

## ECDPM

*The European Centre for Development Policy Management (ECDPM)* di Maastricht baru-baru ini melaksanakan evaluasi eksternal terhadap hasil kerja lembaga secara keseluruhan (Matter, Mwai, Sefuke dan Sherriff 2006). ECDPM menggunakan rencana kelembagaan lima tahunan, sehingga evaluasi juga mencakup tenggang waktu lima tahun terakhir mulai dari 2001 hingga 2005.

Ada empat tujuan kunjungan evaluasi:

- Mengukur keberadaan Pusat ini sebagai suatu lembaga independen, dengan memperhitungkan mandat yang diberikan, pilihan strategis dan metodologis, jaringan, kemitraan dan pemangku kepentingan;
- Mengevaluasi efektifitas Pusat ini dari segi posisi, kegiatan eksternal dan jaringan yang dimiliki;
- Mengidentifikasi dan melacak pola-pola yang muncul dalam hal dampak yang dihasilkan terhadap proses kebijakan dimana Pusat tersebut telah terlibat secara langsung, dengan menekankan baik aspek keunggulan maupun kelemahan; dan
- Membuat rekomendasi untuk pengembangan lebih lanjut dalam Pusat tersebut, memberikan pilihan-pilihan yang dapat dilaksanakan dan juga skenario masa depan untuk konsolidasi dan perbaikan-perbaikan.

Evaluasi dilaksanakan dari bulan Februari hingga Mei 2006 oleh tim yang terdiri atas empat orang. Karena ECDPM ditujukan untuk membangun sebuah kemitraan yang efektif antara Uni Eropa dan Afrika, Karibia dan Pasifik (ACP), tim evaluasi terdiri atas dua ahli dari Eropa (termasuk pimpinan tim) dan dua dari ACP (keduanya dari Afrika). Tim menggunakan dua pendekatan evaluasi berikut ini: (1) review atas dokumen, termasuk dokumen internal dan eksternal, dan penilaian dari dalam yang disiapkan oleh ECDPM; dan (2) wawancara semi terstruktur dengan para staf ECDPM, *Board members*, dan perwakilan dari pemangku kepentingan dari seluruh dunia.



Laporan evaluasi akhir mencakup topik-topik berikut ini: mandat ECDPM dalam kaitannya dengan konteks yang terus berubah; pendekatan kemitraan dan jaringan ECDPM; ECDPM sebagai penghubung independen; Adanya dan kinerja dari program-program yang telah ditetapkan, termasuk program mengenai 'Hubungan dagang ACP-Uni Eropa', 'dimensi politis kemitraan', 'Pelaku kemitraan', 'Reformasi internal lembaga donor'; Informasi dan komunikasi (eksternal); Manajemen dan pengembangan kelembagaan; Keuangan dan pengumpulan dana; Nilai tambah; dan Dampak.

*Dokumen yang terkait:*

- Matter, K., R. Mwai, E. Sefuke dan A. Sherriff (2006) 'ECDPM External Evaluation 2001-2005'  
([www.gersterconsulting.ch/docs/Evaluation\\_ECDPM\\_report.pdf](http://www.gersterconsulting.ch/docs/Evaluation_ECDPM_report.pdf)).
- ECDPM (2007) *ECDPM Strategy 2007-2011*, European Centre for Development Policy Management (ECDPM), Maastricht  
([www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Navigation/nsf/index2?readform&http://www.ecdpm.org/Web\\_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/7732def81ddd4fac1256c240034fe65/4c98d3dfoee95ef3c1257272002ed9ad?OpenDocument](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Navigation/nsf/index2?readform&http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/7732def81ddd4fac1256c240034fe65/4c98d3dfoee95ef3c1257272002ed9ad?OpenDocument)).

## **IDRC**

Pusat penelitian Pembangunan Internasional, *The International Development Research Centre (IDRC)* di Kanada merupakan salah satu pionir dalam bidang pemantauan penelitian kebijakan, terutama melalui pengembangan pendekatan Pemetaan Hasil.

Evaluasi internal didalam lembaga IDRC menggunakan system evaluasi terdesentralisasi (Unit Evaluasi IDRC, 2005; 2006) dengan fokus pada penggunaan misalnya dengan melakukan evaluasi yang melibatkan staf sehingga hasil dan pelajaran yang diambil dapat digunakan lebih lanjut (Patton 2002). Sistem evaluasi terkait dengan Kerangka Penilaian Lembaga (*Corporate Assessment Framework/ CAF*) yang menekankan pada tujuh Bidang Kinerja yang harus dicapai oleh lembaga: peningkatan kemampuan penelitian, hasil-hasil penelitian untuk mempengaruhi kebijakan dan teknologi, kolaborasi dengan

orang Kanada, pengumpulan pengetahuan strategis, kesetaraan gender dan hak-hak kaum perempuan, kemitraan dengan donor, dan pemikiran evaluatif. Sistem evaluasi terdesentralisasi IDRC terdiri atas elemen-elemen berikut ini:

- *Laporan evaluasi program dan proyek* atas delapan belas inisiatif program yang dijalankan IDRC (meskipun program tidak diharuskan untuk membuat laporan tahunan). Setiap laporan mencakup Bidang Kinerja yang relevan dengan program atau proyek. Karena sistem evaluasi berfokus pada pengguna, pertanyaan evaluasi ditentukan oleh program dan proyek itu sendiri.
- *Laporan Evaluasi Lembaga Tahunan*, ditulis oleh Unit Evaluasi IDRC. Laporan ini menggabungkan hasil yang telah disampaikan dalam laporan yang diberikan oleh program atau proyek dengan lebih ringkas dan mengena (laporan tahun 2005-2006 adalah sepanjang 39 halaman termasuk annexes (Unit Evaluasi IDRC 2006). Laporan tahunan mengumpulkan hasil yang dibahas dalam laporan program atau proyek, dan lalu secara khusus memfokuskan pada beberapa topik, tema dan khususnya proyek-proyek yang menarik.
- *Review oleh ahli-ahli dari luar*. Beberapa program melaksanakan review eksternal. IDRC mencatat bahwa meskipun review eksternal dapat memberikan perspektif eksternal yang berguna, mereka juga memerlukan cukup banyak waktu dan tenaga para staf.
- Laporan lain, termasuk *Laporan Direktur Wilayah* (setiap dua tahun), *Laporan Direktur Program* (setiap dua tahun), dan *Laporan Penyelesaian Proyek Bergulir*.

*Dokumen yang terkait:*

- IDRC Evaluation Unit (2005) 'Evaluation Strategy 2005-2010', International development Research Center (IDRC) ([www.idrc.ca/uploads/user-S/11446799141Strategy\\_2005-10.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11446799141Strategy_2005-10.pdf)).
- IDRC Evaluation Unit (2006) 'Annual Corporate Evaluation Report 2006', International Development Research Centre (IDRC) ([www.idrc.ca/uploads/user-S/11586128281ACE\\_2006.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11586128281ACE_2006.pdf)).

## IFPRI

Lembaga Penelitian Kebijakan Makanan Internasional yang terafiliasi dengan CGIAR (*The CGIAR-affiliated International Food Policy Research Institute/ IFPRI*) di Washington DC telah melaksanakan pengukuran dampak terhadap penelitian kebijakan mereka sejak pertengahan tahun 1990. Mereka menemukan bahwa studi kasus merupakan pendekatan paling tepat untuk mengetahui, mengukur dan mencatat dampak penelitian kebijakan. Sejak tahun 1998, mereka melaksanakan serangkaian studi kasus untuk mengamati proses kebijakan yang relevan dan penggunaan informasi oleh pembuat kebijakan. Mereka menerbitkan hasil-hasil studinya dalam sebuah seri Makalah Diskusi Penilaian Dampak ([www.ifpri.org/impact/impact.htm](http://www.ifpri.org/impact/impact.htm)). Studi kasus ini sama dengan Sejarah Inovasi yang telah dibahas sebelumnya. Mereka mengidentifikasi sebuah proyek penelitian kebijakan dan lalu melacak ke belakang tahapan-tahapan yang telah dilaluinya beserta dampak yang terjadi disekitarnya.

Ryan dan Garrett (2003) menggambarkan pengembangan lebih lanjut dalam IFPRI: Setelah mereview pelajaran-pelajaran yang telah diambil dari studi kasus-studi kasus yang dilakukan pada tahap awal, Dewan Pembina (*The Board of Trustees*) pada tahun 2000 meminta manajemen untuk mempersiapkan sebuah strategi operasional untuk melembagakan evaluasi dampak di IFPRI. Suatu Kelompok Kerja mengenai Evaluasi Dampak (WGIE) dibuat. Salah satu tanggungjawabnya adalah untuk memastikan bahwa evaluasi dampak diintegrasikan dalam sebuah strategi: yang lain adalah memunculkan budaya untuk melakukan evaluasi dampak dalam IFPRI. Untuk itu seluruh direktur di empat divisi yang ada dan lima staf IFPRI menjadi anggota Kelompok Kerja tersebut, bersama dengan tiga anggota dari luar IFPRI. Pada tahun 2001, dilakukan uji coba upaya percontohan yang meliputi evaluasi dampak *ex ante* terhadap proyek-proyek baru sebagai bagian dari strategi baru, dan IFPRI juga melaksanakan evaluasi terhadap beberapa program penelitian tematiknya (Alwang dan Puhazhendi, 2002; Ryan, 2003).

IFPRI menemukan bahwa evaluasi masih tetap terpisah dari pekerjaan sehari-hari para staf (Ryan dan Garrett, 2003). Beberapa langkah telah diambil untuk mengatasi hal ini

sehingga evaluasi dapat benar-benar menjadi kesempatan pembelajaran. Pada tahun 2002 hingga 2003, misalnya, seluruh staf penelitian diminta untuk membuat contoh-contoh mengenai *output* penelitian mereka yang telah mempengaruhi kebijakan dan memiliki dampak social atau ekonomi lebih lanjut. Ini dilakukan dalam fokus group beranggotakan empat atau enam staf dari berbagai divisi penelitian yang berbeda untuk mendorong diskusi lintas sektor. Sejak itu IFPRI terus memfokuskan pada pengukuran dampak melalui publikasi lebih lanjut dan lokakarya internal.

*Dokumen terkait:*

- Ryan, J. dan J. Garrett (2003) 'The Impact of Economic Policy research: Lessons on Attribution and Evaluation from IFPRI', Impact Assessment Discussion Paper No. 20, IFPRI, Washington DC ([www.ifpri.org/impact/iadp20.pdf](http://www.ifpri.org/impact/iadp20.pdf)).

## **IISD**

Lembaga Internasional Untuk Pembangunan Berkelanjutan (*The International Institute for Sustainable Development (IISD)*), di Winnipeg, Kanada, menyusun strategi lembaga tersebut yang dinamakan *Influencing Strategy*, lalu membuat sebuah kerangka Pemantauan dan Penilaian berbasis pada *Influencing Strategy*.

*The Influencing Strategy* menggunakan prinsip yang sama dengan yang dipakai oleh IISD. Strategi ini menggariskan bahwa IISD seharusnya selalu melibatkan pemangku kepentingan lain yang terkait untuk dapat mencapai tujuannya. Strategi ini mencakup sejumlah pertanyaan yang terkait dengan seluruh inisiatif yang dijalankan, termasuk bagaimana mempertahankan hubungan penting dari waktu ke waktu (Manajemen Hubungan), pengetahuan apa yang diperlukan oleh IISD dan pemangku kepentingan lainnya (Manajemen Pengetahuan), dan bagaimana memanfaatkan jendela kebijakan yang ada dan bagaimana menciptakan kesempatan (Manajemen Kesempatan).

**Kerangka pemantauan dan evaluasi** mendasarkan pertanyaan-pertanyaan utamanya dari *the Influencing Strategy*, dan memaparkannya dalam sebuah *prototype self-*

*assessment report card* (lihat Bagan 18 dibawah ini). Metode ini dijalankan sebagai sebuah uji coba pada tahun 2006, dan secara umum dianggap berhasil. IISD menemukan bahwa kerangka dasar yang dilaksanakannya valid dan menyeluruh sehingga dapat membantu mempertajam tujuan-tujuan yang digariskan dalam program. Mereka menemukan bahwa data untuk sebagian besar indikator dapat diperoleh dari proses pelaporan IISD yang sudah ada; data dari pernyataan anekdotal dari staf proyek, khususnya, dapat memberikan pemahaman mengenai persepsi IISD itu sendiri mengenai pengaruh yang dimilikinya terhadap perubahan kebijakan dan tingkah laku. Mereka juga belajar bagaimana data untuk indikator-indikator utama yang berhubungan dengan perubahan kebijakan dan tingkah laku ternyata tidak cukup detail dan tidak diverifikasi secara mendalam, serta bahwa data yang ada saat ini tidak dikumpulkan secara sistematis pada akhir proyek. Pelajaran yang dapat diambil ini sekarang digunakan untuk memudahkan dan meningkatkan indikator-indikator yang dibuat untuk pengumpulan data pada tahun 2007 dan untuk memperbaiki metode pengumpulan data mengenai perubahan kebijakan dan tingkah laku pada level program.

*Dokumen terkait:*

- IISD (n.d.) 'IISD's influencing Strategy', IISD, memo.
- Glanville, B. dan Swanson, D. (2007) 'A Prototype Monitoring and Assessment System for Policy Influence at the International Institute for Sustainable Development', IISD, memo.

**Bagan 18. Kartu Pelaporan Pengaruh Kebijakan IISD**

Laporan Pengaruh Kebijakan IISD 2005-06				Pembelajaran dan Perbaikan		
Kerangka Pengaruh Kebijakan yang lebih Efektif			Sumber	Ringkasan Hasil (2006-2007)	Analisis pembelajaran	Pilihan perbaikan
Kategori	Aspek	Indikator				
<b>Perubahan Kebijakan &amp; Proses</b> Apakah kita melihat ada perubahan pembuatan kebijakan atau proses yang ingin kita pengaruhi?	<b>Pengaruh Kebijakan</b>	Seberapa banyak dan seperti apa perubahan yang direkomendasikan untuk pembangunan berkelanjutan diwujudkan untuk setiap arah strategis	Database Pembelajaran Proyek			
	<b>Keberagaman Proyek</b>	Jumlah proyek yang diimplementasikan yang dapat mempengaruhi setiap arah strategis	Database Pembelajaran Proyek			
<b>Manajemen Hubungan yang Efektif</b> Apakah kita secara efektif memenej hubungan dengan orang-orang yang memiliki posisi untuk mempengaruhi perubahan yang kita harapkan?	<b>Pengaruh Tingkah laku</b>	Total jumlah dan sifat perubahan tingkah laku yang mungkin mempengaruhi pembuat kebijakan, dll.	Database Pembelajaran Proyek			
	<b>Pembiayaan Tambahan</b>	Jumlah dan tipe penyandang dana baru	Laporan Tahunan			
		% penyandang dana yang merupakan pemberi dana sebelumnya	Laporan Tahunan			
<b>Strategi Pengaruh Program</b>	% dari tujuan-tujuan program dengan suatu strategi untuk memperngaruhi	Statistik Komunikasi Pengetahuan				
<b>Pengetahuan Efektif dan Manajemen Kesempatan</b> Apakah kita secara efektif menciptakan dan mengkomunikasikan pengetahuan yang dibutuhkan oleh pihak yang berada pada posisi mempengaruhi kebijakan?	<b>Sifat Pekerjaan kita</b>	Jumlah dan tipe pengetahuan yang dihasilkan (misalnya kerangka kebijakan, studi kasus, indicator, dll)	Database Pembelajaran Proyek			
	<b>Inovasi</b>	Jumlah ide yang diwujudkan	Laporan Keberlanjutan IISD			
		Jumlah proposal yang diajukan untuk dana inovasi setiap tahunnya dan setiap kompetisi	Data Dana Inovasi			
		Inovasi dalam proyek yang diimplementasikan	Database pembelajaran proyek			

Apakah kita dapat meningkatkan kesempatan berkomunikasi dengan para pembuat kebijakan	<b>Komunikasi dan Dialog</b>	Jumlah publikasi yang dihasilkan	Data Pusat Informasi Database pembelajaran proyek Statistic Komunikasi pengetahuan			
		Kedekatan dengan pembuat kebijakan Berapa kali IISD muncul dalam berita per tahun	Statistic Komunikasi Pengetahuan			
	Jumlah dokumen yang diunduh per tahun	Statistic Komunikasi Pengetahuan				
	Total jumlah daftar email dan pendaftar baru email list	Statistic Komunikasi Pengetahuan				
	<b>Perbedaan dalam Modal Sumber Daya manusia</b>	Jumlah kewarganegaraan yang terwakili diantara staf dan kolega	Laporan Keberlanjutan IISD			
		Jumlah perbedaan gelar akademis diantara staf dan kolega (berdasarkan atas gelar tertinggi yang diperoleh)	Laporan Keberlanjutan IISD			
Rasio perempuan/ laki-laki		Laporan Keberlanjutan IISD				

*Sumber:* Glanville dan Swanson (2007: 3)

## ODI

*The Overseas Development Institute* di London tengah melaksanakan Review Strategis pada tahun 2007, dan salah satu hasil kajian ini adalah Strategi Pemantauan dan Evaluasi kelembagaan yang akan menjadi landasan aktivitas pemantauan dan evaluasi untuk fase organisasional berikutnya, dengan fokus khusus pada pemantauan yang tengah berlangsung. Tahapan-tahapan yang membawa pada Strategi Pemantauan dan Evaluasi termasuk hal-hal berikut ini:

- *Survey paper* terbaru ('Membuat Perbedaan: Pemantauan dan Evaluasi Penelitian Kebijakan'; oleh Ingie Hovland);
- Lokakarya internal untuk me'launch' proses, untuk memberi informasi pada staf, dan untuk mengundang partisipasi dari pihak-pihak yang tertarik;
- Mengumpulkan dan mengkaji evaluasi program dari berbagai organisasi (*Paper 1: Review terhadap Evaluasi yang telah dilakukan*);
- Membuat pendekatan-pendekatan Pemantauan dan Evaluasi yang ada sekarang ini digunakan di seluruh bagian organisasi (*Paper 2: Audit terhadap sistem Pemantauan dan Evaluasi*);
- Mengumpulkan sekitar sepuluh cerita perubahan singkat yang dihasilkan ODI, meminta para staf untuk menuliskannya, dan membuat perbandingan dalam lokakarya setengah hari (*Paper 3: Cerita-cerita Perubahan*);
- Sesi kajian oleh sejawat dengan sejumlah ahli eksternal yang diundang, untuk memperoleh masukan dan komentar konstruktif secara informal;
- Sebuah pertemuan internal untuk mempresentasikan dan mendiskusikan draft akhir dari *Strategi Pemantauan dan Evaluasi ODI*.