

KAJIAN EVALUASI KEBIJAKAN AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT



**Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2013**



**Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2013**

KAJIAN EVALUASI KEBIJAKAN AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT APARATUR

Penanggung Jawab:

Kepala Pusat PKP2A I LAN

Tim Penulis:

Dr.H. Baban Sobandi, SE.,M.Si

Rosita Novi Andari, S.Sos

Shafiera Amalia, S.IP



**Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
BANDUNG
2013**

KAJIAN EVALUASI KEBIJAKAN AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT APARATUR

Penulis : Sobandi, Baban, *et.al.*
Desain Sampul : Rosita Novi Andari

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Cetakan I, 2013

**Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
Termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit**

Hak Penerbitan pada:

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara

Alamat : Jl. Kiara Payung km. 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat

Tel/Fax: (022) 7790044 – 7790055

E-mail : admin@litbang-lan-bdg.info
info@bandung.lan.go.id

Web : www.litbang-lan-bdg.info
www.bandung.lan.go.id

ISBN: 978-979-3382-80-7

Tim Penulis:

Dr.H. Baban Sobandi, SE.,M.Si

Rosita Novi Andari, S.Sos

Shafiera Amalia, S.IP

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan ridha-NYA kami dapat menyelesaikan kajian ini hingga tersaji menjadi buku yang ada dihadapan anda. Buku yang berjudul **Kajian Evaluasi Kebijakan Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur** ini berisi hasil penelitian mengenai evaluasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur saat ini dan model akreditasi lembaga diklat aparatur yang dapat dijadikan alternatif untuk diterapkan di masa mendatang.

Penyelenggaraan Diklat merupakan bagian integral dari manajemen kepegawaian nasional. Untuk mewujudkan penyelenggaraan diklat yang berkualitas, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan Diklat. Salah satu strategi untuk mewujudkan jaminan kualitas yang menarik untuk dikaji adalah penerapan kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur. Di sini akreditasi dimaknai sebagai sebuah proses untuk menjamin kualitas dimana suatu lembaga diklat dan program-programnya diakui telah memenuhi standar minimum yang dapat diterima. Permasalahan akreditasi lembaga diklat aparatur yang berlaku di Indonesia saat ini, bukan hanya pada aspek implementasi, akan tetapi juga terdapat permasalahan pada aspek substansi kebijakan yang mengaturnya, yaitu Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Kepala LAN No. 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah dan Peraturan Kepala LAN No. 3 Tahun 2008 Tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Swasta Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai Negeri Sipil.

Oleh karena itu, kami melakukan kajian terhadap kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur baik dari sisi isi kebijakan (*content analysis*) maupun implementasi kebijakan (*policy evaluation*). Hasil dari evaluasi tersebut menjadi dasar dalam perumusan alternatif model akreditasi lembaga diklat aparatur yang dapat diterapkan di masa mendatang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan dalam rangka penyempurnaan sistem akreditasi lembaga diklat aparatur serta menunjang terwujudnya efektifitas Sistem Kediklatan Nasional.

Bersama ini kami ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan dan penyelesaian kajian ini, hingga tercetak menjadi sebuah buku. Kami mohon maaf apabila hasil kajian ini masih banyak kekurangan. Saran dan kritik sangat diharapkan demi penyempurnaan hasil kajian ini.

Sumedang, Desember 2013

Kepala PKP2A I LAN

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by several horizontal strokes and a small flourish at the end.

Dr. H. Gering Supriyadi, MM

EXECUTIVE SUMMARY

Penyelenggaraan Diklat merupakan bagian integral dari manajemen kepegawaian nasional sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa "*Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian*".

Keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran diklat, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kualitas penyelenggaraan diklat. Kualitas penyelenggaraan diklat menyangkut keseluruhan komponen dalam sistem diklat mulai dari masukan (*input*), *proses* sampai dengan keluaran (*output*). Kualitas penyelenggaraan diklat meliputi pula aspek kelembagaan, penyelenggara diklat, pengelola diklat, kurikulum diklat, dan tenaga fasilitator atau widyaiswara.

Untuk mewujudkan penyelenggaraan diklat yang berkualitas, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan Diklat, menerapkan pendekatan Total Quality Management (TQM) dalam pembinaan Diklat Aparatur yang meliputi tiga komponen utama yakni penetapan standar kualitas (*quality standard*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan kontrol kualitas (*quality control*). Secara lebih rinci, penerapan standar kualitas dijabarkan kedalam penetapan berbagai bentuk pedoman diklat, sedangkan jaminan kualitas salah satunya diwujudkan dalam bentuk penerapan sistem akreditasi terhadap lembaga-lembaga diklat dalam menyelenggarakan berbagai program diklat, sedangkan pelaksanaan kontrol kualitas dijabarkan dalam bentuk pengawasan terhadap kualitas penyelenggaraan diklat itu sendiri.

Salah satu strategi untuk mewujudkan jaminan kualitas yang menarik untuk dikaji adalah penerapan kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur. Di sini akreditasi dimaknai sebagai sebuah proses untuk menjamin kualitas dimana suatu lembaga diklat dan program-programnya diakui telah memenuhi standar minimum yang dapat diterima. Dalam konteks sistem diklat PNS, PP No. 101 tahun 2000 pasal 26 mengandung makna bahwa akreditasi terhadap

lembaga diklat dimaksudkan sebagai upaya penjaminan kualitas penyelenggaraan diklat PNS. Selanjutnya, sebagai penjabaran pasal 26 PP 101 Tahun 2000 tersebut, sejak tahun 2001, LAN telah menetapkan pedoman pelaksanaan akreditasi melalui Keputusan Kepala LAN Nomor 194 Tahun 2001 yang kemudian direvisi dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah dan Peraturan Kepala LAN Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Swasta Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai Negeri Sipil.

Dalam perkembangannya, proses penyelenggaraan diklat oleh lembaga diklat yang telah terakreditasi ini menuai banyak persoalan, sehingga kemudian dipandang perlu untuk melakukan evaluasi dan peninjauan kembali terhadap kebijakan akreditasi lembaga diklat ini. Hal ini penting, terlebih lagi mengingat program diklat merupakan suatu investasi jangka panjang yang memerlukan anggaran yang cukup besar sehingga *value of money* dari suatu program diklat pun perlu dipertimbangkan (UNDP, 2005).

Selain itu, kinerja pelaksanaan akreditasi hingga saat ini masih rendah. Selama lebih dari lima tahun pelaksanaan kebijakan akreditasi, dari 722 lembaga diklat yang ada, yang sudah diakreditasi baru sekitar 116 lembaga diklat atau baru sekitar 16% (Sumber: Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur LAN, 2013). Padahal seluruh lembaga diklat ini baik yang sudah terakreditasi maupun yang belum, menyelenggarakan berbagai program diklat aparatur. Di satu sisi, hal ini menunjukkan keterbatasan sumber daya, sehingga proses akreditasi belum dapat dilakukan pada semua lembaga diklat. Disisi yang lain, data ini mengkhawatirkan karena menunjukkan bahwa kegiatan diklat yang diselenggarakan belum sepenuhnya dijamin kualitasnya. Persoalan lain dalam penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat adalah mekanisme akreditasi saat ini masih mengutamakan data berdasarkan dokumen (portofolio). Atas dasar hal tersebut, dibutuhkan sebuah ide pemikiran bagaimana seharusnya sistem akreditasi yang tepat bagi lembaga diklat untuk dapat menyelenggarakan diklat yang profesional dan berkualitas.

Merujuk pada permasalahan tersebut, maka dipandang perlu untuk melakukan Kajian Evaluasi Kebijakan Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur. Fokus kajian ini meliputi 3 hal yaitu: (1) Sejauh mana isi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang berlaku saat ini dapat memberikan jaminan terhadap kualitas penyelenggaraan diklat aparatur? (2) Bagaimana implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang ada saat ini ? dan (3) Bagaimana model kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang dapat dikembangkan agar memberikan jaminan terhadap kualitas penyelenggaraan diklat di Indonesia?.

Hasil analisis terhadap isi kebijakan (*content analysis*) dengan fokus kepada 5 (lima) unit analisis yaitu kelembagaan, mekanisme, SDM, pembiayaan, dan standar penilaian menunjukkan bahwa isi Perka LAN No. 2 dan No. 3 tahun 2008, belum menjamin independensi kelembagaan akreditasi, karena penyelenggaraan akreditasi hanya dilakukan oleh *tim* yang dibentuk oleh LAN dengan pendekatan struktural, bukan atas dasar profesionalisme. Sementara itu, mekanisme pelaksanaan akreditasi, sangat rawan untuk menimbulkan subjektivitas, dan penyalahgunaan kewenangan, karena kedua Perka LAN tersebut tidak mengatur tentang mekanisme visitasi (*surveillance*) sebagai salah satu tahapan dalam akreditasi. Independensi, potensi subjektivitas, dan potensi penyalahgunaan kewenangan, diperparah dengan sistem rekrutmen asesor yang tidak jelas dan tidak berdasarkan kepada pertimbangan kompetensi, sehingga sangat dimungkinkan penilaian yang dilakukan hanya bersifat “formalitas”. Dilihat dari aspek pembiayaan, tidak ada satu pasal pun yang mengaturnya. Hal ini berpotensi menimbulkan pos-pos biaya yang tidak realistis yang dibebankan baik kepada LAN ataupun kepada lembaga diklat yang akan dinilai. Terakhir, dilihat dari aspek standar penilaian, nampaknya penilaian hanya mengacu kepada unsur-unsur statis, sementara unsur dinamis seperti visi dan misi lembaga luput dari penilaian. Selain itu, masih dalam aspek standar penilaian, dalam perumusan indikator dan kriteria penilaian, banyak yang tidak memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevance, dan Time Bound*), sehingga menimbulkan inkonsistensi, subjektivitas, ketidak-adilan, dan bias yang tinggi dalam penilaian.

Sementara itu, hasil analisis implementasi kebijakan (*policy evaluation*), dengan menggunakan model evaluasi CIPP yaitu evaluasi terhadap konteks (*context evaluation*), evaluasi terhadap masukan (*input evaluation*), evaluasi terhadap proses (*process evaluation*), dan evaluasi terhadap hasil (*product evaluation*) menunjukkan bahwa secara umum nampak bahwa pelaksanaan akreditasi yang selama ini berlangsung cenderung ‘asal’ jalan dengan hasil yang tidak merepresentasikan standar penilaian mutu yang baik. Dilihat dari konteks kebijakannya, implementasi kebijakan akreditasi yang diamanahkan oleh pasal PP 101 Tahun 2000 dan Perka LAN Nomor 2 dan 3 Tahun 2008, hanya diterjemahkan dalam satu unit eselon IV dengan 3 orang pegawai, sehingga tingkat kerumitan serta luasnya jangkauan layanan, tidak memungkinkan akreditasi untuk dilaksanakan secara optimal. Dilihat dari dimensi input, nampak bahwa ***substansi kebijakan akreditasi*** belum memberikan jaminan terhadap lahirnya lembaga diklat yang berkualitas,

demikian juga kondisi SDM dan anggaran yang sangat terbatas, menyebabkan proses akreditasi menjadi terhambat. Proses akreditasi yang dijalankan juga masih belum objektif, karena penilaian bukan dilakukan oleh asesor profesional, melainkan oleh pejabat struktural, serta mekanisme visitasi tidak dilaksanakan dengan ketat dan independen. Akibatnya, produk yang dihasilkannya pun tidak optimal, selain jumlahnya yang sangat sedikit, kualitasnya pun tidak terjamin.

Berdasarkan hal tersebut terdapat (dua) alternatif model akreditasi lembaga diklat aparatur yang dapat diterapkan di masa mendatang yaitu *Pertama*, pembentukan Badan Akreditasi Diklat Nasional (BADN) sebagai kelembagaan mandiri yang bersifat independen untuk menangani tugas akreditasi lembaga diklat PNS di bawah naungan LAN, dan mulai membuka diri untuk melibatkan kalangan profesional dalam keanggotaannya. *Kedua*, melakukan modifikasi terhadap tim yang saat ini sudah mendapatkan legalisasi kebijakan, menjadi "**Dewan Ad Hoc**" yang lebih independen, dan keanggotaan bersifat terbuka dengan pendekatan profesionalisme. Tugas dan kewenangan Dewan *Ad Hoc* adalah fokus untuk memikirkan dan mengelola sistem akreditasi diklat. Jika penataan kelembagan sudah dilakukan, maka mekanisme penyelenggaraan akreditasi, persyaratan kompetensi dan mekanisme rekrutmen asesor, pembiayaan, serta standar penilaian harus secara otomatis dilakukan penyesuaian.

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Kata Pengantar	iii
<i>Executive Summary</i>	v
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	4
C. Tujuan dan Sasaran	5
D. Hasil yang Diharapkan	5
BAB II TINJAUAN LITERATUR	6
A. Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur Sebagai Kerangka Sistem Penjaminan Kualitas	6
B. <i>Benchmark</i> Penyelenggaraan Akreditasi di Instansi Lain	25
C. Konsep dan Model Evaluasi Kebijakan Publik	38
D. Kerangka Pemikiran	46
BAB III METODE PENELITIAN	48
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	48
B. Metode Analisis Isi (<i>Content Analysis</i>)	48
C. Metode Evaluasi Kebijakan (<i>Policy Evaluation</i>)	54
D. Perumusan dan Verifikasi Model	56

	E. Tahapan Kegiatan Penelitian	57
BAB IV	EVALUASI KEBIJAKAN AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT APARATUR	58
	A. Analisis Isi (<i>Content Analysis</i>) Kebijakan Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur	58
	B. Evaluasi Implementasi Kebijakan Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur	79
BAB V	ALTERNATIF MODEL AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT APARATUR DI MASA MENDATANG	89
	A. Prinsip-Prinsip Akreditasi	89
	B. Rancangan Awal dan Verifikasi Model Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur	90
	C. Alternatif Model Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur di Masa Mendatang	95
BAB V	PENUTUP	108
	A. Kesimpulan	108
	B. Rekomendasi	109
	Daftar Pustaka	111
	Lampiran 1. SK Tim Pelaksana	115

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan Kelembagaan Akreditasi	26
Tabel 2.2	Perbandingan Mekanisme Akreditasi	28
Tabel 2.3	Perbandingan SDM Akreditasi	32
Tabel 2.4	Perbandingan Standar Penilaian Akreditasi	33
Tabel 3.1	Unit Kajian dan Kategorisasi Kajian	51
Tabel 3.2	Unit Terteliti	52
Tabel 4.1	Pelaksanaan Penilaian Kelayakan Lembaga Diklat Pemerintah	59
Tabel 4.2	Persyaratan <i>Assesor</i> BAN PT	73
Tabel 4.3	Jumlah Keseluruhan Program Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan yang Sudah Diakreditasi Tahun 2012	87
Tabel 5.1	Perbandingan Alternatif Model Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur di Masa Mendatang	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perspektif Kualitas Menurut Russel	7
Gambar 2.2	<i>The Four Levels in The Evolution of TQM</i>	8
Gambar 2.3	Konsep <i>Total Quality Management</i> (TQM)	9
Gambar 2.4	Lima Pilar TQM	11
Gambar 2.5	Fase Implementasi TQM	15
Gambar 2.6	Ilustrasi Proses Diklat Dalam Meningkatkan Kompetensi	21
Gambar 2.7	Model Penyelenggaraan Pelatihan	22
Gambar 2.8	Paradigma Baru Penyelenggaraan Pendidikan	23
Gambar 2.9	Kerangka Pemikiran	47
Gambar 4.1	SOP Pelaksanaan Akreditasi Lembaga Diklat	84
Gambar 5.1	Struktur Organisasi BADN	96

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan permasalahan, tujuan, sasaran dan hasil yang diharapkan dari kajian ini.

A. LATAR BELAKANG

Dewasa ini, dinamisasi perubahan lingkungan strategis di berbagai bidang kehidupan menuntut pemerintah untuk melakukan reformasi atau perubahan paradigma manajemen pemerintahan. Selain itu, bergulirnya kebijakan desentralisasi, menempatkan pemerintah di tingkat daerah untuk memiliki tugas dan tanggung jawab yang bervariasi dan kompleks yang pada akhirnya berujung pada tuntutan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Tuntutan masyarakat yang semakin tinggi tidak hanya terhadap pemenuhan standar kualitas pelayanan publik, tetapi juga terhadap akuntabilitas, pemerataan dan demokratisasi. Akibatnya, aparatur harus terus menerus meningkatkan kinerjanya. Terkait dengan hal tersebut, maka aparatur pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Kompetensi yang dimaksudkan di sini adalah gabungan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) aparatur yang harus selalu ditingkatkan sesuai dengan tuntutan perkembangan bidang pekerjaannya.

Salah satu upaya peningkatan kompetensi aparatur adalah melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan atau Diklat. Pada konteks yang lebih luas, penyelenggaraan Diklat merupakan bagian integral dari manajemen kepegawaian nasional sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang menetapkan bahwa "*Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan,*

pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian".

Lebih lanjut terkait dengan pengembangan kualitas aparatur melalui Diklat diatur secara rinci di dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang menegaskan bahwa "Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil". Di dalam PP No. 101 Tahun 2000 tersebut selanjutnya dijabarkan mengenai tujuan dan sasaran Diklat sebagai berikut:

Tujuan Diklat meliputi: 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandari kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Sementara itu, sasaran yang ingin dicapai melalui kegiatan Diklat ini adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

Adapun keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran sebagaimana telah diuraikan tersebut sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kualitas penyelenggaraan diklat. Yang dimaksudkan dengan kualitas penyelenggaraan Diklat di sini sangat terkait erat dengan sejauh mana penyelenggaraan diklat mempunyai kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Di sini, kualitas penyelenggaraan diklat sangat penting untuk menjamin bahwa sistem diklat aparatur memberikan manfaat yang sangat besar, tidak saja bagi aparatur yang bersangkutan tetapi juga bagi instansi pemerintah. Kualitas penyelenggaraan diklat terkait erat dengan keseluruhan komponen dalam sistem diklat itu sendiri mulai dari masukan (*input*), proses sampai dengan keluaran (*output*). Kualitas penyelenggaraan diklat juga terkait dengan aspek kelembagaan, program, penyelenggara dan tenaga pengajar atau widyaiswara.

Untuk mewujudkan penyelenggaraan diklat yang berkualitas, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina yang secara

fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan Diklat, menerapkan pendekatan *Total Quality Management* (TMQ) dalam pembinaan penyelenggaraan Diklat Aparatur yang meliputi tiga komponen utama yakni penetapan standar kualitas (*quality standard*), jaminan kualitas (*quality assistance*), dan kontrol kualitas (*quality control*). Secara lebih rinci, penerapan standar kualitas dijabarkan kedalam penetapan berbagai bentuk pedoman diklat, sedangkan jaminan kualitas salah satunya diwujudkan dalam bentuk penerapan sistem akreditasi terhadap lembaga-lembaga diklat dalam menyelenggarakan berbagai program diklat dan pelaksanaan kontrol kualitas dijabarkan dalam bentuk pengawasan terhadap kualitas penyelenggaraan diklat itu sendiri.

Salah satu strategi untuk mewujudkan jaminan kualitas adalah penerapan kebijakan akreditasi dalam sistem diklat aparatur secara nasional. Di sini akreditasi dimaknai sebagai sebuah proses untuk menjamin kualitas dimana suatu lembaga diklat dan program-programnya diakui telah memenuhi standar minimum yang dapat diterima. Dalam konteks sistem diklat aparatur, dalam PP No. 101 tahun 2000 pasal 26 mengandung makna bahwa akreditasi terhadap lembaga diklat dimaksudkan sebagai upaya penjaminan kualitas penyelenggaraan diklat aparatur. Selanjutnya, sebagai penjabaran pasal 26, PP No. 101 Tahun 2000 tersebut, sejak tahun 2001, LAN telah menetapkan pedoman pelaksanaan akreditasi melalui Keputusan Kepala LAN No. 194 Tahun 2001 yang kemudian direvisi dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah dan Peraturan Kepala LAN No. 3 Tahun 2008 Tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Swasta Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai Negeri Sipil.

Dalam pedoman tersebut ditetapkan bahwa akreditasi adalah "penilaian kelayakan lembaga diklat Pemerintah dalam menyelenggarakan Program Diklat tertentu yang ditetapkan dalam Surat Keputusan dan Sertifikat Akreditasi oleh Instansi Pembina. Adapun kelayakan lembaga diklat tersebut didasarkan pada penilaian terhadap indikator-indikator *tenaga kediklatan, program diklat dan fasilitas diklat*. Berdasarkan penilaian terhadap unsur-unsur tersebut, LAN sebagai Instansi Pembina Diklat akan memberikan sertifikat yang menyatakan kewenangan suatu Lembaga Diklat untuk menyelenggarakan jenis dan jenjang diklat tertentu.

Namun demikian, dalam perkembangannya, proses penyelenggaraan diklat oleh lembaga diklat yang telah terakreditasi ini menuai banyak

persoalan, sehingga kemudian dipandang perlu untuk melakukan evaluasi dan peninjauan kembali terhadap kebijakan akreditasi lembaga diklat ini. Hal ini penting, terlebih lagi mengingat program diklat merupakan suatu investasi jangka panjang yang memerlukan anggaran yang cukup besar sehingga *value of money* dari suatu program diklat pun perlu dipertimbangkan (UNDP, 2005).

Persoalan lain adalah bahwa kinerja pelaksanaan akreditasi hingga saat ini masih rendah. Selama lebih dari lima tahun pelaksanaan kebijakan akreditasi, dari 722 lembaga diklat yang ada, yang sudah diakreditasi baru sekitar 116 lembaga diklat atau baru sekitar 16% (Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur LAN, 2013). Padahal seluruh lembaga diklat ini baik yang sudah terakreditasi maupun yang belum, menyelenggarakan berbagai program diklat aparatur. Di satu sisi, hal ini menunjukkan keterbatasan sumber daya, sehingga proses akreditasi belum dapat dilakukan pada semua lembaga diklat. Disisi yang lain, data ini mengkhawatirkan karena menunjukkan bahwa kegiatan diklat yang diselenggarakan belum sepenuhnya dijamin kualitasnya. Persoalan lain dalam penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat adalah mekanisme akreditasi saat ini masih mengutamakan data berdasarkan dokumen (portofolio). Atas dasar hal tersebut, dibutuhkan sebuah ide pemikiran bagaimana seharusnya sistem akreditasi yang tepat bagi lembaga diklat untuk dapat menyelenggarakan diklat yang profesional dan berkualitas.

Dengan beberapa gambaran masalah dalam penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat, maka PKP2A I LAN pada tahun 2013 ini menyelenggarakan kegiatan Kajian Evaluasi Kebijakan Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur. Kajian ini akan mengevaluasi bagaimana pelaksanaan kebijakan akreditasi diklat aparatur selama ini sehingga dapat dirumuskan rekomendasi kebijakan bagi perbaikan dan penyempurnaan sistem akreditasi lembaga diklat pemerintah, terutama dari aspek kelembagaan penyelenggara akreditasi, mekanisme akreditasi, Sumber Daya Manusia, pembiayaan, dan standar penilaian.

B. RUMUSAN PERMASALAHAN

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa pelaksanaan kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur masih menghadapi berbagai persoalan sehingga dipandang perlu untuk dilakukan kajian tentang evaluasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur. Oleh karena itu, rumusan permasalahan dalam kajian ini adalah "**Bagaimana isi dan implementasi**

kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang berlaku saat ini?'. Selanjutnya, rumusan masalah tersebut diturunkan dalam 3 (tiga) pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Sejauh mana isi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang berlaku saat ini dapat memberikan jaminan terhadap kualitas penyelenggaraan diklat aparatur?
2. Bagaimana implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang ada saat ini ?
3. Bagaimana model kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang dapat dikembangkan agar memberikan jaminan terhadap kualitas penyelenggaraan diklat di Indonesia?

C. TUJUAN DAN SASARAN

Adapun tujuan dari kegiatan kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis isi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang berlaku saat ini
2. Mengevaluasi implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur.
3. Menyusun model kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang dapat dikembangkan kedepan dalam menunjang terwujudnya efektifitas Sistem Kediklatan Nasional.

Sementara itu sasaran kajian ini adalah tersusunnya rekomendasi kebijakan akreditasi lembaga diklat di Indonesia.

D. HASIL YANG DIHARAPKAN

Kajian ini diharapkan dapat menghasilkan laporan kajian berupa hasil evaluasi terhadap isi dan implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat yang dimaksudkan bagi penyempurnaan sistem akreditasi lembaga diklat yang menyelenggarakan diklat bagi PNS. Adapun *output* dari kajian ini adalah berupa Buku Hasil Kajian dan *Policy Brief*.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Bab ini menjelaskan tentang tinjauan literatur dari kajian ini yang mencakup tiga hal yaitu: konsep akreditasi lembaga diklat aparatur sebagai kerangka sistem penjaminan kualitas, *benchmark* penyelenggaraan akreditasi di instansi lain dan konsep dan model evaluasi kebijakan publik.

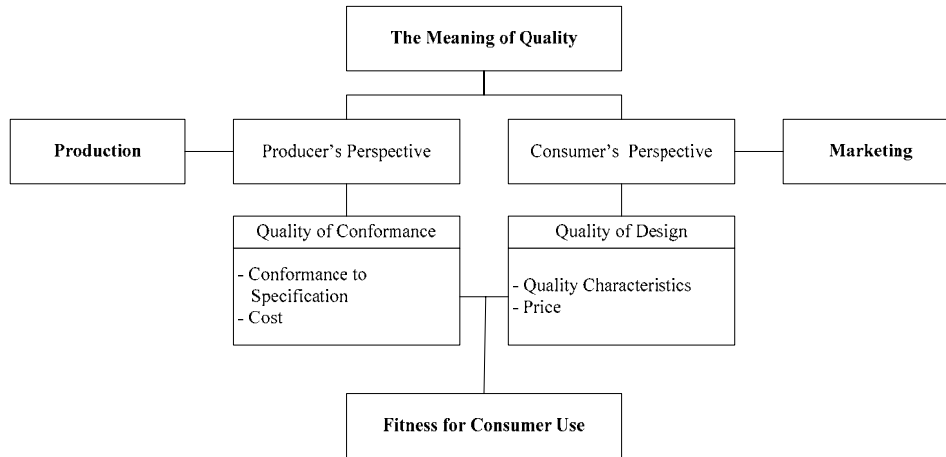
A. AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT APARATUR SEBAGAI KERANGKA SISTEM PENJAMINAN KUALITAS

1. Konsep TQM

Secara umum kualitas didefinisikan oleh Goetsch D.L dan Davis D.L (2002:3) sebagai keadaan dinamik yang diasosiasikan dengan produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan yang mencapai atau melebihi harapan. Russel (dalam Purnama, 2006:14-15) menyatakan terdapat dua perspektif dalam mendefinisikan kualitas. Perspektif pertama, *Producer's perspective*. Menurut perspektif ini kualitas produk dikaitkan dengan standar produksi dan biaya. Artinya produk dinilai berkualitas jika memiliki kesesuaian terhadap spesifikasi dan memenuhi persyaratan biaya. Perspektif kedua, *Consumer's perspective*. Menurut perspektif ini kualitas produk dikaitkan dengan desain dan harga. Artinya kualitas produk dilihat dari karakteristik kualitas dan harga yang ditentukan. Menurut kedua perspektif tersebut, kualitas produk dapat tercipta jika terjadi kesesuaian antara perspektif produsen dengan perspektif konsumen yang disebut dengan kesesuaian untuk digunakan (*fitness for consumer use*).

Gambar 2.1.

Perspektif Kualitas Menurut Russel



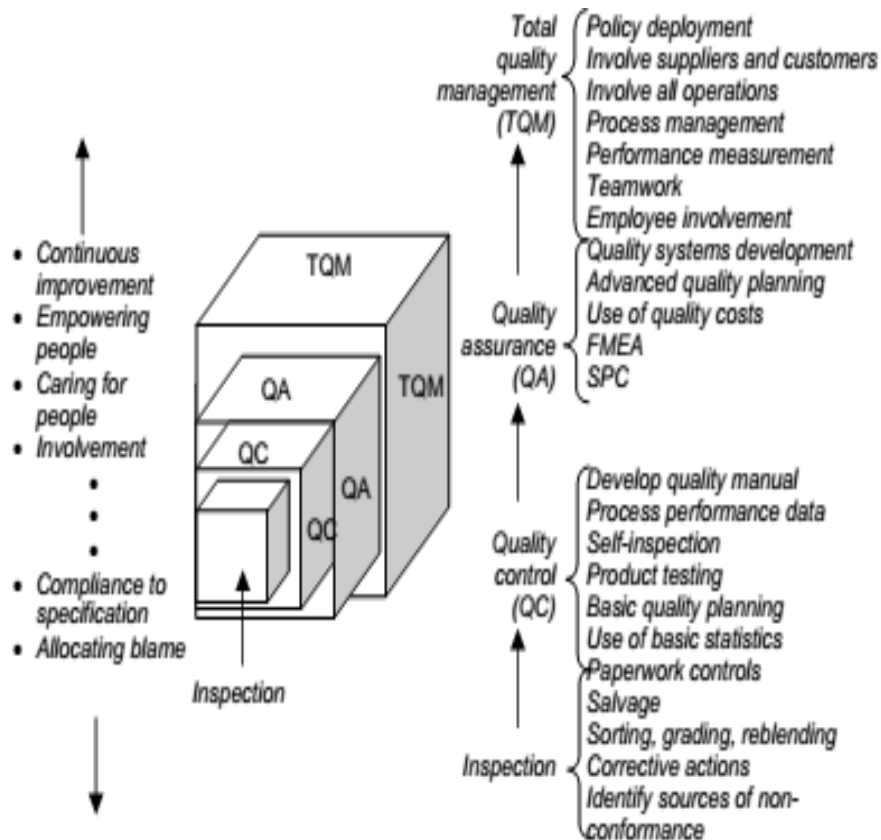
Sumber: Russel, dalam Purnama (2006:15)

Berdasarkan hasil studi tentang keberhasilan perusahaan-perusahaan industri kelas dunia yang berhasil mengembangkan konsep kualitas dalam perusahaan, menurut Gaspersz (2008:4) lahirlah apa yang disebut sebagai Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management, TQM*). British and International Standards membagi evolusi TQM menjadi empat tahapan (Dale, 2003:21), yaitu:

- a. Inspeksi (*inspection*): evaluasi konfirmasi melalui observasi dan penilaian atas hasil pengukuran, pengujian, atau pendugaan.
- b. Pengendalian kualitas (*quality control*): bagian dari manajemen kualitas yang terfokus pada pemenuhan standar kualitas .
- c. Jaminan kualitas (*quality assurance*): bagian dari manajemen kualitas yang terfokus pada penyajian kepercayaan bahwa tolok ukur kualitas akan selalu terpenuhi.
- d. Manajemen mutu terpadu (*total quality management*): melibatkan aplikasi prinsip-prinsip manajemen kualitas pada semua aspek.

Gambar 2.2

The Four Levels in The Evolution of TQM

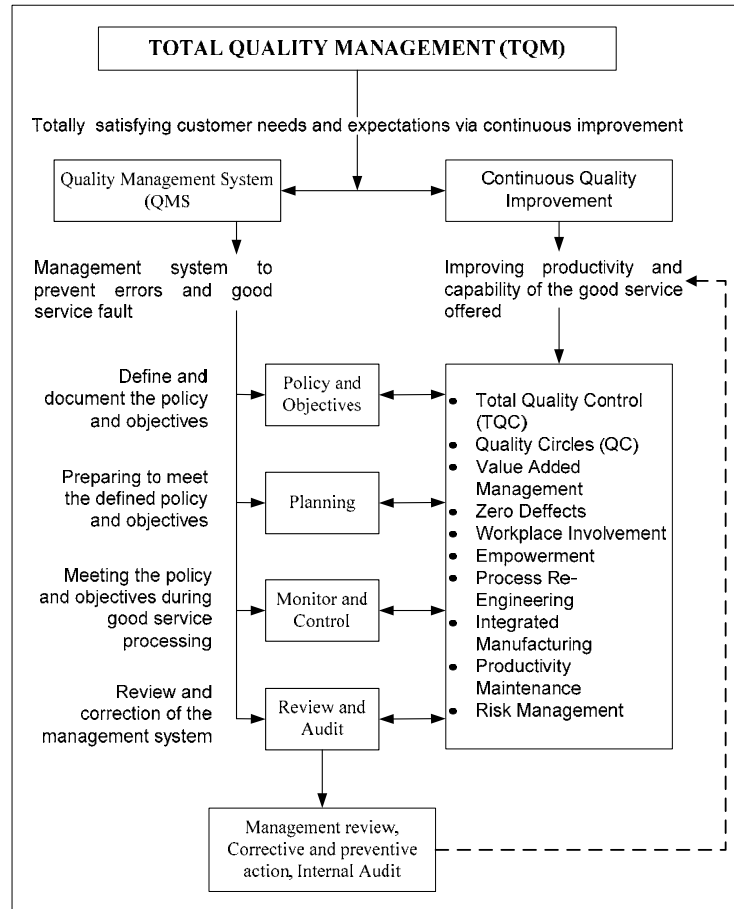


Sumber: Dale (2003:21)

Purnama (2006:51) mengemukakan TQM adalah sistem terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didesain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen, melibatkan partisipasi aktif para pekerja, dan perbaikan kualitas yang berkesinambungan yang menunjang tercapainya kepuasan konsumen secara total dan terus-menerus. Gaspersz (2008:266) mengemukakan TQM adalah pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dari perusahaan. Konsep TQM secara skematis ditunjukkan dalam gambar 2.3 berikut:

Gambar 2.3

Konsep Total Quality Management (TQM)



(Sumber: Gaspersz, 2008:267)

Menyimak gambar di atas, diketahui bahwa pengembangan suatu Sistem Manajemen Kualitas (*Quality Management System-QMS*) akan memberikan suatu kesempatan ideal bagi organisasi untuk melakukan evaluasi dan peninjauan ulang terhadap struktur manajemen kualitas yang telah dibangun. *QMS* menurut Gaspersz (2008:268) merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan persyaratan tertentu yang ditentukan oleh pelanggan dan organisasi. Gaspersz (2008:273) membagi sistem tersebut menjadi dua macam, yaitu Sistem Manajemen Kualitas Informal dan Sistem Manajemen Kualitas Formal.

Pada Sistem Manajemen Kualitas Informal, setiap manajemen perusahaan bebas untuk menyusun atau membangun model Sistem Manajemen Kualitas organisasi, tanpa perlu terikat pada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institusi formal. Dengan demikian berdasarkan pemahaman dan keyakinan pihak manajemen akan prinsip-prinsip manajemen kualitas yang akan diterapkan dalam organisasi, kemudian disusun model sistem manajemen yang berlaku pada organisasi itu. Berbeda dengan Sistem Manajemen Kualitas Informal, Sistem Manajemen Kualitas Formal terikat pada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institusi penyusun model sistem manajemen kualitas tersebut. Dengan demikian apabila manajemen suatu organisasi ingin mengadopsi model Sistem Manajemen Kualitas Formal dan ingin memperoleh pengakuan bahwa organisasi itu telah berhasil menyusun model Sistem Manajemen Kualitas Formal, maka manajemen organisasi harus membuktikan pada institusi formal yang menilai kelayakan penerapan model Sistem Manajemen Kualitas Formal itu, untuk mendapat *award*.

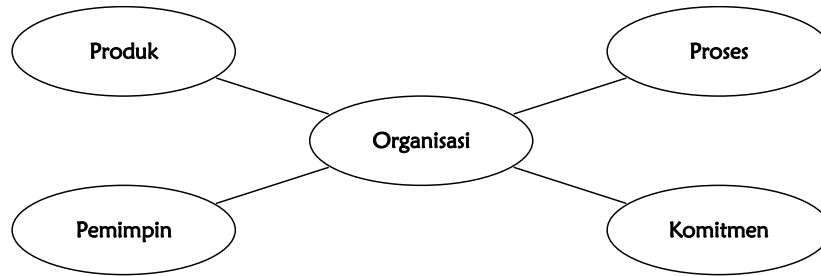
Sistem manajemen kualitas formal biasanya terdiri dari sebuah kerangka kerja yang memiliki nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip keunggulan. Prinsip-prinsip ini merupakan landasan untuk membangun kerangka kerja, yang terdiri dari sejumlah penilaian kriteria dan item. Sistem Manajemen Kualitas Formal ada yang berlaku secara nasional (di suatu negara), regional, dan internasional. Sistem manajemen kualitas formal yang berlaku secara nasional menurut Miguel (2005:36) mula-mula dikembangkan di Australia, Kanada, Jepang, dan Amerika Serikat, masing-masing berupa, *Australian Business Excellence Award (ABEA)*, *Canadian Quality Award (CQA)*, *Deming Prize (DP)*, dan *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Sistem manajemen kualitas formal, yang berlaku secara regional adalah *Asia Pasifik Quality Award (APQA)*, *Iberoamerican Quality Award (IQA)*, dan *European Quality Award (EQA)*. Sedangkan sistem manajemen kualitas yang diakui secara internasional menurut Gaspersz (2008:264) adalah ISO.

2. Implementasi TQM

Secara konseptual, Creech mengemukakan ada lima pilar yang menentukan keberhasilan penerapan TQM, lima pilar tersebut adalah produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen. Kelima pilar tersebut diragakan pada gambar 2.4 berikut:

Gambar 2.4.

Lima Pilar TQM



Sumber : Creech, B. (1996: 6)

Produk merupakan titik pusat bagi tujuan dan prestasi organisasi. Kualitas dalam produk tidak mungkin tanpa kualitas dalam proses. Kualitas dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi menentukan kesehatan dan vitalitas keseluruhan sistem manajemen, karena itu ditempatkan di tengah-tengah dari lima pilar TQM. Meskipun demikian, organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa kepemimpinan yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi pilar-pilar yang lain. Setiap pilar yang tergantung pada empat pilar yang lain, dan bila ada salah satu pilar lemah maka pilar yang lain juga akan lemah.

Lebih lanjut ia menegaskan bahwa program TQM harus memenuhi empat kriteria agar dapat mencapai kesuksesan dalam implementasi. Pertama, program tersebut harus didasarkan pada kesadaran akan pentingnya peningkatan kualitas dalam proses produksi. Kedua, program tersebut harus memiliki sifat yang “memanusiakan” yang kuat untuk menerjemahkan pentingnya kualitas pada cara karyawan diperlakukan, diikutsertakan dan diberikan inspirasi. Ketiga, program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan kewenangan di semua lini, terutama garis depan, sehingga antusias keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, dan bukan hanya sekedar slogan. Sedangkan kriteria keempat, TQM harus diterapkan secara menyeluruh, sehingga semua visi dan misi, prinsip, kebijakan, strategi, serta aktivitas akan pentingnya peningkatan dan penjagaan kualitas mencapai setiap sudut dan celah di organisasi.

Berdasarkan definisi tentang TQM di atas, pada intinya manajemen mutu terpadu menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik perbaikan mutu seperti

“*brainstorming*” dan “*force field analysis*” (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan. Aplikasi TQM dalam satuan pendidikan, menurut dapat pula disebut *Total Quality School* (TQS) (Arcaro dalam Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, 2001) dibangun lima pilar, yaitu: (1) Fokus kepada pelanggan baik internal maupun eksternal; (2) Adanya keterlibatan total; (3) Adanya ukuran baku; (4) Adanya komitmen; (5) Adanya perbaikan yang berkelanjutan.

Dalam mengimplementasikan TQM, kelima pilar tersebut memerlukan suatu penjaminan kualitas yang dimaksudkan untuk memastikan pelaksanaan TQM dalam sebuah organisasi masih berjalan sebagaimana mestinya. Menurut Cartin (1999:312) : *Quality Assurance is all planned and systematic activities implemented within the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for quality*. Dengan demikian penjaminan mutu dapat diartikan sebagai suatu proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan.

Kegiatan penjaminan kualitas sangat bermanfaat bagi pihak internal maupun eksternal organisasi. Menurut Yorke (1997) tujuan penjaminan kualitas adalah sebagai berikut:

- a. Membantu perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus dan berkesinambungan melalui praktek yang terbaik dan mau mengadakan inovasi.
- b. Memudahkan mendapatkan bantuan, baik pinjaman uang atau fasilitas atau bantuan lain dari lembaga yang kuat dan dapat dipercaya.
- c. Menyediakan informasi pada masyarakat sesuai sasaran dan waktu secara konsisten, dan bila mungkin, membandingkan standar yang telah dicapai dengan standar pesaing.
- d. Menjamin tidak akan adanya hal-hal yang tidak dikehendaki.

Selain itu, tujuan dari diadakannya penjaminan kualitas (*quality assurance*) ini adalah agar dapat memuaskan berbagai pihak yang terkait di dalamnya, sehingga dapat berhasil mencapai sasaran masing-masing. Penjaminan kualitas merupakan bagian yang menyatu dalam membentuk kualitas produk dan jasa suatu organisasi atau perusahaan. Mekanisme penjaminan kualitas yang digunakan juga harus dapat menghentikan

perubahan bila dinilai perubahan tersebut menuju ke arah penurunan atau kemunduran.

Berkaitan dengan penjaminan kualitas, Stebbing dalam Ariani Dorothea Wahyu (2003) menguraikan mengenai kegiatan penjaminan kualitas sebagai berikut:

- a. Penjaminan kualitas bukan pengendalian kualitas atau inspeksi. Meskipun program penjaminan kualitas (*quality assurance*) mencakup pengendalian kualitas dan inspeksi, namun kedua kegiatan tersebut hanya merupakan bagian dari komitmen terhadap mutu secara menyeluruh.
- b. Penjaminan kualitas bukan kegiatan pengecekan yang luar biasa. Dengan kata lain, departemen pengendali kualitas tidak harus bertanggung jawab dalam pengecekan segala sesuatu yang dikerjakan oleh orang lain.
- c. Penjaminan kualitas bukan menjadi tanggung jawab bagian perancangan. Dengan kata lain, departemen penjaminan kualitas bukan merupakan keputusan bidang perancangan atau teknik, tetapi membutuhkan orang yang dapat bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dalam bidang-bidang yang dibutuhkan dalam perancangan.
- d. Penjaminan kualitas bukan bidang yang membutuhkan biaya yang sangat besar. Pendokumentasian dan sertifikasi yang berkaitan dengan penjaminan kualitas bukan pemborosan.
- e. Kegiatan penjaminan kualitas merupakan kegiatan pengendalian melalui prosedur secara benar, sehingga dapat mencapai perbaikan dalam efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.
- f. Penjaminan kualitas bukan merupakan obat yang mujarab untuk menyembuhkan berbagai penyakit. Dengan penjaminan kualitas, justru akan dapat mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal dan setiap waktu (*do it right the first time and every time*).
- g. Penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk mencapai biaya yang efektif, membantu meningkatkan produktivitas.

Menurut Bhat dan Cozzolino (1993: 119), secara mendasar ada dua pendekatan dalam mengimplementasikan TQM. Pertama adalah pendekatan secara radikal yang dilakukan untuk memperbaiki metode bisnis dan kebiasaan yang tidak perlu dan menjadikan perusahaan berubah drastis. Hasil penelitian terakhir mengindikasikan bahwa pendekatan tersebut memboroskan waktu dan biaya untuk hal yang tidak perlu. Pendekatan

lainnya adalah secara inkremental dilakukan oleh perusahaan yang membangun kualitas secara gradual dan bertahap. Sebagian besar implementasi TQM dewasa ini dilakukan secara inkremental karena pada hakekatnya merupakan pendekatan proses menuju perubahan budaya kualitas.

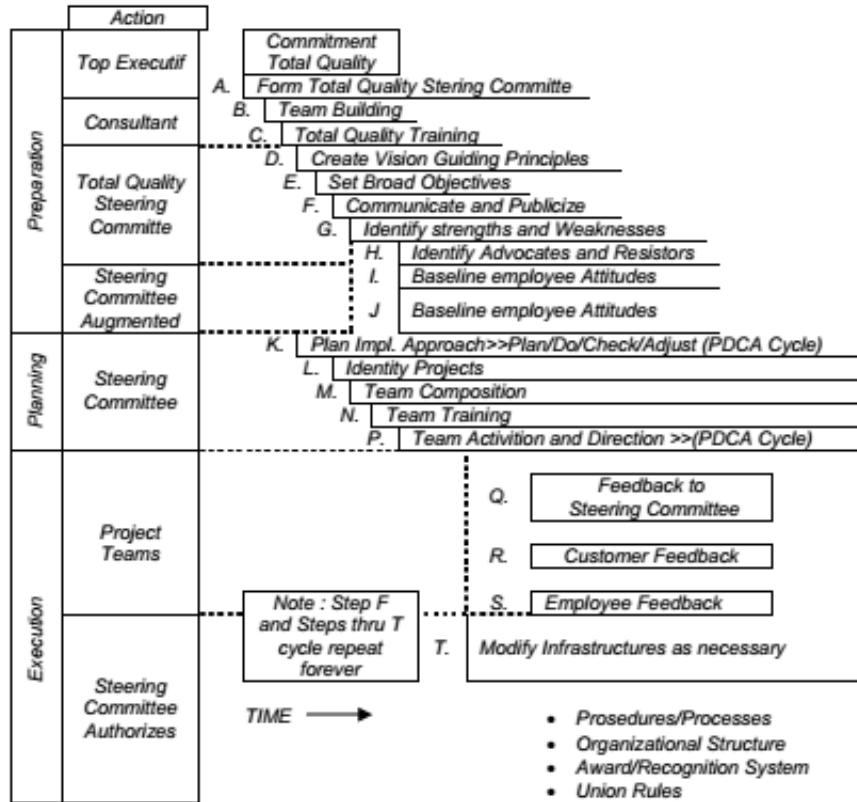
Secara garis besar proses implementasi TQM mencakup:

- a. Manajemen puncak harus menjadikan TQM sebagai prioritas utama organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit, dan terpenting menunjukkan komitmen terhadap TQM melalui aktivitas mereka.
- b. Budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep TQM. Organisasi harus diubah paradigmanya, fokus pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselaraskan untuk memenuhi harapan konsumen.
- c. Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan organisasi untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan.
- d. Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, dipantau, dan disesuaikan atas dasar hasil analisis pengukuran.

Sedangkan Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono dan Diana, 2001: 350) menjelaskan implementasi TQM yang lebih rinci dan sistematis ke dalam tiga fase: fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Setiap fase terdiri atas beberapa langkah dengan waktu sesuai kebutuhan organisasi sebagaimana tertera pada gambar 2.5 berikut:

Gambar 2.5.

Fase Implementasi TQM



Sumber: Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono dan Diana, 2001: 350)

Agak berbeda dengan pendekatan sebelumnya, Packard (1995: 6-8) lebih mengkaitkan proses implementasi TQM melalui pendekatan teori perubahan dan pengembangan organisasi yaitu model transformasi organisasi dan kepemimpinan.

Tahap awal dalam TQM implementasi adalah menilai keadaan organisasi yang ada. Jika organisasi terbukti mempunyai kepekaan efektif terhadap lingkungan dan mampu mensukseskan perubahan sebelumnya, TQM akan mudah diimplementasikan. Sebaliknya jika kenyataan yang ada tidak mendukung kondisi awal yang diperlukan, Implementasi TQM ditunda dan organisasi harus 'disehatkan' sebelum mengawali TQM.

Berlandaskan prinsip-prinsip dan pra kondisi yang tepat, tahapan implementasi berikutnya adalah menggunakan kepemimpinan (*visionary leadership*) untuk mencapai visi masa depan organisasi dan bagaimana

memasukan program TQM yang tepat, mendisain proses perubahan yang komprehensif, implementasi TQM dan kaitannya dengan sistem baru, dan legalitas kelembagaan.

Kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan implementasi dalam skala yang besar: pemimpin menunjukkan kebutuhan dan menyusun visi, mendefinisikan latar belakang, tujuan, dan parameter TQM. Pemimpin mempunyai perspektif jangka panjang dan harus mampu memotivasi bawahan tertuju pada proses selama tahap awal jika ada penolakan dan hambatan. Hal tersebut diperlukan dalam menegakkan budaya organisasi yang dilengkapi dengan TQM, memelihara dan memperkuat peningkatan kualitas berkelanjutan.

Selanjutnya menurut Beckhard dan Pritchard (dalam Hashmi 2010), tahapan dasar dalam mengelola transisi menuju sistem baru TQM adalah:

- a. Identifikasi tugas yang akan dikerjakan meliputi studi kondisi yang ada, menilai kesiapan, menentukan model yang diinginkan, dan menilai penanggung jawab dan sumberdaya. Tahapan ini menjadi tanggung jawab manajemen puncak.
- b. Menyusun struktur manajemen yang diperlukan juga merupakan tanggung jawab manajemen puncak. Organisasi membentuk *steering committee* untuk mengawasi implementasi TQM.
- c. Mengembangkan strategi untuk membangun komitmen, sebagaimana telah dibahas pada arti pentingnya kepemimpinan dalam TQM.
- d. Mendesain mekanisme untuk mengkomunikasikan perubahan. Pertemuan semua staf khusus perlu dilakukan oleh eksekutif, perlu didesain waktu dialog dan penyampaian masukan, dapat menggunakan proses pencanangan (*kick off*) dan buletin TQM mungkin merupakan alat komunikasi yang efektif untuk memelihara kesadaran karyawan terhadap implementasi TQM.
- e. Mengelola sumberdaya bagi upaya perubahan adalah penting bagi TQM. Konsultan luar dilibatkan dalam menentukan kebutuhan pelatihan, mendesain staf dan sistem TQM. Karyawan harus terlibat aktif dalam implementasi TQM.

Setelah memperoleh pelatihan mengelola perubahan, mereka dapat meneruskan kepada karyawan yang lain.

Menurut pendapat Padhi (2004:1-3), untuk mensukseskan Implementasi TQM, suatu organisasi harus terkonsentrasi pada delapan

elemen kunci. Elemen-elemen tersebut terbagi ke dalam empat kelompok berdasarkan fungsinya, yaitu: (1) Pondasi: etika, integritas, dan kepercayaan. (2) Dinding: pelatihan, kelompok kerja, dan kepemimpinan. (3) Pengikat dan penguat: komunikasi, dan (4) Atap: pengakuan.

Mengenai keberhasilan implementasi TQM, pendapat lain ada yang menyebutkan dalam implementasi TQM diperlukan suatu organ yang disebut sebagai Penjamin Kualitas. Menurut Cartin (1999:312): *Quality Assurance is all planned and systematic activities implemented within the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for quality*. Dengan demikian penjaminan mutu dapat diartikan sebagai suatu proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan.

Menurut Yorke (1999), tujuan penjaminan kualitas tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Membantu perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus dan berkesinambungan melalui praktek yang terbaik dan mau mengadakan inovasi.
- b. Memudahkan mendapatkan bantuan, baik pinjaman uang atau fasilitas atau bantuan lain dari lembaga yang kuat dan dapat dipercaya.
- c. Menyediakan informasi pada masyarakat sesuai sasaran dan waktu secara konsisten, dan bila mungkin, membandingkan standar yang telah dicapai dengan standar pesaing.
- d. Menjamin tidak akan adanya hal-hal yang tidak dikehendaki.

Berkaitan dengan penjaminan kualitas, Stebbing dalam Dorothea A. Wahyu (2003) menguraikan mengenai kegiatan penjaminan kualitas sebagai berikut :

- a. Penjaminan kualitas bukan pengendalian kualitas atau inspeksi. Meskipun program penjaminan kualitas (*quality assurance*) mencakup pengendalian kualitas dan inspeksi, namun kedua kegiatan tersebut hanya merupakan bagian dari komitmen terhadap mutu secara menyeluruh.

- b. Penjaminan kualitas bukan kegiatan pengecekan yang luar biasa. Dengan kata lain, departemen pengendali kualitas tidak harus bertanggung jawab dalam pengecekan segala sesuatu yang dikerjakan oleh orang lain.
- c. Penjaminan kualitas bukan menjadi tanggung jawab bagian perancangan. Dengan kata lain, departemen penjaminan kualitas bukan merupakan keputusan bidang perancangan atau teknik, tetapi membutuhkan orang yang dapat bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dalam bidang-bidang yang dibutuhkan dalam perancangan.
- d. Penjaminan kualitas bukan bidang yang membutuhkan biaya yang sangat besar. Pendokumentasian dan sertifikasi yang berkaitan dengan penjaminan kualitas bukan pemborosan.
- e. Kegiatan penjaminan kualitas merupakan kegiatan pengendalian melalui prosedur secara benar, sehingga dapat mencapai perbaikan dalam efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.
- f. Penjaminan kualitas bukan merupakan obat yang mujarab untuk menyembuhkan berbagai penyakit. Dengan penjaminan kualitas, justru akan dapat mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal dan setiap waktu (*do it right the first time and every time*).
- g. Penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk mencapai biaya yang efektif, membantu meningkatkan produktivitas.

3. Konsepsi Audit Kualitas

Pengertian audit kualitas dapat dijumpai dalam Panduan Audit Sistem Manajemen Mutu SNI 19-19011-2002. Dalam panduan tersebut, audit kualitas didefinisikan sebagai proses sistematis, independen dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti audit dan mengevaluasinya secara objektif untuk menentukan sampai sejauhmana kriteria audit dipenuhi (BSN, 2002). Audit Sistem Mutu biasanya dilakukan untuk menentukan tingkat kesesuaian aktivitas organisasi terhadap standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 yang telah ditentukan serta efektivitas dari penerapan sistem tersebut.

Dari pengertian audit mutu yang diuraikan di atas, bahwa tujuan audit mutu adalah untuk mendapatkan data dan informasi faktual dan signifikan sebagai dasar pengambilan keputusan, pengendalian manajemen, perbaikan dan/atau perubahan. Temuan hasil audit selanjutnya dianalisis, dinilai kecukupan dan kesesuaiannya terhadap standar ISO 9001:2000. Hasil temuan auditor tersebut akan digunakan sebagai dasar pengambilan

keputusan, pengendalian manajemen, perbaikan dan/atau perubahan. Secara rinci tujuan umum dari audit kualitas yaitu (Willy Susilo,2000) :

- a. Untuk memperoleh prioritas permasalahan yang tengah dihadapi organisasi
- b. Untuk merencanakan pengembangan usaha Untuk memenuhi persyaratan suatu sistem manajemen yang digunakan sebagai acuan
- c. Untuk memenuhi persyaratan regulasi ataupun persyaratan kontrak dengan (misalnya) pelanggan
- d. Untuk mengevaluasi terhadap pemasok
- e. Untuk menemukan adanya potensi risiko kegiatan organisasi

Sedangkan tujuan audit mutu secara khusus adalah untuk memberikan umpan balik tentang kinerja organisasi yang diuraikan sebagai berikut (Iskandar Indranata, 2006):

- a. Mengarahkan pencapaian sasaran
- b. Memberikan *sense of urgency*
- c. Menemukan peluang perbaikan
- d. Memastikan apakah sistem diterapkan secara efektif
- e. Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan terhadap kebijakan mutu sedini mungkin

Audit kualitas didasarkan pada sejumlah prinsip. Ketaatan dan kepatuhan terhadap prinsip tersebut merupakan pra syarat untuk memberikan kesimpulan audit yang sesuai dan cukup serta memungkinkan auditor bekerja secara independen untuk mencapai kesamaan kesimpulan pada situasi serupa. Prinsip Audit Mutu, secara garis besar terdiri dari dua prinsip yaitu prinsip-prinsip yang terkait dengan auditor dan prinsip-prinsip yang terkait dengan kegiatan audit.

- a. Prinsip-prinsip yang terkait dengan auditor, yaitu :

- 1) Kode Etik sebagai Dasar Profesionalisme.

Kode Etik merupakan dasar profesionalisme auditor dalam pelaksanaan audit. Profesionalisme dari seorang auditor tercermin pada sikap dapat dipercaya, memiliki integritas, dapat menjaga kerahasiaan dan berpendirian. Seorang auditor harus mampu

menunjukkan sikap berpendirian, yaitu sikap mampu memberikan penilaian yang proporsional dan kontekstual.

2) Menyajikan hasil yang objektif dan akurat,

Seorang auditor berkewajiban untuk melaporkan hasil temuan audit secara benar dan akurat. Temuan audit, kesimpulan audit dan laporan audit mencerminkan pelaksanaan kegiatan audit secara benar dan akurat. Hambatan signifikan yang ditemukan selama audit dan perbedaan pendapat yang tidak terselesaikan antara tim audit dan auditi harus dilaporkan.

3) Profesional, memiliki kompetensi sebagai auditor.

b. Prinsip Audit yang relevan dengan kegiatan audit, yaitu :

- 1) Independen-auditor (mandiri dan tidak berpihak) tidak melakukan audit pada area yang bukan tanggung jawabnya.
- 2) Bukti objektif sebagai dasar membuat kesimpulan audit, dapat di verifikasi dan sample audit yang diambil cukup mewakili.
- 3) Terencana, audit harus terencana secara sistematis sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

4. Akreditasi Lembaga Diklat

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan (diklat) diyakini sebagai kegiatan yang akan memberikan kemajuan dan keuntungan, baik bagi pesertanya maupun perusahaan atau lembaga yang mengirimkan peserta diklat. Namun, tidak sedikit pula kalangan yang pesimis dengan keyakinan tersebut dan melemparkan komentar negatif bahwa diklat merupakan sebuah pemborosan biaya dan waktu bagi pegawai dan perusahaan atau lembaga pengutus. Mengapa? karena hasilnya tidak setimpal dengan sumber daya yang telah dikeluarkan, tetapi tidak memberikan hasil dan manfaat yang sesuai dengan harapan diselenggarakannya diklat itu sendiri.

Pada dasarnya, tujuan utama diselenggarakannya diklat bagi personil organisasi adalah meningkatkan kompetensi personil. Menurut Abdorrahman Ginting (2011:8) diklat yang diselenggarakan dalam rangka peningkatan kompetensi dilakukan untuk memenuhi keperluan berikut:

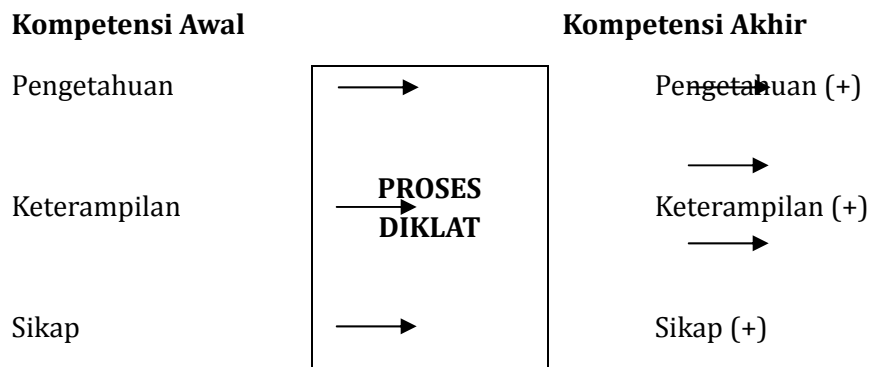
1. Menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan karena yang bersangkutan adalah pegawai baru,

2. Menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan saat ini karena yang bersangkutan berkinerja rendah,
3. Menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan saat ini karena yang bersangkutan dimutasi ke bagian lain atau memperoleh promosi,
4. Menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan perkembangan teknologi baru,
5. Membekali kompetensi untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya pembaharuan sistem produksi dan atau prosedur yang diterapkan mengikuti perkembangan IPTEK.

Dengan demikian, keluaran dari diklat adalah adanya perubahan kompetensi sesuai yang diharapkan oleh instansi tempat seseorang bekerja. Secara konseptual, kompetensi yang dimaksud terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan/keahlian (*skills*), dan sikap (*attitude*) (McClelland dalam Spencer dan Spencer, 1993:78). Terkait dengan ketiga komponen dalam kompetensi, gambar 2.6 berikut ini ilustrasi kompetensi yang ingin dicapai dalam diklat.

Gambar 2.6

Ilustrasi Proses Diklat Dalam Meningkatkan Kompetensi

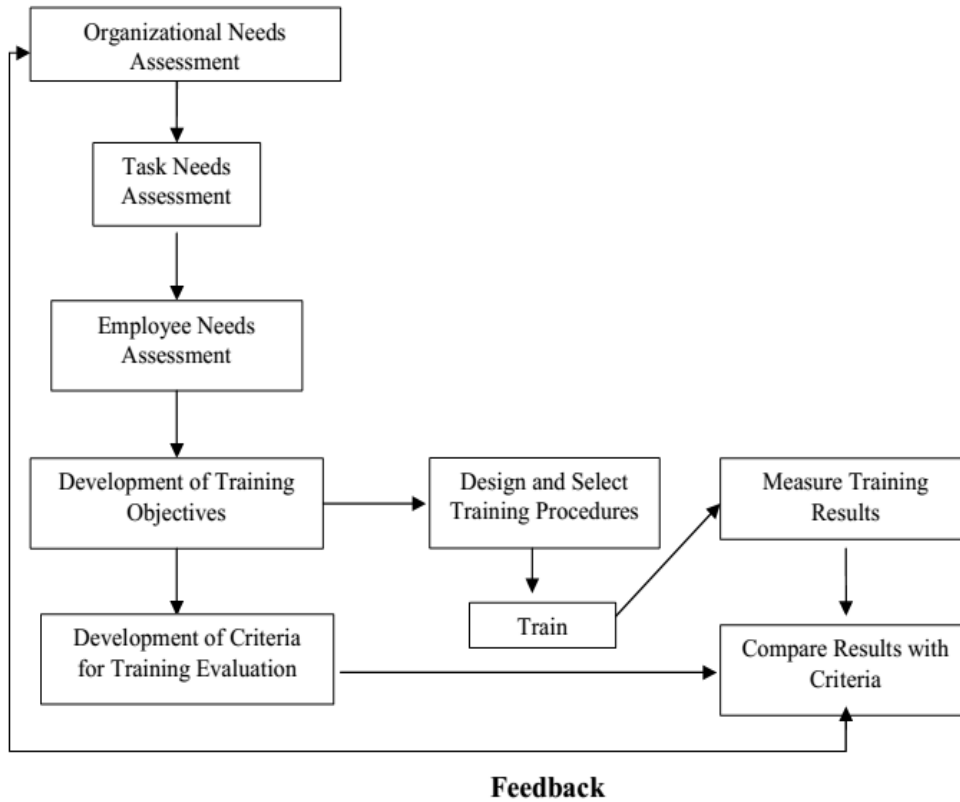


Sumber : Abdorrahman Ginting, 2011:11)

Dalam rangka menjaga kualitas penyelenggaraan diklat, William et.al menggambarkan suatu model penyelenggaraan diklat sebagai berikut:

Gambar 2.7

Model Penyelenggaraan Pelatihan



Sumber: William, et.al, 2002:327-328

Menurut William dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan dapat dikelompokkan ke dalam tiga tahapan penting yaitu perencanaan diklat, pelaksanaan diklat, dan evaluasi diklat. Dalam sudut pandang TQM, ketiga aspek tersebut merupakan bagian dari sistem manajemen kualitas dalam diklat yang harus mendapatkan perhatian baik dari penyelenggara maupun evaluator sebagai acuan dalam menilai keberhasilan suatu diklat. Pada bagian lain Didik Rachbini mengemukakan kerangka penyelenggaraan diklat maupun pendidikan tinggi saat ini menempatkan akreditasi sebagai bagian dari instrumen yang mutlak dimiliki oleh setiap institusi penyelenggara pendidikan selain akuntabilitas, evaluasi, dan otonomi. Berikut ini diberikan gambar paradigma baru yang dimaksud:

Gambar 2.8
Paradigma Baru Penyelenggaraan Pendidikan



Sumber: Didik J. Rachbini (2012)

Gambar di atas menunjukkan bahwa akreditasi memiliki keterkaitan dengan aspek lainnya dalam penyelenggaraan suatu pendidikan yaitu aspek akuntabilitas (*accountability*), otonomi (*autonomy*), evaluasi (*evaluation*), dan kualitas (*quality*). Dengan kata lain, akreditasi merupakan bentuk dari akuntabilitas yang harus dilakukan oleh penyelenggara pendidikan terhadap para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Selanjutnya, penyelenggaraan akreditasi merupakan salah satu upaya untuk mengetahui sampai sejauhmana kemandirian tata kelola penyelenggaraan pendidikan yang dijalankan sesuai dengan kewenangan yang diberikan pemerintah. Berkaitan dengan evaluasi, bahwa penyelenggaraan akreditasi merupakan bentuk evaluasi pengelolaan pendidikan yang dilakukan dalam rangka menilai sampai sejauhmana pengelolaan pendidikan yang dilakukan dapat memberikan hasil yang diharapkan, selain itu juga untuk menilai sampai sejauhmana hasil evaluasi atas pengelolaan pendidikan dilakukan oleh pihak internal. Dalam kaitannya dengan kualitas, melalui akreditasi merupakan upaya untuk menilai budaya kualitas yang dilakukan oleh penyelenggara pendidikan.

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, bahwa akreditasi adalah merupakan bagian dari sistem penjaminan kualitas. Secara sederhana akreditasi dapat didefinisikan sebagai proses penilaian/penjaminan kualitas terhadap suatu lembaga oleh pihak diluar

lembaga tersebut. Edah Jubaedah dkk (2008:42) mendefinisikan akreditasi ke dalam tiga pengertian. Pertama, akreditasi merupakan suatu proses penilaian atau evaluasi suatu institusi. Kedua, akreditasi berkaitan erat dengan pemenuhan terhadap standar minimum tertentu yang telah ditetapkan. Ketiga, akreditasi bertujuan untuk memperoleh kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, pada intinya akreditasi dapat disimpulkan sebagai suatu proses penilaian yang melibatkan pihak internal maupun eksternal lembaga pendidikan, sehingga melalui penilaian tersebut dapat diketahui apakah suatu institusi atau program pendidikan telah memenuhi standar yang ditetapkan.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab I, Pasal 1, dan ayat 32 dikemukakan bahwa akreditasi adalah kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Pasal 60 ayat 1, 2, 3, 4 lebih diperjelas bahwa akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan yang berada pada setiap jenjang, jenis dan jalur pendidikan (formal dan Non formal), sedangkan untuk program dan satuan pendidikan dilakukan oleh pemerintah dan/atau lembaga mandiri. Akreditasi tersebut dilakukan atas dasar kriteria yang bersifat terbuka. Kewenangan akreditasi tersebut dilakukan oleh lembaga mandiri yang diberi kewenangan oleh Pemerintah untuk melakukan akreditasi diantaranya yaitu (1) Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) memiliki kewenangan untuk melakukan akreditasi terhadap program dan/atau satuan pendidikan jalur formal pada jenjang pendidikan dasar dan menengah; (2) Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) memiliki kewenangan akreditasi terhadap program dan/atau satuan pendidikan jenjang pendidikan Tinggi; dan (3) Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal (BAN-PNF) memiliki kewenangan untuk melakukan akreditasi terhadap program dan/atau satuan pendidikan jalur non formal.

Edah Jubaedah dkk (2008:43) menyebutkan bahwa baik di dunia pendidikan maupun kediktlatan, pada umumnya akreditasi itu meliputi akreditasi lembaga (institusi) dan akreditasi program. Akreditasi lembaga merupakan pemberian status terhadap lembaga pendidikan yang menunjukkan bahwa lembaga tersebut telah memenuhi standar kualitas dan persyaratan yang ditetapkan oleh lembaga pengakreditasi. Akreditasi lembaga biasanya meliputi aspek kualitas akademik, efektivitas administratif dan pelayanan lainnya. Akreditasi institusi memberikan pernyataan/jaminan

bahwa lembaga tersebut dijalankan dengan kualitas tinggi dalam semua aspeknya. Jenis akreditasi ini bersifat komprehensif dan menunjukkan bahwa institusi tersebut telah mencapai standar kualitas tertentu dalam berbagai aspek seperti program pembelajaran, administrasi, kurikulum, pelayanan dan kondisi keuangan pada umumnya. Dalam beberapa kasus, akreditasi institusi merupakan salah satu jalan untuk mendapatkan ijin operasional. Sedangkan akreditasi program merupakan jenis akreditasi yang ditujukan untuk program-program yang diselenggarakan oleh suatu lembaga pendidikan terakreditasi. Dalam pendidikan tinggi di Indonesia akreditasi program ini merupakan penilaian terhadap 3 aspek standar yaitu input, proses dan luaran serta hasil.

B. BENCHMARK PENYELENGGARAAN AKREDITASI DI INSTANSI LAIN

Penyelenggaraan akreditasi yang dijadikan perbandingan dalam kajian ini adalah: Akreditasi Perguruan Tinggi yang dilakukan oleh BAN PT (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan), akreditasi pendidikan non formal yang dilakukan BAN PNF (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan), akreditasi Lembaga Sertifikasi Profesi yang dilakukan BNSP (Kementerian Tenaga Kerja), dan akreditasi yang dilakukan ACM untuk sertifikasi ISO. Sementara itu kebijakan akreditasi di luar negeri dapat dilihat dari negara Australia, Filipina dan Uni Emirat Arab. Tabel 2.11 berikut ini adalah hasil pemetaan kebijakan akreditasi yang diterapkan di instansi lain di luar LAN yang dilihat dari beberapa aspek yaitu kelembagaan, mekanisme, SDM dan standarisasi penilaian.

1. Perbandingan Aspek Kelembagaan

Kelembagaan merupakan dimensi pertama dan sangat penting dalam sistem akreditasi. Lembaga apa yang melakukan akreditasi? Bagaimana kedudukannya? Apa saja kewenangannya? Dan kepada siapa lembaga tersebut bertanggung jawab? Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan-pertanyaan penting yang akan memberikan pertanda kepada kualitas yang diakreditasinya. Tabel 2.1 berikut ini merupakan perbandingan kelembagaan beberapa lembaga akreditasi.

Tabel 2.1

Perbandingan Kelembagaan Akreditasi

LEMBAGA AKREDITASI	ASPEK KELEMBAGAAN
Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BAN-PT oleh Peraturan Menteri Pendidikan untuk melaksanakan tugas mengakreditasi program dan satuan pendidikan pada Pendidikan Tinggi ▪ BAN-PT dalam melaksanakan tugasnya bersifat independen dan bertanggung jawab kepada Menteri Pendidikan Nasional. ▪ Keanggotaan BAN-PT terdiri dari beberapaorang pakar yang dipilih secara terbuka. ▪ Struktur organisasi BAN-PT bersifat non struktural.
Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal (BAN-PNF) Kementerian Pendidikan Nasional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BAN-PNF dibentuk berdasarkan pada Permendikbud No. 59 Tahun 2012, untuk melakukan akreditasi terhadap program pendidikan Non Formal. ▪ Memiliki Pokja Provinsi yang saling berkomunikasi dengan Ban-Pnf.
BNSP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lembaga independen, yang dibentuk berdasarkan PP Nomor 23 Tahun 2004. ▪ BNSP bertanggung jawab langsung kepada presiden ▪ Bertugas menyelenggarakan sertifikasi terhadap lembaga penyelenggara pelatihan. ▪ Keanggotaan terdiri dari 15 orang unsur swasta dan 10 orang unsur pemerintah
Australia: Training Accreditation Council (TAC)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Department of Industry, Innovation, Climate Change, Science, Research and Tertiary Education</i> mengeluarkan kebijakan AQF ▪ Setiap Negara Bagian membentuk Training Accreditation Council (TAC) untuk mengakreditasi Training Registered Organization (TRO). ▪ TAC bersifat independen ▪ Tugas utama TAC: 1) mendaftar berbagai lembaga pelatihan, 2) mengakreditasi program diklat, 3) menyelidiki dan mengawasi lembaga pelatihan dan program-program yang diberikan, dan 4) membatalkan kualifikasi atau sertifikat kompetensi tertentu ▪ TAC terdiri dari sekretariat dan <i>council members</i> terdiri dari 5 orang ahli yang dipilih setiap tiga tahun. ▪ <i>Council members</i> ini dipilih dan ditetapkan oleh Menteri Bidang Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja (<i>Minister for Training and Workforce Development</i>) untuk setiap negara

LEMBAGA AKREDITASI	ASPEK KELEMBAGAAN
	bagian.
Filipina: LogoTRI-PhilNet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diklat Pegawai Pemerintah tanggung jawab LGA yang ada di bawah <i>Department of Interior and Local Government Republic of The Philippines</i> ▪ Dibentuk LogoTRI-PhilNet yang merupakan konsorsium, dengan keanggotaan: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Local Government Academy (LGA)</i> sebagai anggota tetap. LGA adalah suatu lembaga penyelenggara diklat bagi pegawai pemerintah 2. <i>Local Resources Institute</i>, yaitu Perguruan Tinggi dan Lembaga Diklat Swasta yang dapat bekerjasama dengan LGA dan dipercaya untuk menyelenggarakan pelatihan.
<i>Uni Emirat Arab: The Commission for Academic Accreditation, CAA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dibentuk Komisi untuk Akreditasi Akademik (<i>The Commission for Academic Accreditation, CAA</i>) ▪ Komisi ini berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan Tinggi dan Penelitian Ilmu Pengetahuan (<i>Ministry of Higher Education and Scientific Research</i>).
ACM (Konsultan ISO)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salah satu badan akreditasi, dan bagian dari ACM internasional yang telah didirikan di beberapa Negara di bawah pengawasan UKAS (<i>United Kindom Accreditation System</i>) yang di akreditasi secara internasional oleh IAF (<i>internasional accreditation forum</i>). Di Indonesia IAF adalah sejajar dengan KAN (Komite Akreditasi Nasional)

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Mencermati perbandingan bentuk kelembagaan akreditasi di atas, nampak ada beberapa persamaan dan beberapa perbedaan. Beberapa persamaannya antara lain, bahwa semua lembaga akreditasi yang ada bersifat independen dan terpisah dari instansi induk-nya. Tugas utama lembaga ini, sama-sama untuk memberikan jaminan terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan dan/atau diklat yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan dan/atau pelatihan. Pemisahan kelembagaan tersebut dari instansi induknya, selain untuk menjaga independensi juga dimaksudkan agar penyelenggaraan akreditasi lebih fokus dan profesional.

Sementara itu perbedaan hanya nampak pada objek yang diakreditasinya, dan sedikit dalam keanggotaan. Dalam hal ini keanggotaan ada yang bersifat permanen dan dipilih secara terbuka seperti halnya BAN-PT, BAN-PNF, dan BNSP, ada juga yang bersifat konsorsium dan *ex-officio* kepada pimpinan institusi seperti halnya pada logoTRI-philnet.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa prinsip utama yang harus dimiliki oleh lembaga akreditasi adalah **profesionalisme dan independensi**.

2. Perbandingan Aspek Mekanisme Akreditasi

Aspek kedua yang akan menentukan objektivitas dan kualitas lembaga yang diakreditasi adalah aspek mekanisme. Apakah mekanisme yang dibangun menjamin keterbukaan dan objektivitas? Tabel 2.2 berikut ini merupakan perbandingan mekanisme akreditasi yang dilakukan oleh beberapa lembaga.

Tabel 2.2
Perbandingan Mekanisme Akreditasi

LEMBAGA AKREDITASI	ASPEK MEKANISME AKREDITASI
BAN-PT Kementrian Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BAN-PT memberitahu program studi mengenai prosedur pelaksanaan akreditasi program studi. ▪ Program studi sarjana mengajukan permohonan kepada BAN-PT untuk diakreditasi dengan melampirkan persyaratan eligibilitas yaitu: <ol style="list-style-type: none"> a. SK Pendirian Program Studi b. Izin operasional program studi. ▪ BAN-PT mengkaji permohonan dan laporan hasil evaluasi-diri berdasarkan persyaratan awal (eligibilitas). ▪ Jika telah memenuhi persyaratan awal, BAN-PT mengirimkan instrumen akreditasi kepada program studi yang bersangkutan setelah rangkuman hasil evaluasi-diri dinilai memenuhi syarat. ▪ Program studi sarjana mengisi borang akreditasi Program studi sarjana. ▪ Fakultas/sekolah tinggi yang membawahi program studi mengisi borang Fakultas/Sekolah Tinggi. ▪ Program studi sarjana mengirimkan borang yang telah diisi tersebut beserta lampiran-lampirannya kepada BAN-PT. ▪ BAN-PT memverifikasi kelengkapan borang tersebut. ▪ BAN-PT menetapkan (melalui seleksi dan pelatihan) tim assesor yang terdiri atas dua orang pakar sejawat yang memahami pengelolaan program studi sarjana. ▪ Setiap assesor secara mandiri menilai laporan evaluasi diri, borang program studi, dan borang fakultas/sekolah tinggi (asesmen kecukupan). ▪ BAN-PT mengundang tim assesor untuk mendiskusikan dan menyepakati hasil penilaian dokumen. Hasil kesepakatan digunakan sebagai bahan asesmen lapangan. ▪ Tim assesor melakukan asesmen lapangan ke lokasi program studi sarjana selama 3 hari.

LEMBAGA AKREDITASI	ASPEK MEKANISME AKREDITASI
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tim assesor melaporkan hasil asesmen lapangan kepada BAN-PT paling lama satu minggu setelah asesmen lapangan. ▪ BAN-PT memvalidasi laporan tim assesor. ▪ BAN-PT menetapkan hasil akreditasi perguruan tinggi. ▪ BAN-PT mengumumkan hasil akreditasi kepada masyarakat luas, menginformasikan hasil keputusan kepada assesor yang terkait, dan menyampaikan sertifikat akreditasi kepada perguruan tinggi yang bersangkutan.
<p>BAN-PNF Kementerian Pendidikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program dan Satuan PNF mengajukan permintaan dengan form khusus/standar, (database) dimasukan ke dalam katalog Ban Pnf ▪ Sekretariat memverifikasi ▪ Penetapan assesor ▪ Desk assessment (4 kali) FR-AK-03 dan FR-AK-04 jika ada masalah ▪ Penetapan asessor vitasi (Kepala, Madya, Muda), assesor, PNS, dosen, swasta. (05, janji asesor memegang rahasia, 06. tugas) ▪ Visitasi (07. Ceklist, siapa yang hadir, 09. Laporan) ▪ Validasi, verifikasi dan rekomendasi (10. Test case) ▪ Pleno penetapan ▪ Penerbitan SK Ban-Pnf dan sertifikat diklat.
<p>Australia: <i>Training Accreditation Council (TAC)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seluruh hal-hal yang akan dinilai sudah diketahui oleh lembaga pelatihan. ▪ Lembaga Pelatihan menyiapkan bukti-bukti dari pelaksanaan berbagai kebijakan yang harus dilakukan oleh lembaga pelatihan. ▪ Auditor akan menilai sejauhmana sistem yang diciptakan oleh lembaga pelatihan memenuhi standar yang telah ditetapkan AQF, serta pemahaman tentang sistem itu oleh seluruh staf. ▪ Hasil penilaian auditor disampaikan kepada lembaga pelatihan, ▪ Apabila ada keberatan, lembaga pelatihan boleh mengajukan nota keberatan kepada TAC atas hasil audit tersebut, ▪ TAC akan melakukan pengecekan atas hasil audit dan dengan pendapat antara auditor dan lembaga pelatihan. ▪ Setelah dilakukan pengecekan baru ditetapkan status lembaga pelatihan tersebut.
<p>Filipina: LogoTRI-PhilNet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LRI mengusulkan kepada LoGoTRI-PhilNet untuk re-akreditasi maupun akreditasi baru. ▪ LoGoTRI-PhilNet melakukan verifikasi dari dokumen yang

LEMBAGA AKREDITASI	ASPEK MEKANISME AKREDITASI
	<p>disampaikan oleh LGA maupun LRI.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ LoGoTRI-PhilNet melakukan visitasi dengan mengirimkan tim assesor pada LGA maupun anggota LRI yang mengusulkan akreditasi. ▪ LoGoTRI-PhilNet melakukan rapat untuk membahas hasil visitasi dan mekualitasskan hasilnya. Berkaitan dengan keputusan atas hasil visitasi
<p><i>Uni Emirat Arab: The Commission for Academic Accreditation, CAA)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institusi mengajukan proses akreditasi dengan melengkapi berbagai aplikasi baik dalam bentuk hardcopy maupun softcopy yang terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Format akreditasi yang disediakan oleh CAA ▪ Surat pengajuan dari pimpinan institusi yang mengajukan akreditasi. Surat tersebut harus menyatakan bahwa segala informasi yang tertuang dalam dokumen akreditasi adalah benar, teliti, dan lengkap serta menunjukkan: i) pengajuan akreditasi telah disetujui oleh badan pengatur institusi (the institution's governing body), ii) konsisten dengan misi dan tujuan institusi, iii) hendak menerima kebutuhan anggaran, pegawai, sumber daya fisik dan sumber daya lainnya untuk menggunakan secara terus menerus. ▪ Katalog institusi, buku pedoman pengajar dan staf, buku pedoman siswa/pembelajar, buku manual penjaminan kualitas, struktur organisasi, dan dokumen lainnya yang dianggap relevan dengan institusi. ▪ Dokumen studi kelayakan bagi akreditasi program pendidikan teknik kejuruan dan pelatihan. ▪ Jika CAA menemukan dokumen yang tidak lengkap, dokumen tersebut akan dikembalikan dengan disertai penjelasan dan informasi mengenai pengajuan kembali. Pengajuan kembali dokumen akreditasi harus diterima oleh CAA selambat-lambatnya enam bulan semenjak tanggal pemberitahuan. ▪ Dokumen yang dianggap memenuhi persyaratan akreditasi, CAA akan melakukan visitasi dengan melibatkan para ahli dalam bidangnya untuk melakukan visitasi dan evaluasi. ▪ Berdasarkan hasil visitasi, CAA akan menetapkan hasil melalui rapat komisi dan melaporkan hasilnya kepada Kementerian Pendidikan.
<p>BNSP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LSP membentuk komite teknik untuk mengajukan permohonan sertifikasi kepada BNSP ▪ BNSP menunjuk asesor (tim asesor lisensi) ▪ Tim asesor lisensi melakukan assessmen (re-assessment) ▪ Tim asesor menyusun laporan assessment ▪ BNSP melakukan surveillance ▪ BNSP memberikan lisensi kepada LSP

LEMBAGA AKREDITASI	ASPEK MEKANISME AKREDITASI
<p>ACM (Konsultan ISO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ melalui kegiatan audit terhadap suatu perusahaan/lembaga (<i>client</i>) yang dilakukan oleh beberapa orang auditor yang berkompeten pada bidang yang terkait dengan bidang usaha <i>client</i> menggunakan instrument standar ISO, kemudian membuat laporan lengkap tentang kondisi client serta rekomendasi perbaikan, dan melakukan monitoring selama dilakukan perbaikan. Setelah melakukan monitoring/ pemantauan secara kontinu dan pemenuhan persyaratan maka diusulkan penerbitan sertifikasi internasional dari IAF. ▪ Dalam hierarki pertanggungjawabannya ACM melakukan report kepada UKAS dan UKAS melakukan report kepada IAF, dengan perkataan lain ACM diaudit oleh UKAS, sementara UKAS diaudit oleh IAF, dan IAF dapat diaudit oleh lembaga lain, sehingga tidak akan pernah ada lembaga superbodi. ▪ <i>Procedure</i> kegiatannya adalah, <i>Stage-1 auditing chek</i> dokumen review 1 hari 6 unsur pokok ISO, kemudian minggu berikutnya kembali, kemudian perbaikan selama 6 bulan, <i>stage-2</i> yaitu <i>re-chek</i> selama 1-2 bulan setelah itu, bila sudah sesuai maka akandikirim laporan lengkap tentang rekomendasi ke IAF

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Memperhatikan perbandingan mekanisme yang dipraktekkan oleh lembaga-lembaga akreditasi sebagaimana dipaparkan, nampak ada satu tahapan yang menarik untuk diperhatikan yaitu mekanisme visitasi (*surveillance*), seperti yang dilakukan di BAN-PT, BAN-PNF, BNSP, ACM, TAC Australia, dan CAA Uni Emirat Arab. Visitasi dilakukan untuk menjaga objektivitas dalam penilaian. Sementara itu, tahapan pemberian kesempatan untuk mengajukan keberatan, jika lembaga pelatihan merasakan bahwa hasil audit tidak sesuai dengan yang dia rasakan, merupakan tahapan penting untuk menjamin keterbukaan dalam sistem akreditasi.

Berdasarkan studi mekanisme yang dilakukan di beberapa instansi tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya mekanisme bisa berbeda satu instansi dengan instansi lain, namun yang menjadi nilai dasar (prinsip) dalam membangun mekanisme akreditasi adalah harus objektif (sesuai dengan apa adanya) dan transparan, sehingga semua pihak merasa puas dan kualitas dapat terjamin.

3. Perbandingan Aspek SDM Akreditasi

Aspek ketiga yang akan menentukan objektivitas dan kualitas lembaga yang diakreditasi adalah aspek SDM. Apakah SDM yang ada mampu memberikan penilaian secara objektif, profesional dan independen? Tabel 2.3 berikut ini merupakan perbandingan SDM akreditasi yang dilakukan oleh beberapa lembaga.

Tabel 2.3
Perbandingan SDM Akreditasi

LEMBAGA AKREDITASI	ASPEK SDM AKREDITASI
BAN PT Kementerian Pendidikan Nasional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tim assesor terdiri atas pakar-pakar yang berpengalaman dari berbagai bidang keahlian, dan praktisi yang menguasai pelaksanaan pengelolaan program studi. ▪ Biasanya berasal dari Dosen yang terseleksi dan mendapatkan pelatihan Asesor yang distandarisasi oleh BAN-PT
BAN-PNF Kementerian Pendidikan Nasional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BAN-PNF beranggotakan: 13 orang ▪ Asesor direkrut dari kalangan profesional yang lulus seleksi dan mendapatkan pelatihan asesor yang distandarisasi oleh BAN-PNF. ▪ Tim Sekretariat: 16 orang
Australia: <i>Department of Industry, Innovation, Climate Change, Science, Research and Tertiary Education</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akreditasi dilakukan oleh para auditor independen yang ditunjuk oleh TAC
BNSP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keanggotaan terdiri dari 15 orang unsur swasta dan 10 orang unsur pemerintah
ISO (ACM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ACM terdiri dari ketua, sekretariat dan anggota (auditor). Auditor yang ditugaskan adalah orang yang telah memenuhi syarat yaitu telah lulus suatu pelatihan (LEC) dan mendapat sertifikat sebagai auditor pada skala internasional, serta melalui proses penjurangan/bertahap dan pelatihan ▪ Selain itu juga disediakan tenaga-tenaga ahli yang akan ditugaskan sebagai narasumber & pendamping bagi auditor di lapangan, yang akan memberikan masukan yang lebih detail & mendalam tentang suatu hal tertentu

LEMBAGA AKREDITASI	ASPEK SDM AKREDITASI
	yang dibutuhkan pada saat melakukan auditing.

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Dari aspek SDM, berdasarkan perbandingan yang dipraktekkan oleh lembaga-lembaga akreditasi sebagaimana dipaparkan dapat diketahui bahwa secara umum SDM yang melakukan akreditasi merupakan tenaga-tenaga yang profesional dan independen. Untuk menjaga independensi, maka assesor yang direkrut berasal dari tenaga ahli (pakar) yang memiliki pengalaman dan bidang keahlian tertentu sesuai dengan objek penilaian. Proses rekrutmen assesor dilakukan melalui proses seleksi dan pelatihan dengan standar tertentu. Adapun jumlah keanggotaan assesor antara 13-25 orang. Dari jumlah tersebut nampak bahwa penentuan jumlah assesor yang ditetapkan adalah bernilai ganjil. Hal tersebut ditujukan agar penetapan hasil melalui musyawarah mufakat dapat mencapai kuorum.

4. Perbandingan Aspek Standar Penilaian Akreditasi

Aspek keempat yang akan menentukan objektivitas dan kualitas lembaga yang diakreditasi adalah aspek standar penilaian akreditasi. Apa saja yang dijadikan acuan (standar) penilaian akreditasi? Tabel 2.4 berikut ini merupakan perbandingan standar penilaian akreditasi yang dilakukan oleh beberapa lembaga berikut hasil akreditasi yang ditetapkan.

Tabel 2.4

Perbandingan Standar Penilaian Akreditasi

BENCHMARK	ASPEK STANDAR PENILAIAN AKREDITASI
BAN PT Kementerian Pendidikan Nasional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standar Penilaian: <ol style="list-style-type: none"> 1. Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian 2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu 3. Mahasiswa dan lulusan 4. Sumber daya manusia 5. Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik 6. Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi 7. Penelitian dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama. ▪ Penentuan skor akhir merupakan jumlah dari hasil penilaian <ul style="list-style-type: none"> - Borang program studi (75%),

BENCHMARK	ASPEK STANDAR PENILAIAN AKREDITASI
	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi diri program studi (10%) - Portofolio Fakultas/ Sekolah Tinggi (15%). ▪ Hasil akreditasi institusi perguruan tinggi dinyatakan sebagai Terakreditasi dan Tidak Terakreditasi. Yang terakreditasi diberi peringkat: <ul style="list-style-type: none"> - Nilai akreditasi 361-400 : A (Sangat Baik) - nilai akreditasi 301 – 360 : B (Baik): - nilai akreditasi 200 – 300 : C (Cukup) - nilai akreditasi < 200 : Tidak Terakreditasi dengan ▪ Masa berlaku akreditasi program studi sarjana untuk semua peringkat akreditasi adalah selama 5 tahun.
<p>BAN-PNF Kementrian Pendidikan Nasional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standar Penilaian: <ol style="list-style-type: none"> 1. Standar isi, 2. Standar proses, 3. Standar kompetensi lulusan, 4. Standar pendidikan tenaga kependidikan 5. standar sarana prasarana 6. Standar pengelolaan, 7. Standar pembiayaan dan standar penilaian. ▪ Sistem penilaian indicator nya adalah: <ul style="list-style-type: none"> - Mayor > 100% conformity - Minor > 25% conformity - Observe > 10% conformity - 22 mayor - 32 minor - 4 observe ▪ Hasil akreditasi adalah penetapan status Terakreditasi – tidak terakreditasi ▪ Masa berlaku akreditasi adalah 5 tahun
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standar yang diterapkan mengacu pada Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) yaitu kerangka penjurangan kualifikasi kompetensi yang dapat menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja serta pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor. ▪ KKNI terdiri atas 9 (sembilan) jenjang kualifikasi, dimulai dari jenjang 1 (satu) sebagai jenjang terendah sampai dengan jenjang 9 (sembilan) sebagai jenjang tertinggi. Jenjang kualifikasi KKNI terdiri atas: <ul style="list-style-type: none"> - jenjang 1 sampai dengan jenjang 3 dikelompokkan dalam jabatan OPERATOR; - jenjang 4 sampai dengan jenjang 6 dikelompokkan

BENCHMARK	ASPEK STANDAR PENILAIAN AKREDITASI
	<p>dalam jabatan TEKNISI atau ANALIS;</p> <ul style="list-style-type: none"> - jenjang 7 sampai dengan jenjang 9 dikelompokkan dalam jabatan AHLI.
<p>Filipina: LogoTRI-PhilNet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LoGoTRI-PhilNet mengeluarkan ketetapan dalam bentuk sertifikat yang berupa leveling akreditasi, yaitu: <ul style="list-style-type: none"> - BINTANG 1 (1 STAR) - LRI adalah anggota terpercaya dari LoGoTRI-PhilNet. - BINTANG 2 (2 STARS) – LRI telah menjalani evaluasi dan mengumpulkan skor keseluruhan kurang dari 3,0. Skor ini merupakan level terendah untuk status akreditasi, namun demikian LRI telah tersertifikasi oleh lembaga akreditasi LoGoTRI-PhilNet dan dengan masa berlaku akreditasi 1 atau 2 tahun. Level ini disebut juga sebagai <i>candidate status</i>. - BINTANG 3 (3 STARS) – LRI telah dievaluasi dan mengumpulkan skor di antara 3,0 sampai dengan 3,7. Level akreditasi ini mengindikasikan bahwa LRI memiliki program pelatihan LRI secara umum masuk dalam kategori memuaskan akan tetapi masih perlu pengembangan lebih lanjut. Level ini disebut juga sebagai <i>initial accreditation status</i>. - BINTANG 4 (4 STARS) – LRI telah dievaluasi dan mengumpulkan skor di antara 3,8 sampai dengan 4,5. Level akreditasi ini mengindikasikan bahwa LRI memiliki program pelatihan yang unggul dan yang terbaik di antara LRI lainnya di Filipina. - BINTANG 5 (5 STARS) - LRI telah dievaluasi dan mengumpulkan skor di antara 4,6 sampai dengan 5,0. Level ini merupakan level akreditasi tertinggi yang diperoleh LRI. Level ini mengindikasikan bahwa LRI memiliki perbedaan yang lebih baik dari LRI unggulan lainnya dalam penyelenggaraan program pelatihan pemerintahan dan dapat disetarakan dengan standar lembaga diklat internasional.
<p>Australia: <i>Department of Industry, Innovation, Climate Change, Science, Research and Tertiary Education</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsur penilaian: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolaan resiko, 2. Proses peningkatan kualitas yang kontinu, 3. Kompetensi para staf, 4. Pengelolaan dan administrasi keuangan, 5. Identifikasi / analisis kebutuhan klien, 6. Alokasi sumber daya untuk pelaksanaan pelatihan, 7. Pengelolaan asesmen yang valid, adil dan fksibel.

BENCHMARK	ASPEK STANDAR PENILAIAN AKREDITASI
<p><i>Uni Emirat Arab: Ministry of Higher Education and Scientific Research</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standar Penilaian: <ol style="list-style-type: none"> 1. Misi dan Penjaminan Kualitas 2. Organisasi, Tata Kelola, dan Kepemimpinan 3. Teknis Program Pendidikan Kejuruan dan Pelatihan 4. Staf Pengajar dan Administrasi 5. Pembelajar/Siswa 6. Pusat Sumber Pembelajaran dan Sumber Daya Informasi Lainnya 7. Sumber Daya Fisik dan Teknologi 8. Sumber Daya Keuangan 9. Pengungkapan Publik dan Integritas 10. Perjanjian dengan Komunitas ▪ Kriteria penetapan akreditasi oleh CAA <ul style="list-style-type: none"> - <i>Approved</i> : Institusi diberikan ijin penyelenggaraan program sampai dengan lima tahun, dan setelahnya diharuskan untuk melakukan re-akreditasi. Institusi yang telah terakreditasi berhak untuk menawarkan program yang diselenggarakannya di seluruh Uni Emirat Arab. Bagi institusi yang baru berdiri, tidak tertutup kemungkinan akan dilakukan visitasi dadakan oleh CAA setelah meluluskan angkatan pertama dalam kurun waktu dua tahun setelah berdiri. Hal ini dilakukan untuk melihat kesesuaian dengan standar yang saat ini digunakan, apabila dinyatakan tidak sesuai maka pihak CAA melalui Kementerian Pendidikan akan menghentikan ijin penyelenggaraan institusi tersebut. - <i>Delayed</i> : Keputusan mengenai perijinan atau status akreditasi ditunda sampai institusi tersebut melakukan perbaikan atas temuan assesor dan menambahkan berbagai informasi lainnya yang relevan. Jika hal ini tidak ditindaklanjuti dalam waktu maksimal 6 bulan semenjak disampaikannya catatan assesor kepada institusi maka otomatis status akreditasinya dimasukkan dalam kelompok percobaan (<i>probation</i>). - <i>Probation</i>: Jika sebuah institusi berada dalam status ini, maka institusi tersebut harus memperbaiki segala kekurangan berdasarkan catatan yang diberikan oleh assesor CAA dalam kurun waktu yang diberikan. Pada akhir periode percobaan, CAA akan membuat rekomendasi kepada pihak Kementerian Pendidikan dengan hasil masuk dalam kategori approval atau denial atau pencabutan ijin atau peniadaan status akreditasinya. Selama dalam kurun waktu percobaan, institusi tidak diijinkan untuk

BENCHMARK	ASPEK STANDAR PENILAIAN AKREDITASI
	menerima siswa baru. - <i>Denied</i> : Institusi yang memiliki status ini, ijin penyelenggaraannya akan ditiadakan. Dengan demikian institusi dengan status ini dilarang menawarkan berbagai programnya kepada pihak masyarakat luas, dan berkewajiban untuk memindahkan siswa yang ada ke institusi lain yang diakui dengan menanggung dana sepenuhnya atas perpindahan siswa tersebut.
ISO (ACM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persyaratan minimal dari ISO: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leadership</i>, tentang kepemimpinan client, wewenang serta aplikasinya 2. Mekanisme/proses pekerjaan yang berjalan selama ini 3. <i>Management system</i> (pengelolaan) 4. <i>continual improvement</i>, pengembangan yang berkelanjutan 5. Penelitian sebelum membuat kebijakan 6. Optimalisasi keuntungan 7. Pendukung & penunjang, seperti HRD, Maintenance, <i>safety & security</i> ▪ Produk output dari ACM adalah sertifikat ISO sebagai tanda penjaminan mutu yang dapat pengakuan secara internasional ▪ Masa berlaku sertifikat sampai dengan 3 tahun, jika terjadi suatu hal yang tidak sesuai sebelum 3 tahun, jika fatal sertifikatnya dapat ditahan/dibekukan sampai memperlihatkan bukti perbaikan pada saat sertifikasi ulang

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Berdasarkan perbandingan standar penilaian yang dipraktekkan oleh lembaga-lembaga akreditasi sebagaimana dipaparkan dapat diketahui bahwa secara umum standar penilaian yang ditetapkan mencakup input, proses dan output yang dihasilkan oleh suatu lembaga yang akan diakreditasi. Standar penilaian akreditasi yang dikembangkan hampir oleh semua instansi tersebut yaitu (1) visi dan misi, (2) kepemimpinan (3) sistem manajemen atau pengelolaan program/lembaga, (4) SDM pengelola, pengajar, peserta diklat, dan lulusan (5) sarana dan prasarana penunjang, (6) sumber daya keuangan/pembiayaan, dan (7) sistem informasi. Penetapan hasil akreditasi terdiri dari status terakreditasi dan tidak akreditasi berikut konsekuensinya. Adapun masa berlaku akreditasi yang ditetapkan adalah antara 3-5 tahun. Hal tersebut ditujukan agar lembaga

yang bersangkutan dapat terus melakukan perbaikan secara berkelanjutan, sehingga mampu memberikan jaminan kualitas yang memadai.

C. KONSEP DAN MODEL EVALUASI KEBIJAKAN PUBLIK

Evaluasi kebijakan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan (diklat) aparatur di Indonesia dapat dianalisis dari isi kebijakan dan implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat yang ada selama ini.

Menurut Chelimsky (1989) evaluasi adalah aktivitas yang sistematis dan berkelanjutan untuk menilai konseptualisasi, desain, implementasi, dan manfaat kebijakan atau program. Dalam konteks evaluasi program pendidikan, konsep-konsep evaluasi telah dibangun dalam beberapa dekade terakhir yang masih terus dikembangkan dan dipengaruhi oleh konsep-konsep yang diungkapkan Cronbach (1963), Weiss (1987), Scriven (1967), Stake (1967) dan Stufflebeam (1966). Chelimsky mendefinisikan evaluasi adalah suatu metode penelitian yang sistematis untuk menilai rancangan, implementasi dan efektifitas suatu program.

Menurut Weiss (1987) evaluasi program secara integral terjalin antara pengambil keputusan politis tentang prioritas social peserta program, alokasi sumber daya, dan kekuasaan. Mulyono dan Ramli (2004) mendefinisikan bahwa evaluasi sebagai proses menilai sesuatu berdasarkan standar objektif yang telah ditetapkan kemudian diambil keputusan atas obyek yang dievaluasi. Dalam konteks evaluasi pendidikan, Worthern, Sanders dan Fitzpatrick (1997) mendefinisikan bahwa evaluasi pendidikan dilakukan untuk mendefinisikan, mengklarifikasi, dan menyusun kriteria dan berdasarkan kriteria-kriteria tersebut dapat ditemukan penilaian terhadap pencapaian tujuan, kualitas, nilai lebih, kinerja dan kepentingan dari evaluasi. Lebih luas lagi, Stufflebeam dan Webster mengungkapkan bahwa evaluasi program pendidikan dilaksanakan untuk membantu pelaksana program dengan melibatkan peserta didik dengan menilai pencapaian tujuan dan menggunakan hasil penilaian tersebut dalam pengambilan keputusan di masa depan untuk pelaksanaan program pendidikan yang lebih baik.

Untuk mengetahui sejauhmana implementasi suatu kebijakan mencapai sasaran dan tujuannya maka perlu dilakukan proses evaluasi implementasi kebijakan. Ada beberapa definisi mengenai evaluasi kebijakan. Sebagaimana dikutip oleh Budi Winarno (2002: 165-166), ada beberapa ahli yang memberikan definisi mengenai evaluasi kebijakan antara lain: *Pertama,*

Charles Jones (1984) mendefinisikan evaluasi kebijakan sebagai kegiatan yang bertujuan untuk menilai manfaat suatu kebijakan. *Kedua*, James Anderson (1975) mendefinisikan evaluasi kebijakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang menyangkut substansi, implementasi, dan dampak. Dan *ketiga*, Letser dan Stewart (2000) menyatakan bahwa evaluasi kebijakan ditujukan untuk melihat sebab-sebab kegagalan suatu kebijakan atau untuk mengetahui apakah kebijakan yang telah dijalankan meraih dampak yang diinginkan

Menurut Weiss (dalam Joko Widodo, 2007:114), evaluasi kebijakan publik mengandung beberapa unsur penting yaitu:

1. Untuk mengukur dampak (*to measure the effects*) dengan bertumpu pada metodologi riset yang digunakan.
2. Dampak (*effects*) tadi menekankan pada suatu hasil (*outcomes*) dari efisiensi, kejujuran, moral yang melekat pada aturan-aturan atau standar.
3. Perbandingan antara dampak (*effects*) dengan tujuan (*goals*) menekankan pada penggunaan kriteria (*criteria*) yang jelas dalam menilai bagaimana suatu kebijakan telah dilaksanakan dengan baik.
4. Memberikan kontribusi pada pembuatan keputusan selanjutnya dan perbaikan kebijakan pada masa mendatang sebagai tujuan sosial (*the social purpose*) dari evaluasi.

Menurut Dunn (1981:278) dan Ripley (1985:179) sebagaimana dikutip oleh Samodra Wibawa, dkk (1994: 10-11), evaluasi memiliki empat fungsi yaitu:

1. Eksplanasi

Melalui evaluasi dapat dipotret realitas pelaksanaan program dan dapat di buat suatu generalisasi tentang pola-pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamatinya.

2. Kepatuhan

Melalui evaluasi dapat diketahui apakah tindakan yang dilakukan oleh para pelaku, baik birokrasi maupun pelaku lain, sesuai standard an prosedur yang ditetapkan oleh kebijakan.

3. *Auditing*

Melalui evaluasi dapat diketahui apakah output benar-benar sampai ke

tangan kelompok sasaran maupun penerima lain (individu, keluarga, organisasi, birokrasi desa, dan lain-lain).

4. *Akunting*

Dengan evaluasi dapat diketahui apa akibat sosial dan ekonomi dari kebijakan tersebut.

Menurut Samodra Wibawa, dkk (1994: 9) ada 4 aspek yang ingin diketahui dari evaluasi kebijakan, yaitu: (1) proses pembuatan kebijakan, (2) proses implementasi, (3) konsekuensi kebijakan, dan (4) efektivitas dampak kebijakan. Dari keempat aspek tersebut, evaluasi terhadap aspek kedua yaitu proses implementasi disebut sebagai evaluasi implementasi sementara evaluasi terhadap aspek ketiga dan keempat disebut sebagai evaluasi dampak kebijakan.

Menurut Meter dan Horn (dalam Samodra Wibawa, dkk, 1994: 15) implementasi kebijakan didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta baik secara individu maupun kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan sebagaimana dirumuskan di dalam kebijakan. Tujuan evaluasi implementasi menurut James Anderson (dalam Ismi Dwi A.N, 2008: 64) adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja implementasi kebijakan publik dan faktor-faktor apa yang menyebabkan variasi itu.

Dalam perkembangan lebih lanjut, beberapa ahli dan peneliti mengungkapkan berbagai model evaluasi yang sering digunakan dalam evaluasi pendidikan dan evaluasi bidang lain. Terdapat delapan pendekatan model evaluasi program pendidikan antara lain:

1. *Utilitarian Evaluation -Tyler's Model*

Secara umum, Tyler (dalam Clarence R. W Reser, 1999) menawarkan enam konsep rekomendasi bagi evaluator pendidikan antara lain:

- a. Menyusun tujuan fundamental dari diadakannya sebuah evaluasi.
- b. Menyediakan aturan dasar dalam memilih teknik evaluasi.
- c. Menentukan prosedur evaluasi.
- d. Melaksanakan evaluasi sebagai proses kontrol kualitas.
- e. Mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan program.
- f. Memverifikasi pencapaian tujuan program.

2. *Hammond's Epic Model*

Mengadaptasi pendekatan Tyler, Hammond's Gordon W Barret (1998) mengemukakan langkah-langkah penilaian yang harus dilakukan adalah:

- a. Mendefinisikan program
- b. Mendefinisikan variable-variabel deskriptif, dengan menggunakan kubus
- c. Merumuskan tujuan-tujuan program
- d. Mengukur kinerja program
- e. Menganalisis hasil pengukuran
- f. Membandingkan hasil yang diperoleh dengan tujuan

Dalam mewujudkan langkah-langkah diatas, Hammond mengembangkan kubus tiga dimensi, terdiri dari: 1) dimensi pembelajaran, 2) dimensi kelembagaan, dan 3) dimensi tujuan. Kubus ini digunakan untuk menggambarkan program pendidikan dan mengorganisasikan variable-variabel yang dievaluasi. Kubus ini dinamakan Hammond sebagai "Structure of Evaluation".

3. *Discrepancy Evaluation Model*

Provus (dalam Gordon W Barret, 1998:26-27) mendefinisikan evaluasi sebagai alat untuk membuat pertimbangan (*judgement*) atas kekurangan dan kelebihan suatu objek berdasarkan diantara standar dan kinerja. Model ini juga dianggap menggunakan pendekatan formatif dan berorientasi pada analisis system. Standar dapat diukur dengan menjawab pertanyaan bagaimana program berjalan. Sementara pencapaiannya ada;ah lebih kepada apakah yang sebenarnya terjadi. Evaluator hanya boleh membantu dengan membentuk dan menjelaskan peranan standar dan pencapaian. Dalam model evaluasi ini, kebanyakan informasi yang diperoleh berbeda dan dikumpulkan dengan beberapa cara, yaitu):

- a. Merencanakan bentuk penilaian, menentukan kemantapan suatu program.
- b. Penilaian input, bertujuan membantu pihak pengurus dengan memastikan sumber yang diperlukan mencukupi.
- c. Proses penilaian, memastikan aktivitas yang dirancang berjalan dengan lancar dan memiliki mutu seperti yang diharapkan.
- d. Penilaian hasil, judgement di tahap pencapaian suatu hasil yang direncanakan.

4. *UCLA Model*

Dalam Clarence R. W Reser (1999), Alkin (1969) sebagai Direktur Pusat Kajian Evaluasi di UCLA mengembangkan kerangka kerja evaluasi yang hamper parallel dengan pemikiran yang dikemukakan dalam model CIPP. Kerangka kerja evaluasi ini lebih populer disebut sebagai UCLA Evaluation

Model. Secara garis besar, model evaluasi ini terdiri dari lima tipe, yaitu:

- a. *System Assesment*, menyediakan informasi yang berkaitan dengan latar belakang suatu system (identik dengan context evaluation dalam CIPP Model);
- b. *Program Planning*, membantu memilih program-program yang lebih khusus dan mungkin efektif dalam memenuhi kebutuhan pendidikan tertentu (hampir sama dengan input evaluation);
- c. *Program Implementation*, menyediakan informasi tentang: apakah program dilaksanakan untuk kelompok sasaran yang tepat sesuai yang diharapkan;
- d. *Program Improvement*, menyediakan informasi tentang: bagaimana suatu program berfungsi, apakah tujuan-tujuan yang ditetapkan berusaha untuk terus dicapai, apakah ada hal-hal yang tidak diharapkan muncul (hampir sama dengan process evaluation);
- e. *Program Certification*, menyediakan informasi tentang nilai dari suatu program dan kemungkinannya untuk dipergunakan lebih jauh.

5. Goal Free Evaluation Scriven's Model

Dalam *Goal Free Evaluation*, Scriven (dalam Rusman, 2009) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan evaluasi program evaluator tidak perlu memperhatikan apa yang menjadi tujuan program. Yang perlu diperhatikan dalam program tersebut adalah bagaimana kerjanya (kinerja) suatu program, dengan jalan mengidentifikasi penampilan-penampilan yang terjadi (pengaruh) baik hal-hal yang positif (yaitu hal yang diharapkan) maupun hal-hal yang negatif (yang tidak diharapkan). Scriven menekankan bahwa evaluasi itu adalah interpretasi Judgement ataupun explanation dan evaluator adalah pengambil keputusan dan sekaligus penyedia informasi. Terdapat dua model evaluasi menurut Scriven. *Pertama* evaluasi sumatif, evaluasi berfungsi untuk menetapkan keseluruhan penilaian program. Termasuk menilai keseluruhan manfaat program tertentu dalam hubungannya dengan kontribusi terhadap kurikulum sekolah secara total. *Kedua* evaluasi formatif meliputi pembuatan penilaian dan usaha untuk menentukan sebab-sebab khusus. Informasi yang diperoleh dalam evaluasi formatif memberi kontribusi terhadap revisi program. Ini memungkinkan pengembang kurikulum untuk mengubah dan mengembangkan kurikulum sebelum menetapkan bentuk final. Perbedaan yang mendasar antara dua tipe evaluasi ini menyangkut bagaimana evaluasi diperlakukan, apa yang

akan dievaluasi dan bagaimana hasilnya akan digunakan.

6. Stake's Countenance Model

Dalam Clarence R. W Reser (1999) pengertian *Countenance* adalah keseluruhan, sedangkan pengertian lain adalah sesuatu yang disenangi (*favourable*). Tujuan dari model *Countenance Stake* adalah melengkapi kerangka untuk pengembangan suatu rencana penilaian kurikulum. Perhatian utama Stake adalah hubungan antara tujuan penilaian dengan keputusan berikutnya berdasarkan sifat data yang dikumpulkan. Hal tersebut, karena Stake melihat adanya ketidak-sesuaian antara harapan penilai dan guru. Penilaian yang dilakukan oleh guru tidak akan sama hasilnya dengan penilaian yang dilakukan oleh ahli penilaian. *Countenance Stake* dimaksudkan guna memastikan bahwa semua data yang dikumpulkan dan diolah untuk melengkapi informasi yang dapat digunakan oleh pemakai data. Hal ini berarti bahwa penilai harus mengumpulkan data deskriptif yang lengkap tentang hasil belajar siswa dan data pelaksanaan pengajaran, dan hubungan antara kedua faktor tersebut. Di samping itu juga, jugment data harus dikumpulkan.

Model *Countenance Stake* terdiri atas dua matriks. Matriks pertama dinamakan matriks Deskripsi dan yang kedua dinamakan Matriks Pertimbangan. Matriks pertimbangan baru dapat dikerjakan oleh evaluator setelah matriks Deskripsi diselesaikan. Matriks Deskripsi terdiri atas kategori rencana (intent) dan observasi. Matriks Pertimbangan terdiri atas kategori standard dan pertimbangan.

7. Eisner's Connoisseurship Model

Menurut Gordon F. Vars (2002) model ini memiliki dua karakteristik penting. Pertama, model ini merupakan salah satu model pengambilan keputusan yang menggunakan manusia sebagai instrumen pengukuran. Kedua, model ini diturunkan dari model metaphoric atau perumpamaan dan menggunakan kiasan kritik artistik untuk menghasilkan konsep-konsep dasar evaluasi. Model *connoisseurship* ini juga menggunakan pengumpulan data, analisis, penafsiran atau interpretasi data yang berlangsung di dalam pikiran si pembuat keputusan. Proses ini terjadi, ketika keputusan berjalan di dalam otak pembuat keputusan berdasar pada model organisator bahwa ia telah menginternalisasi berdasarkan pada pelatihan dan pengalaman. Formulasi Esner berawal dari dua konsep kembar, yaitu a) konsep ahli pendidikan, dan b) konsep kritik pendidikan. Kedua konsep kembar tersebut merupakan batasan yang dipinjam dari domain kritik artis yang

menyamakan antara praktik pendidikan dengan kerja seorang seniman.

Model *connoisseurship* tidak lain adalah usaha menggambarkan penyimpangan dari metodologi yang telah dieksploitasi oleh para praktisi evaluasi. Menurutnya kritik bukan hanya menerangkan sifat-sifat dan kualitas menyusun objek atau peristiwa, tetapi juga menyerahkan dalam batasan linguistik. Kritik berbicara dan menulis tentang apa yang ditemui sehingga kritik harus memberikan pencerahan kualitas yang mencakup kegiatan, signifikansi dan kualitas pengalaman, ketika seorang evaluator berinteraksi dengan yang dievaluasi yaitu para siswa.

8. *Stufflebeam's CIPP*

Menurut D. L. Stuffle beam (1995) CIPP yang dikembangkannya pada 1969 merupakan sebuah singkatan dari *context evaluation* yakni evaluasi terhadap konteks, *input evaluation*: evaluasi terhadap masukan, *process evaluation*: evaluasi terhadap proses, dan *product evaluation*: evaluasi terhadap hasil. Keempat kata yang disebutkan dalam singkatan CIPP tersebut merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan. Dengan kata lain, model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem. Secara garis besar evaluasi model CIPP mencakup empat macam keputusan:

- a. Perencanaan keputusan yang mempengaruhi pemilihan tujuan umum dan tujuan khusus
- b. Keputusan pembentukan atau structuring
- c. Keputusan implementasi
- d. Keputusan yang telah disusun ulang yang menentukan suatu program perlu diteruskan, diteruskan dengan modifikasi, dan atau diberhentikan secara total atas dasar kriteria yang ada

Dari kedelapan model evaluasi tersebut, model CIPP inilah yang akan digunakan untuk mengevaluasi implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparaturnya saat ini yaitu evaluasi terhadap konteks (*context evaluation*), evaluasi terhadap masukan (*input evaluation*), evaluasi terhadap proses (*process evaluation*), dan evaluasi terhadap hasil (*product evaluation*).

a. Context Evaluation

Context Evaluation (evaluasi konteks) diartikan sebagai situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi yang dilakukan dalam suatu program yang bersangkutan. Penilaian dari dimensi konteks evaluasi ini seperti kebijakan atau unit kerja terkait, sasaran yang ingin

dicapai unit kerja dalam waktu tertentu, masalah ketenagaan yang dihadapi dalam unit kerja terkait dan sebagainya. Stufflebeam menyebutkan, tujuan dari evaluasi konteks yang utama ialah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki evaluasi, sehingga dapat diberikan arahan perbaikan yang dibutuhkan. Konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program, dan merumuskan tujuan program. Evaluasi konteks adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek.

b. Input Evaluation

Input Evaluation pada dasarnya mempunyai tujuan untuk mengaitkan tujuan, konteks, input, dan proses dengan hasil program. Evaluasi ini juga untuk menentukan kesesuaian lingkungan dalam membantu pencapaian tujuan dan objektif program. Menurut Eko Putro Widyoko, evaluasi masukan (*Input Evaluation*) ini ialah untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan, dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Evaluasi ini menolong mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan, bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Menurut Stufflebeam pertanyaan yang berkenaan dengan masukan mengarah pada “pemecahan masalah” yang mendorong diselenggarakannya program yang bersangkutan.

c. Process Evaluation

Process evaluation ini ialah merupakan model CIPP yang diarahkan untuk mengetahui seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan, apakah program terlaksana sesuai dengan rencana atau tidak. Evaluasi proses juga digunakan untuk mendeteksi atau memprediksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau arsip prosedur yang telah terjadi. Oleh Stufflebeam (dalam Arikunto, 2004), mengusulkan pertanyaan untuk proses antara lain: (1) Apakah pelaksanaan program sesuai dengan jadwal. (2) Apakah yang terlibat dalam pelaksanaan program akan sanggup menangani kegiatan selama program berlangsung? (3) Apakah sarana dan prasarana yang disediakan dimanfaatkan secara maksimal? dan (4) Hambatan-hambatan apa saja yang dijumpai selama pelaksanaan program?.

d. *Product Evaluation*

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa evaluasi produk ialah untuk melayani daur ulang suatu keputusan dalam program. Dari evaluasi produk diharapkan dapat membantu pimpinan proyek dalam mengambil suatu keputusan terkait program yang sedang terlaksana, apakah program tersebut dilanjutkan, berakhir, ataukah ada keputusan lainnya. Keputusan ini juga dapat membantu untuk membuat keputusan selanjutnya, baik mengenai hasil yang telah dicapai maupun apa yang dilakukan setelah program itu berjalan. Evaluasi produk diarahkan pada hal-hal yang menunjukkan perubahan yang terjadi pada masukan mentah. Pertanyaan-pertanyaan yang bisa diajukan antara lain: (1) Apakah tujuan-tujuan yang ditetapkan sudah tercapai? dan (2) Apakah kebutuhan peserta didik sudah dapat dipenuhi selama proses belajar mengajar?

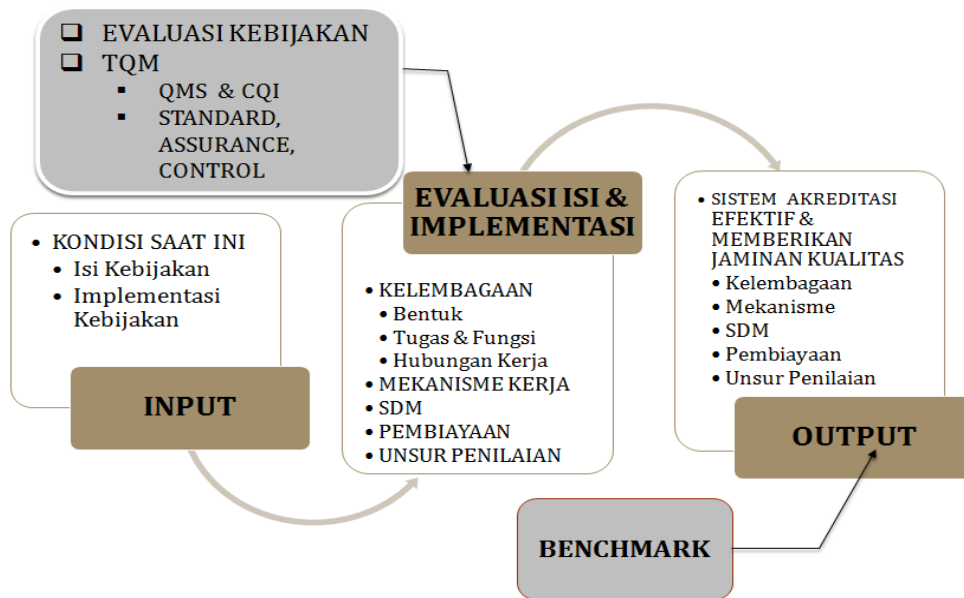
D. KERANGKA PEMIKIRAN

Akreditasi adalah merupakan bagian dari sistem penjaminan kualitas. Akreditasi merupakan suatu proses penilaian yang melibatkan pihak internal maupun eksternal lembaga pendidikan, sehingga melalui penilaian tersebut dapat diketahui apakah suatu institusi atau program pendidikan telah memenuhi standar yang ditetapkan. Kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang telah ditetapkan oleh LAN dinilai masih belum optimal dalam mencapai hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur saat ini maka perlu dilakukan kegiatan evaluasi. Evaluasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur di Indonesia dapat dianalisis dari isi kebijakan dan implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat yang ada saat ini. Adapun model evaluasi yang akan diterapkan dari kedelapan model tersebut adalah model CIPP yaitu evaluasi terhadap konteks (*context evaluation*), evaluasi terhadap masukan (*input evaluation*), evaluasi terhadap proses (*process evaluation*), dan evaluasi terhadap hasil (*product evaluation*). Melalui evaluasi dengan model CIPP maka model evaluasi kebijakan akreditasi lembaga diklat akan dilihat sebagai sebuah sistem. *Context Evaluation* (evaluasi konteks) akan mengevaluasi kebijakan atau unit kerja terkait, sasaran yang ingin dicapai unit kerja dalam waktu tertentu, masalah ketenagaan yang dihadapi dalam unit kerja terkait dan sebagainya dalam mengimplementasikan kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur. *Input Evaluation* pada dasarnya mempunyai tujuan untuk mengaitkan tujuan, konteks, input, dan proses dengan hasil dari implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur dan menilai apakah lingkungan yang ada

sudah membantu pencapaian tujuan dan objektif kebijakan. *Process evaluation* diarahkan untuk mengetahui seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan, apakah kebijakan terlaksana sesuai dengan rencana atau tidak baik dari sisi jadwal pelaksanaan, pihak yang terlibat, sarana dan prasarana yang ada serta hambatan-hambatan yang dihadapi. *Product evaluation*, evaluasi produk ialah untuk melayani daur ulang suatu keputusan dalam kebijakan selanjutnya. Dari evaluasi produk diharapkan dapat membantu dalam merumuskan suatu keputusan terkait kebijakan yang sedang terlaksana, apakah kebijakan tersebut dilanjutkan, berakhir, ataukah ada keputusan lainnya. Berdasarkan lima pilar yang menentukan keberhasilan penerapan TQM yaitu produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen, maka secara spesifik, aspek yang akan dievaluasi baik dari sisi isi kebijakan maupun implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat adalah aspek kelembagaan, mekanisme kerja, SDM, pembiayaan dan unsur penilaian. Hasil dari evaluasi tersebut akan dijadikan acuan dalam pengembangan model kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur dalam kerangka sistem akreditasi yang lebih efektif dan mampu memberikan jaminan kualitas penyelenggaraan diklat aparatur ke depannya. Berdasarkan hal tersebut maka kerangka pemikiran pada kajian ini secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.9

Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian dari kajian ini yang mencakup jenis dan pendekatan penelitian, metode analisis isi (*content analysis*), metode evaluasi kebijakan (*policy evaluation*), dan perumusan dan verifikasi model.

A. JENIS DAN PENDEKATAN PENELITIAN

Analisis kebijakan akreditasi diklat dilakukan terhadap isi kebijakan yang mengatur tentang akreditasi diklat, dan analisis (evaluasi) terhadap implementasi kebijakan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan terdiri dari 2 (dua) jenis dan pendekatan, yaitu:

1. Analisis isi (*content analysis*) dengan pendekatan kualitatif untuk menganalisis isi kebijakan tentang akreditasi diklat;
2. Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*) juga dengan pendekatan kualitatif untuk mengevaluasi implementasi kebijakan akreditasi diklat.

B. METODE ANALISIS ISI (*CONTENT ANALYSIS*)

Menurut Farooq Joubish (2011), analisis isi merupakan metodologi penelitian dalam bidang ilmu sosial ketika teks dipelajari, diteliti dari latar belakang penyusunnya, keaslian teks, serta makna dari teks tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dan menganalisis isi kebijakan-kebijakan yang mengatur Sistem Akreditasi Diklat Aparatur, untuk melihat sejauh mana kebijakan-kebijakan tersebut mendukung upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan diklat aparatur. Ada tiga kebijakan yang menjadi obyek kajian, yaitu PP No. 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Jabatan PNS, Perka LAN No. 2 Tahun 2008 Tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah dan Peraturan Kepala LAN No. 3 Tahun 2008 Tentang Pedoman Akreditasi Lembaga

Pendidikan dan Pelatihan Swasta Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai Negeri Sipil. Sehubungan dengan hal tersebut, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis isi. Analisis isi adalah suatu teknik penelitian untuk membuat inferensi-inferensi yang dapat ditiru (*replicable*) dan shahih data dengan memperhatikan konteksnya. Sebagai suatu teknik penelitian, analisis isi mencakup prosedur-prosedur khusus untuk pemrosesan data ilmiah dan bertujuan untuk memberikan pengetahuan, membuka wawasan baru, menyajikan “fakta” dan panduan praktis pelaksanaannya (Krippendorff, 1991 : 15). Metode analisis isi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah metode yang bersifat kualitatif. Penekanan utama dari sisi kualitatif adalah untuk memperoleh pemahaman tentang makna-makna penonjolan-penonjolan, serta tema-tema dari pesan yang ingin disampaikan, serta untuk memahami bagaimana pesan-pesan tersebut dipresentasikan di dalam teks/dokumen kebijakan.

Berikut akan dipaparkan hal-hal yang terkait dengan metode analisis ini (*content analysis*) untuk membantu memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai penelitian ini:

1. Objek Kajian

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji kebijakan tentang penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat aparatur. Berdasarkan hasil pencermatan dan pemahaman, diketahui bahwa ada 3 (tiga) kebijakan yang mengatur penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat aparatur yang akan menjadi objek dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil;
- b. Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah
- c. Peraturan Kepala LAN Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Swasta Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai Negeri Sipil

2. Pendekatan Kajian

Pendekatan yang digunakan dalam analisis isi ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dalam analisis ini adalah membedah isi dokumen, dalam hal ini kebijakan yang menjadi objek kajian, dengan menerapkan tradisi penelitian qualitative. Beberapa karakteristik pendekatan kualitatif dalam analisis isi adalah (Hermin, 2013):

- a. *Concerned with Process*
- b. *Interested in Meaning*
- c. *Researcher Primary Instrument*
- d. *Text as Fieldwork*
- e. *Descriptive (words, pictures)*
- f. *Inductive (build concepts, hypotheses, theories from details)*

3. Unit Kajian dan Kategorisasi

a. Perumusan Unit Kajian Berdasarkan Kajian Teori dan Kebijakan

Untuk memudahkan analisis tentang akreditasi lembaga diklat yang menyelenggarakan diklat bagi aparatur, maka ditentukan unit kajian dan kategorisasinya. Unit kajian disusun berdasarkan teori dan model yang telah dipaparkan di dalam kerangka teori, yang nantinya akan digunakan untuk menganalisis kebijakan akreditasi lembaga diklat secara lebih mendalam, dan terdiri dari isu-isu yang terkait dengan topik tersebut. Ada 4 (empat) unit kajian yang dirumuskan yaitu: kelembagaan, mekanisme akreditasi, SDM penyelenggara akreditasi, dan unsur-unsur penilaian.

b. Penajaman Unit Kajian Melalui Diskusi dengan Pakar dan Praktisi

Untuk mendapatkan unit kajian yang benar-benar sesuai dengan permasalahan tentang kebijakan akreditasi diklat, dilakukan diskusi dengan beberapa orang pakar dan praktisi. Selain dari LAN, beberapa orang pakar dan praktisi yang terlibat dalam diskusi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Dra. Nurmaningsih, MBA (BNSP)
- 2) Dr. Ir. Ing. Budi Dharma (BAN-PNF)
- 3) Andy F. Johan, ST (ACM-Salah Satu Konsultan ISO)
- 4) Drs. Tony Heryana, MM. (UPI)

c. Penajaman Unit Kajian Melalui Benchmark

Selain melakukan kajian teori dan diskusi dengan pakar dan praktisi, untuk memantapkan unit kajian dalam penelitian ini dilakukan patok banding (*benchmark*) melalui studi literatur dengan beberapa lembaga yang menyelenggarakan akreditasi baik di dalam maupun di luar negeri. Beberapa lembaga yang dijadikan patok banding adalah:

1. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

2. Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal (BAN-PNF)
3. Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)
4. ACM Internasional (Salah satu konsultan ISO)
5. *Training Accreditation Council / TAC* (Australia)
6. *LogoTRI-PhilNet (Filipina)*
7. *The Commission for Academic Accreditation / CAA* (Uni Emirat Arab)

Hasil penajaman melalui diskusi pakar dan praktisi serta hasil patok banding (*benchmark*), maka dirumuskan unit kajian dan kategorisasinya sebagai mana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1

Unit Kajian dan Kategorisasi Kajian

Unit Kajian	Kategori	Keterangan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kelembagaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bagaimana struktur organisasi lembaga yang melaksanakan akreditasi lembaga diklat?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kewenangan & Tugas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sejauh mana kewenangan dan tugas lembaga pelaksana akreditas?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hubungan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bagaimana hubungan kerja antara pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan akreditasi lembaga diklat?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kedudukan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bagaimana kedudukan lembaga pengakreditasi, apakah independen?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keanggotaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lembaga apa saja yang terlibat dalam proses akreditasi? ▪ Bagaimana proses seleksi keanggotaan tersebut? ▪ Apakah persyaratan kompetensi yang harus dimiliki oleh anggotanya?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mekanisme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mekanisme pelaksanaan akreditasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bagaimana tahapan-tahapan dalam pelaksanaan akreditasi
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mekanisme penetapan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apa yang menjadi dasar pertimbangan Kepala LAN dalam menetapkan status akreditasi lembaga diklat?

Unit Kajian	Kategori	Keterangan
		<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana tahapan penetapan status akreditasi lembaga diklat?
<ul style="list-style-type: none"> Sumber Daya Manusia 	<ul style="list-style-type: none"> Mekanisme rekrutmen asesor 	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana tahapan-tahapan dalam rekrutment asesor
	<ul style="list-style-type: none"> Asal Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> Siapa dan darimanakah asesor berasal?
	<ul style="list-style-type: none"> Kompetensi asesor 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetensi apa yang dipetrsyaratkan untuk menjadi asesor?
	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan asesor 	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana cara mengembangkan kompetensi asesor?
	<ul style="list-style-type: none"> Etika Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana etika asesor ketika melakukan verifikasi dan visitasi
<ul style="list-style-type: none"> Standar Nilai 	<ul style="list-style-type: none"> Unsur-unsur penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> Unsur-unsur apa saja yang distandarisasi?
	<ul style="list-style-type: none"> Indikator penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> Apakah indikator setiapunsur tersebut? Apakah indikator-indikator tersebut sudah SMART?
	<ul style="list-style-type: none"> Kriteria Penilaian 	<ul style="list-style-type: none"> Apakah kriteria penialian sudah objektif dan adil?

4. Unit Terteliti

Setelah ditentukan unit kajian sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3.1 di atas, selanjutnya menentukan unit terteliti yang ada pada objek kajian, yaitu pasal-pasal dan ayat-ayat dari kebijakan yang akan dikaji. Berikut unit terteliti tersebut:

Tabel 3.2

Unit Terteliti

Unit Terteliti	PP/PerkaLAN/Pasal/Ayat
<ul style="list-style-type: none"> Kelembagaan 	<ul style="list-style-type: none"> Pasal 22, pasal 26, pasal 28, pasal 29 (PP 101/200) Pasal 19 (Perka LAN No. 2/2008) Pasal 20 (Perka LAN No. 3/2008)

<ul style="list-style-type: none"> • Mekanisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasal 20 (Perka LAN No. 2/2008) • Pasal 21 (Perka LAN No. 3/2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Sumber Daya Manusia 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasal 19 (Perka LAN No. 2/2008) • Pasal 20 (Perka LAN No. 3/2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Standar Nilai 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasal 3, pasal 4, pasal 6, pasal 7, pasal 8, pasal 9, pasal 10, pasal 11, pasal 12, pasal 13, pasal 14, pasal 15, pasal 16, pasal 17, pasal 18. (Perka LAN No. 2/2008) • Pasal 4, pasal 6, pasal 7, pasal 8, pasal 9, pasal 10, pasal 11, pasal 12, pasal 13, pasal 14, pasal 15, pasal 16, pasal 17, pasal 18, pasal 19. (Perka LAN No. 3/2008)

5. Desain Penelitian untuk Analisis Isi

Penelitian dilakukan dengan tahapantahapan sebagai berikut:

Tahap 1: Persiapan penelitian

- a. Menentukan obyek penelitian, yaitu dengan menentukan kebijakan yang akan dikaji dan dianalisis dalam penelitian ini. Kebijakan yang dikaji dalam penelitian ini adalah PP 101 Tahun 2000, Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008, dan Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008.
- b. Pembuatan alat analisis yang meliputi: *pertama*, mengkaji teori yang berhubungan dengan akreditasi dan sistem penjaminan kualitas; *Kedua*, Menyusun dan menentukan unit kajian yang dijadikan pedoman dalam melakukan kajian dan analisis terhadap isi kebijakan.

Tahap ke-2: Mengadakan Diskusi dengan Pakar dan Praktisi;

- a. Diskusi dengan pakar dan praktisi dilakukan untuk mengetahui perspektif para pakar dan praktisi tentang penyelenggaraan akreditasi diklat dilihat dari aspek teoritis dan kebijakan sehingga realibilitas dan validitas data terpenuhi.
- b. Diskusi dengan Pakar dan Praktisi dilakukan dilakukan pada tanggal sebagai berikut:
- c. Tujuannya adalah agar diperoleh informasi yang lebih obyektif dari aspek akademik dan kebijakan, memperdalam dan mengklarifikasi informasi yang terdapat dalam basis data, dan untuk mengurang subyektifitas peneliti dalam melakukan analisis atau kajian.

- d. Diskusi diharapkan dapat memberikan dukungan atau kritikan kepada unit kajian yang telah ditentukan sehingga apakah penetapan unit kajian ini merupakan sebuah keputusan yang tepat atau perlu diperbaiki.

Tahap 3: Proses penelitian

- a. Melakukan pelacakan dan penelusuran terhadap 5 (lima) unit kajian melalui pasal-pasal dan dan penjelasan dari kebijakan yang ditetapkan sebagai objek kajian yaitu PP Nomor 101 Tahun 2000, Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008, dan Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008.
- b. Tahap Analisis tidak lain dari melakukan interpretasi/penafsiran data yang diperoleh. Mengkaji setiap data yang ditemukan dalam isi kebijakan sesuai unit analisis yang telah ditetapkan. Data temuan akan digambarkan dengan berbasis pada perspektif kritis dengan dukungan literatur termasuk hasil diskusi dengan pakar dan praktisi.

C. METODE EVALUASI KEBIJAKAN (*POLICY EVALUATION*)

Metode kedua yang digunakan dalam kajian ini adalah metode evaluasi kebijakan, yaitu suatu metode untuk mengevaluasi atau menilai proses implementasi dari kebijakan tersebut serta dampaknya. Pendekatan evaluasi yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Kajian ini berusaha untuk mengevaluasi kebijakan akreditasi lembaga diklat yang diterapkan saat ini dan menyusun model kebijakan akreditasi lembaga diklat kedepan dalam upaya mewujudkan kualitas dan efektifitas Sistem Kediklatan Nasional. Sementara itu, dari segi pemanfaatannya, kajian ini merupakan kajian terapan. Hal ini dikarenakan hasil kajian merupakan rekomendasi kebijakan akreditasi lembaga diklat di Indonesia yang dapat dimanfaatkan oleh pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan akreditasi lembaga diklat.

1. Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan evaluasi kebijakan ini diperlukan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Berikut akan disajikan teknik-teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan dengan kebutuhan penelitian:

- a. *Desk Research*
Desk research dilakukan untuk memperoleh berbagai data sekunder tentang proses implementasi kebijakan serta output dan outcome dari implementasi kebijakan tersebut.
- b. *Diskusi Terbatas*

Selain desk research, untuk mendapatkan data dan informasi mengenai implementasi kebijakan akreditasi diklat aparatur beserta output dan outcomenya, juga dilakukan melalui diskusi terbatas dengan narasumber akademisi dan praktisi diklat terkait dengan penyelenggaraan akreditasi diklat aparatur di Indonesia. Beberapa orang narasumber/informan dalam diskusi terbatas tersebut adalah:

- 1) Drs. Daud Achmad (BADIKLATPROV. Jawa Barat)
- 2) Ir. Abdul Wahid, MT (PUSDIKLAT MINERBA DESDM)
- 3) Dr. Wisnu (KEMENKES)
- 4) KAPUSDIKMIN POLRI
- 5) Prof. Dr. Jam'an Satori (Pakar/UPI)
- 6) Prof. Dr. Muhammad Entang (Pakar)
- 7) Dr. Nugraha, SE.M.Si. (Pakar/UPI)

c. *Wawancara*

Wawancara dilakukan untuk mengumpulkan data primer mengenai hal-hal yang bersifat teknis operasional dalam penyelenggara akreditasi lembaga diklat aparatur. *Wawancara* dilakukan terhadap beberapa orang informan kunci, yaitu pejabat di Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur LAN.

2. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif kualitatif yaitu dengan memahami dan merangkai data yang telah dikumpulkan untuk menggambarkan secara mendalam mengenai objek yang diteliti; disusun secara sistematis, kemudian ditarik kesimpulan. Dengan demikian, dari penelitian ini dapat dipahami secara komprehensif dan diperoleh kesimpulan bagaimana proses pelaksanaan akreditasi lembaga diklat yang berjalan saat ini.

Adapun tahapan analisis data yang dilakukan dalam kajian ini mengadaptasi langkah-langkah analisis yang dianjurkan oleh Creswell (2009). Menurut Creswell, dalam penelitian kualitatif, analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian, atau dengan kata lain, analisis data kualitatif dapat melibatkan proses pengumpulan data, interpretasi dan pelaporan hasil secara serentak dan bersama-sama. Masih menurut Creswell

(2009), tahapan analisis data dapat dilakukan secara interaktif, yang berarti beragam tahap saling berhubungan dan tidak harus selalu sesuai dengan susunan yang telah disajikan.

Adapun detail langkah-langkah analisis data dalam melakukan penelitian ini, adalah sebagai berikut :

- a. Langkah 1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Data tersebut hasil pengumpulan melalui diskusi, wawancara, dan analisis dokumen.
- b. Langkah 2. Membaca keseluruhan data. Kegiatan ini dilakukan untuk membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan.
- c. Langkah 3. Menganalisis lebih detail data dan informasi, dan mendeskripsikannya menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya lebih dalam.
- d. Langkah 4. Mendeskripsikan hasil analisis. Deskripsi ini merupakan usaha penyampaian informasi secara detail mengenai berbagai hal terkait dengan implementasi kebijakan akreditasi diklat saat ini.
- e. Langkah 5. Menyajikan hasil analisis tersebut dalam bentuk narasi/laporan kualitatif.
- f. Langkah 6. Langkah terakhir dalam analisis data adalah menginterpretasi atau memaknai data.

D. PERUMUSAN DAN VERIFIKASI MODEL

Hasil *evaluasi implementasi* kebijakan dipadukan dengan hasil *analisis isi* kebijakan, selanjutnya dirumuskan model kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur ke depan yang diharapkan dapat menjamin terciptanya penyelenggaraan diklat yang efektif dan berkualitas. Model yang berhasil dibangun, kemudian diverifikasi dengan cara melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan melibatkan peserta dari beberapa lembaga penyelenggara diklat sebagai berikut:

1. Dr. H. Susari, MA (Balitbang dan Diklat Kementerian Agama)
2. Dra. Titik Handayani (BBPK Kementerian Kesehatan)
3. Dra. Sri Murtiningsih, MS. (BKKBN)
4. Drs. Totok Hadi Pranoto (Badiklat Propinsi Jawa Timur)
5. Dr. Ida Bagus Sedhawa (Badiklat Propinsi Bali)
6. M. Masrofi, S.Sos., M.Si. (Badiklat Propinsi Jawa Tengah)

E. TAHAPAN KEGIATAN KAJIAN

Setelah membahas mengenai metodologi yang digunakan dalam pelaksanaan kajian, berikut akan dijelaskan tahapan-tahapan yang dilakukan dalam proses penelitian, yaitu :

Tahap-1: Persiapan; kegiatan yang dilakukan dalam tahapan ini adalah melakukan penyusunan TOR, riset desain, dan instrument kajian. Kegiatan ini dilakukan untuk merumuskan dasar dalam pelaksanaan penelitian.

Tahap-2: Pengumpulan data; kegiatan pengumpulan data mengenai kondisi eksisting proses akreditasi lembaga diklat PNS yang dilakukan dengan melakukan Focus Group Discussion (FGD) dengan pihak-pihak yang terkait dengan kajian ini.

Tahap-3: Analisis dan pengolahan data, tahapan ini dilakukan untuk mengolah data dan melakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh sehingga dapat ditarik kesimpulan dan rekomendasi mengenai model akreditasi lembaga diklat PNS di masa mendatang.

Tahap-4: Perumusan dan Verifikasi Model; tahapan ini adalah tahapan untuk merumuskan model akreditasi diklat aparatur ke depan, berdasarkan hasil analisis isi dan evaluasi implementasi kebijakan.

Tahap-5: Penyusunan laporan, tahapan ini menghasilkan laporan penelitian. Laporan penelitian ini diharapkan dapat disampaikan kepada pihak yang terkait dengan proses akreditasi lembaga diklat aparatur agar dapat dimanfaatkan sebagai masukan dan pertimbangan

BAB IV

EVALUASI KEBIJAKAN AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT APARATUR

Bab ini menjelaskan mengenai evaluasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur saat ini. Evaluasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur di Indonesia dapat dianalisis dari substansi kebijakan dan implementasi kebijakan yang ada saat ini. Substansi kebijakan akan dianalisis dengan menggunakan analisis isi (*content analysis*), sedangkan implementasi kebijakan akan dievaluasi dengan menggunakan model evaluasi CIPP yaitu evaluasi terhadap konteks (*context evaluation*), evaluasi terhadap masukan (*input evaluation*), evaluasi terhadap proses (*process evaluation*), dan evaluasi terhadap hasil (*product evaluation*).

A. ANALISIS ISI (*CONTENT ANALYSIS*) KEBIJAKAN AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT APARATUR

1. Ringkasan Isi Kebijakan

Kebijakan akreditasi lembaga diklat PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Kepala LAN No.2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah dan Peraturan Kepala LAN No. 3 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Diklat Swasta Penyelenggara Diklat bagi PNS. Kedua Peraturan Kepala LAN sebagaimana disebutkan di atas, mengatur aspek kelembagaan, mekanisme akreditasi, sumber daya manusia pelaksana akreditasi, dan standar penilaian.

Dalam *Aspek Kelembagaan* disebutkan bahwa LAN merupakan instansi yang berwenang dalam melakukan akreditasi.

Dalam *Aspek Mekanisme* pelaksanaan akreditasi diatur sebagai berikut:

- a. Lembaga diklat pemerintah mengajukan usulan akreditasi secara tertulis kepada Pimpinan Instansi Pembina dengan melampirkan data unsur dan komponen akreditasi
- b. Tim verifikasi melakukan verifikasi terhadap kelengkapan data unsur dan komponen akreditasi
- c. Lembaga diklat pemerintah yang tidak memenuhi data unsur dan komponen akreditasi diberitahukan secara tertulis, selanjutnya mengajukan akreditasi kembali setelah melengkapi data unsur dan komponen akreditasi
- d. Lembaga diklat pemerintah yang memenuhi data unsur dan komponen akreditasi, usul akreditasinya akan diproses lebih lanjut oleh Tim verifikasi
- e. Tim verifikasi menyampaikan hasil verifikasi kepada Tim penilai
- f. Tim penilai melaksanakan penilaian terhadap data unsur dan komponen akreditasi dan selanjutnya menetapkan nilai akreditasi
- g. Hasil penilaian tim penilai disampaikan kepada Kepala LAN selaku pimpinan Instansi Pembina
- h. Kepala LAN menetapkan tingkat kelayakan Lembaga diklat pemerintah dalam Surat Keputusan dan Sertifikat Akreditasi.

Dalam *Aspek SDM*, akreditasi lembaga diklat pemerintah dilakukan oleh tim yang ditetapkan oleh Pimpinan Instansi Pembina (Kepala LAN). Tim tersebut terdiri dari tim verifikasi dan tim penilai. Tim verifikasi terdiri dari LAN, BKN, dan Instansi Pemerintah terkait. Sedangkan Tim Penilai terdiri dari LAN, BKN, Kementrian PAN & RB, serta Instansi Pemerintah Terkait.

Dalam *Aspek Standar Penilaian*, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1

Pelaksanaan Penilaian Kelayakan Lembaga Diklat Pemerintah

No	Unsur dan Komponen	Penilaian	Indikator Penilaian
1.	Tenaga Kediklatan (45%)		
a.	Pengelola Lembaga Diklat Pemerintah	Kompetensi pimpinan penyelenggara diklat	Jumlah pimpinan penyelenggara Diklat yang memiliki sertifikat Diklat <i>Management of</i>

No	Unsur dan Komponen	Penilaian	Indikator Penilaian
			<i>Training (MOT)</i>
		Kompetensi penyelenggara diklat	Jumlah penyelenggara Diklat yang memiliki sertifikat <i>Training Officer Course (TOC)</i> .
		Pengalaman menyelenggarakan program diklat	Frekuensi pengalaman pengelola dan penyelenggara dalam menyelenggarakan program diklat sejenis
		Pembagian tugas dan tanggung jawab	Kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab di antara pengelola dan penyelenggara untuk program diklat yang diselenggarakan
b.	Widyaswara	Pendidikan formal	Kesesuaian pendidikan formal dengan mata diklat yang diampu
		Kompetensi widyaiswara	Jumlah Widyaiswara yang memiliki sertifikat <i>Training of Trainers (ToT)</i>
		Pengalaman mengajar	Relevansi pengalaman mengajar Widyaiswara dengan program diklat yang diselenggarakan
		Bidang spesialisasi	Relevansi bidang spesialisasi Widyaiswara dengan mata diklat untuk program diklat yang diselenggarakan
2.	Program Diklat (30%)		
a.	Kurikulum	Mata diklat	Kesesuaian mata diklat dengan tujuan dan sasaran program diklat
		Hasil belajar dan indikator hasil belajar	Kesesuaian hasil belajar dengan tujuan dan sasaran program diklat

No	Unsur dan Komponen	Penilaian	Indikator Penilaian
		Materi pokok	Kesesuaian materi pokok pada setiap mata diklat dengan tujuan dan sasaran program diklat
b.	Bahan Diklat	Modul	Kesesuaian modul dengan tujuan dan sasaran program diklat
		Handout	Kesesuaian handout (naskah, materi presentasi dan sejenisnya) dengan tujuan dan sasaran program diklat.
c.	Metode Diklat	Kesesuaian metode diklat	Kesesuaian metode diklat dengan tujuan dan sasaran program diklat
		Efektivitas metode diklat	Efektivitas metode diklat dalam membangun interaksi peserta diklat dengan widyaiswara dan antar sesama peserta diklat
d.	Jangka waktu pelaksanaan program diklat	Kesesuaian alokasi jumlah waktu dengan metode pembelajaran	Kesesuaian jumlah waktu dengan metode pembelajaran yang digunakan
		Ruang lingkup mata diklat	Kesesuaian jumlah waktu dengan ruang lingkup setiap mata diklat
		Tujuan dan sasaran program diklat	Kesesuaian alokasi jumlah waktu program diklat dengan tujuan dan sasaran program diklat
e.	Peserta diklat	Persyaratan administratif dan akademis	Kesesuaian jumlah peserta diklat dengan jumlah yang dipersyaratkan masing-

No	Unsur dan Komponen	Penilaian	Indikator Penilaian
			masing program diklat
		Jumlah peserta diklat	Kesesuaian jumlah peserta diklat dengan jumlah yang dipersyaratkan masing-masing program diklat
f.	Panduan diklat	Kelengkapan panduan	Kelengkapan panduan pelaksanaan program diklat dikaitkan dengan tujuan dan sasaran program diklat
		Kejelasan panduan	Kejelasan panduan bagi peserta diklat, widyaiswara dan penyelenggara
		Kualitas panduan	Kualitas tampilan panduan pelaksanaan program diklat
3.	Fasilitas Diklat (25%)		
a.	Sarana Diklat	Ketersediaan sarana diklat	Kesesuaian sarana diklat dalam mewujudkan hasil belajar dan indikator hasil belajar
		Kesesuaian sarana diklat	Kesesuaian sarana diklat dalam mewujudkan hasil belajar dan indikator hasil belajar
b.	Prasarana Diklat	Ketersediaan prasarana diklat	Ketersediaan prasarana diklat untuk kebutuhan pelaksanaan program diklat
		Kesesuaian sarana diklat	Kesesuaian prasarana diklat dengan kebutuhan pelaksanaan program diklat

Sebagaimana disebutkan di atas, berdasarkan hasil penilaian tim, Kepala LAN menetapkan tingkat kelayakan Lembaga diklat. Nilai kelayakan

akreditasi terdiri atas tiga kategori yaitu:

- A untuk rentang nilai antara 91,00-100, masa berlaku sertifikat 5 tahun
- B untuk rentang nilai antara 81,00-90,99, masa berlaku sertifikat 3 tahun
- C untuk rentang nilai antara 71,00-80,99, masa berlaku sertifikat 2 tahun

Lembaga diklat yang sudah terakreditasi berhak untuk menyelenggarakan program diklat tertentu sesuai dengan Surat Keputusan dan sertifikat akreditasi yang diperoleh. Selain itu lembaga diklat terakreditasi juga wajib berkoordinasi dan menyampaikan rencana dan laporan penyelenggaraan program kepada Instansi Pembina, Instansi Pembina Jabatan Fungsional dan/atau Instansi Teknis.

2. Analisis Isi Kebijakan: *Dimensi Kelembagaan Akreditasi*

Pasal 22, pasal 26, pasal 28, dan pasal 29 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 berkaitan dengan kelembagaan akreditasi diklat. Keempat pasal tersebut, berturut-turut berbunyi sebagai berikut:

Pasal 22 PP 101 Tahun 2000:

- (1) *Diklat Prajabatan dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang **terakreditasi**.*
- (2) *Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat II dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang **terakreditasi**.*
- (3) *Diklatpim Tingkat I dilaksanakan oleh Instansi Pembina.*
- (4) *Diklat Teknis dan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh lembaga Diklat yang **terakreditasi**.*

Pasal 26 ayat 2 PP 101 Tahun 2000:

Pembinaan Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan melalui:

- a. *penyusunan pedoman Diklat;*
- b. *bimbingan dalam pengembangan kurikulum Diklat;*
- c. *bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat;*
- d. ***standarisasi dan akreditasi Diklat;***

- e. standarisasi dan akreditasi widyaiswara;
- f. pengembangan sistem informasi Diklat;
- g. pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan Diklat;
- h. pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja,
- i. kerja sama dalam pengembangan, penyelenggaraan, dan evaluasi Diklat.

Pasal 28 PP 101 Tahun 2000:

- (1) Pembinaan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh Instansi Pembina Jabatan Fungsional dan berkoordinasi dengan Instansi Pembina.
- (2) Pembinaan Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan melalui:
 - a. penyusunan pedoman Diklat;
 - b. pengembangan kurikulum Diklat;
 - c. bimbingan penyelenggaraan Diklat;
 - d. evaluasi Diklat.

Pasal 29 PP 101 Tahun 2000:

- (1) Pembinaan Diklat Teknis dilakukan oleh Instansi Teknis yang bersangkutan dan berkoordinasi dengan Instansi Pembina.
- (2) Pembinaan Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan melalui:
 - a. penyusunan pedoman Diklat;
 - b. pengembangan kurikulum Diklat;
 - c. bimbingan penyelenggaraan Diklat;
 - d. evaluasi Diklat;

Pasal-pasal yang berbicara tentang akreditasi diklat dalam PP 101 Tahun 2000 sebagaimana dikutip di atas, menunjukkan bahwa penyelenggaraan akreditasi diklat aparatur merupakan kewenangan Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi pembina (**pasal 26**). Meskipun tidak disebutkan bahwa LAN satu-satunya lembaga yang berwenang dalam penyelenggaraan akreditasi, namun ditegaskan dalam pasal lain bahwa keterlibatan instansi teknis atau instansi pembina jabatan

fungsi tertentu dalam akreditasi hanya terbatas sebagai anggota tim (**penjelasan pasal 22 PP 101 tahun 2000**), sehingga kewenangan akreditasi tetap merupakan kewenangan LAN. Bahkan dalam **pasal 28 dan 29** ditegaskan bahwa kewenangan pembinaan yang dimiliki oleh instansi teknis dan instansi pembina jabatan fungsional tertentu hanya dalam penyusunan pedoman Diklat, pengembangan kurikulum Diklat, bimbingan penyelenggaraan Diklat, dan evaluasi Diklat. Sementara itu, kewenangan menyelenggarakan akreditasi merupakan kewenangan LAN sebagai instansi pembina diklat secara umum.

Selanjutnya, Pasal 19 Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah dan Pasal 20 Peraturan Kepala LAN Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Diklat Swasta Penyelenggara Diklat bagi PNS, dengan klausul yang hampir sama dalam kedua Perka LAN tersebut, menegaskan sebagai berikut:

- (1) Akreditasi dilakukan oleh tim yang ditetapkan oleh Pimpinan Instansi Pembina.
- (2) Tim sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari Tim Verifikasi dan Tim Penilai.
- (3) Susunan keanggotaan Tim Verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri dari pejabat dari Instansi Pembina, Instansi Pengendali dan Instansi Pemerintah terkait.
- (4) Susunan keanggotaan Tim Penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri dari pejabat dari Instansi Pembina, Instansi Pengendali, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, dan Instansi Pemerintah terkait.
- (5) Tim Verifikasi bertugas:
 - a. memverifikasi data Unsur dan Komponen akreditasi yang meliputi Tenaga Kediklatan, Program Diklat dan Fasilitas Diklat yang diajukan oleh Lembaga Diklat Pemerintah;
 - b. menyusun laporan hasil verifikasi;
 - c. menyampaikan laporan hasil verifikasi kepada Tim Penilai.
- (6) Tim Penilai bertugas:
 - a. menilai data Unsur dan Komponen akreditasi yang telah diverifikasi oleh Tim Verifikasi;

- b. *memberikan saran pertimbangan kepada Kepala LAN selaku Pimpinan Instansi Pembina untuk menetapkan kelayakan Lembaga Diklat Pemerintah dalam menyelenggarakan Program Diklat tertentu.*

Dua Peraturan Kepala LAN di atas menyebutkan bahwa penyelenggaraan akreditasi dilaksanakan melalui pembentukan tim oleh LAN yang terdiri dari tim penilai dan tim verifikasi. Dalam kedua Perka LAN tersebut tidak disebutkan dengan jelas, bagaimana struktur organisasi dan rincian kewenangan yang dimiliki oleh tim tersebut. Sehingga dapat diinterpretasi bahwa LAN sebagai instansi pembina selalu menjadi *team leader* dalam pelaksanaan akreditasi tersebut. Sementara itu, terkait dengan kewenangan dapat diinterpretasi bahwa kewenangan tim hanyalah dalam tataran operasional, sementara fungsi pengembangan sistem, instrumen, pengadaan dan pengembangan assesor yang merupakan syarat mutlak penyelenggaraan akreditasi, bukan merupakan fungsi tim.

Hubungan kerja antar pihak-pihak yang terkait juga tidak diatur dengan jelas. Bagaimana pembagian fungsi diantara anggota tim tersebut. Hal ini berpotensi untuk melahirkan tim yang tidak kompeten dalam melakukan akreditasi, atau dengan kata lain, tidak mustahil tim yang terbentuk hanyalah “formalitas”. Keanggotaan tim yang telah ditentukan secara mutlak dalam peraturan, dengan kata lain tidak bersifat terbuka bagi kalangan pihak-pihak profesional kediklatan, telah membentengi tim dari profesionalisme, atau dengan kata lain penyelenggaraan akreditasi didasarkan kepada pendekatan struktural, bukan berdasarkan profesionalisme dan independensi.

Dalam pasal 19 Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008 dan pasal 20 Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008 disebutkan “akreditasi dilakukan oleh tim yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pembina”. Hal tersebut memberikan penegasan bahwa LAN merupakan lembaga yang mempunyai kewenangan penuh dalam menjamin kualitas penyelenggaraan diklat PNS, baik yang diselenggarakan oleh lembaga diklat pemerintah maupun lembaga diklat swasta. Kewenangan dan tanggung jawab terhadap **kualitas** penyelenggaraan diklat tersebut diwujudkan melalui kebijakan akreditasi lembaga diklat, mulai dari standarisasi sampai dengan pelaksanaan akreditasi lembaga diklat itu sendiri.

Dalam konteks Sistem Manajemen Kualitas, pencapaian kualitas penyelenggaraan diklat hanya akan tercapai apabila ada pembagian tugas dan fungsi antar lembaga-lembaga yang terkait dengan proses akreditasi.

Keberadaan lembaga-lembaga dan pembagian fungsi antar lembaga-lembaga tersebut merupakan syarat penting dan menjadi pilar keberhasilan TQM dalam menentukan kesehatan dan vitalitas keseluruhan sistem manajemen. Sementara itu, isi Perka LAN Nomor 2 dan Nomor 3 Tahun 2008 menjadikan LAN sebagai *super body* dalam penyelenggaraan akreditasi diklat, selain sebagai pembuat aturan tentang kediklatan (*Quality Regulator*), juga berfungsi sebagai lembaga yang diberikan kewenangan untuk melaksanakan eksekusi dalam akreditasi mulai dari perencanaan hingga penetapan (*Quality Assurance*). Pemisahan antara tim verifikasi dan tim penilai tidak menjadikan akreditasi independen, karena unsur LAN tetap masuk di dalamnya. Ditambah lagi, LAN sebagai institusi yang menyusun aturan tentang akreditasi tersebut (*Quality Regulator*).

Lembaga-lembaga atau organisasi yang dimaksud dalam TQM meliputi pihak Penjamin Kualitas (*Quality Assurance, QA*), pihak Penyelenggara Kualitas/Budaya Kualitas (*Quality Culture/Implementor, QC/I*), dan pihak Pengatur Kualitas (*Quality Regulator, QR*). QR bertugas untuk melakukan penyusunan berbagai regulasi yang berkenaan dengan sistem manajemen kualitas yang akan menjadi landasan bagi QA maupun QC/I. Sedangkan QA ditunjuk sebagai lembaga yang diberikan kewenangan untuk melaksanakan tugas perencanaan, koordinasi dan pengendalian kualitas lembaga diklat. Selanjutnya, QC/I adalah sebagai lembaga yang menyelenggarakan diklat dengan tetap melekatkan kualitas sebagai budaya yang harus terintegrasi dalam penyelenggaraan suatu diklat.

Apabila dibandingkan dengan kebijakan akreditasi pada lembaga-lembaga lain, keberadaan kelembagaan dan pembagian tugas antar lembaga tersebut nampak jelas. Pada Sistem Akreditasi Perguruan Tinggi dan Sistem Akreditasi Pendidikan Non Formal misalnya, nampak jelas adanya pemisahan tersebut. Kementerian Pendidikan merupakan instansi yang membuat kebijakan umum tentang lembaga pendidikan tinggi dan lembaga pendidikan non formal. Sementara itu, penyelenggara akreditasi dilakukan oleh BAN-PT dan BAN-PNF. Sedangkan Perguruan Tinggi merupakan objek yang akan diakreditasi yang berkewajiban melaksanakan proses belajar mengajar yang berkualitas. Demikian juga sistem akreditasi yang diterapkan oleh BNSP.

Secara prinsip, independensi lembaga yang melaksanakan akreditasi dengan cara memisahkan antara instansi pembuat kebijakan dengan pelaksana akreditasi juga berlaku di Australian, Philipina, dan Uni Emirat Arab. Yang sedikit berbeda adalah di Philipina, dimana lembaga

penyelenggara akreditasi berbentuk konsorsium dari lembaga-lembaga yang diberikan kewenangan untuk menyelenggarakan diklat. Namun independesni tetap menjadi syarat dalam sistem akreditasi di Philipina.

Meperhatikan pembagian tugas dan fungsi dalam sistem manajemen kualitas sebagaimana dikemukakan di atas, dikaitkan dengan pengaturan kelembagaan yang ada dalam Perka LAN Nomor 2 dan Nomor 3 Tahun 2008, serta melihat kelembagaan akreditasi BAN-PT, BAN-PNF, BNSP serta negara lain, dapat disimpulkan bahwa perlu adanya pengaturan tentang lembaga-lembaga yang menjalankan ketiga fungsi tersebut secara independen dalam sistem manajemen kualitas diklat.

3. Analisis Isi Kebijakan: *Dimensi Mekanisme Akreditasi*

Pasal dan ayat yang mengatur mekanismeakreditasi yaitu **pasal 20 dan 21 Perka LAN Nomor 2 tahun 2008, serta pasal 21 dan 22 (Perka LAN No. 3/2008)**. *Pasal 20 Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008 dengan isi yang hampir sama dengan Pasal 21 Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008 berbunyi sebagai berikut:*

Prosedur akreditasi dilakukan sebagai berikut:

- a. Lembaga Diklat Pemerintah mengajukan usulan akreditasi secara tertulis kepada Pimpinan Instansi Pembina dengan melampirkan data Unsur dan Komponen akreditasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan Pasal 4 Peraturan ini;*
- b. Tim verifikasi melakukan verifikasi terhadap kelengkapan data Unsur dan Komponen akreditasi sebagaimana dimaksud dalam huruf a;*
- c. Lembaga Diklat Pemerintah yang tidak memenuhi data Unsur dan Komponen akreditasi diberitahukan secara tertulis, selanjutnya dapat mengajukan akreditasi kembali setelah melengkapi data Unsur dan Komponen akreditasi;*
- d. Lembaga Diklat Pemerintah yang memenuhi data Unsur dan Komponen akreditasi, usul akreditasinya akan diproses lebih lanjut oleh Tim Verifikasi;*
- e. Tim Verifikasi menyampaikan hasil verifikasi kepada Tim Penilai;*
- f. Tim Penilai melaksanakan penilaian terhadap data Unsur dan Komponen akreditasi dan selanjutnya menetapkan nilai akreditasi;*
- g. Hasil penilaian Tim Penilai disampaikan kepada Kepala LAN selaku Pimpinan Instansi Pembina;*

h. Kepala LAN menetapkan tingkat kelayakan Lembaga Diklat Pemerintah dalam Surat Keputusan dan Sertifikat Akreditasi.

Mekanisme akreditasi dijelaskan pada pasal 20 Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008 dan pasal 21 Perka LAN No. 3 tahun 2008, sebagaimana dipaparkan di atas. Dalam kedua pasal tersebut tidak ada pengaturan secara eksplisit mekanisme visitasi. Huruf “d” hanya menyebutkan bahwa “*Lembaga Diklat Pemerintah yang memenuhi data Unsur dan Komponen akreditasi, usul akreditasinya akan diproses lebih lanjut oleh Tim Verifikasi*”. Klausul ini tidak menyatakan secara eksplisit tentang keharusan visitasi (surveillance). Padahal visitasi merupakan tahapan yang sangat penting untuk melihat kondisi yang sebenarnya (membandingkan antara dokumen yang diterima dengan kenyataan di lapangan). Dilihat dari aspek ini, mekanisme akreditasi yang ada berpotensi untuk hanya dilakukan di belakang meja, tanpa ada visitasi ke lapangan.

Selain itu, mekanisme akreditasi yang disebutkan dalam pasal ini bersifat menunggu, bukan atas inisiatif LAN sebagai instansi pembina untuk segera memperingatkan dan melakukan akreditasi terhadap lembaga diklat sebagai bagian dari pelaksanaan penjaminan kualitas lembaga diklat. Hal ini berpotensi menyebabkan lembaga diklat tidak berupaya untuk memenuhi persyaratan akreditasi dan mengajukan akreditasi atau re-akreditasi. Terlebih lagi, berbagai Peraturan Kepala LAN tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat memberikan kesempatan kepada lembaga diklat yang belum terakreditasi untuk dapat menyelenggarakan diklat dengan syarat berkerja sama (bermitra) dengan lembaga diklat yang sudah terakreditasi.

Tidak adanya penjelasan mekanisme visitasi dalam pasal tersebut, dikhawatirkan akan menjadi kesimpulan bahwa akreditasi lembaga diklat hanya merupakan ‘formalitas’ dan terkesan kurang seriusnya perhatian LAN dalam melakukan penjaminan kualitas penyelenggaraan diklat. Padahal dalam konteks manajemen kualitas kegiatan visitasi merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh para assesor; hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Iskandar Indranata (2006) bahwa visitasi bertujuan:

- a. Mengarahkan pencapaian sasaran
- b. Memberikan *sense of urgency*
- c. Menemukan peluang perbaikan
- d. Memastikan apakah sistem diterapkan secara efektif

- e. Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan terhadap kebijakan mutu sedini mungkin.

Uraian di atas menjelaskan, bahwa melalui visitasi diharapkan para assesor dapat memperoleh data dan informasi faktual mengenai penyelenggaraan diklat. Temuan hasil visitasi selanjutnya dianalisis, dinilai kecukupan dan kesesuaiannya terhadap standar yang digunakan dalam penyelenggaraan diklat.

Dibandingkan dengan kebijakan akreditasi pada lembaga lain di dalam maupun di luar negeri, nampak terdapat perbedaan yang mencolok dalam mekanisme ini. Pada BAN-PT misalnya, tim assesor melakukan asesmen lapangan ke lokasi selama 3 hari. Di Philipina, LoGoTRI-PhilNet melakukan visitasi dengan mengirimkan tim assesor pada LGA maupun anggota LRI yang mengusulkan akreditasi. Di Uni Emirat Arab, CAA akan melakukan visitasi dengan melibatkan para ahli dalam bidangnya, dan berdasarkan hasil visitasi, CAA akan menetapkan hasil melalui rapat komisi dan melaporkan hasilnya kepada Kementerian Pendidikan. Demikian juga mekanisme yang diberlakukan di BNSP, ACM, dan lain-lain, visitasi merupakan tahapan yang wajib dilakukan.

Selain tidak adanya mekanisme visitasi, juga belum ada kejelasan tentang *reward and punishment* bagi lembaga diklat yang terakreditasi maupun yang tidak terakreditasi. Padahal apabila berkaca dari pengalaman akreditasi yang dilakukan oleh BAN – PT maupun praktek akreditasi di negara lain, terutama dari sisi sanksi pada BAN – PT maupun di negara lain begitu tegasnya bahkan secara eksplisit dinyatakan apabila terdapat perguruan tinggi yang tidak terakreditasi maka pihak Kementerian berhak untuk mencabut ijin penyelenggaraan pendidikan pada lembaga pendidikan tersebut. Hal ini sangat wajar dalam kerangka manajemen kualitas, sebab walau bagaimana pun penerapan kualitas dalam penyelenggaraan diklat merupakan suatu keharusan dalam paradigma pengelolaan diklat saat ini. Tuntutan mengenai perlunya pijakan implementasi kualitas pada lembaga diklat tidaklah berlebihan, sebab dalam proses diklat seperti yang dikemukakan oleh Abdorrakhman Ginting (2011:11) bahwa dalam penyelenggaraan diklat tujuan akhirnya adalah adanya perubahan kompetensi peserta diklat baik berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap secara signifikan.

4. Analisis Isi Kebijakan: Dimensi SDM Pelaksana Akreditasi

Dalam PP 101 Tahun 2000, Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008, serta

Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008 tidak mengatur secara khusus tentang SDM pelaksana akreditasi yang meliputi proses rekrutmen assesor , pengembangan assesor, asal assesor, kompetensi assesor, dan etika assesor . Namun apabila dicermati, pasal yang sedikit berkaitan dengan SDM adalah sama dengan pasal yang berkaitan dengan mekanisme, yaitu pasal 19 Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008, dan pasal 20 Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008, yang menegaskan sebagai berikut:

- (1) Akreditasi dilakukan oleh tim yang ditetapkan oleh Pimpinan Instansi Pembina.
- (2) Tim sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari Tim Verifikasi dan Tim Penilai.
- (3) Susunan keanggotaan Tim Verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri dari pejabat dari Instansi Pembina, Instansi Pengendali dan Instansi Pemerintah terkait.
- (4) Susunan keanggotaan Tim Penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri dari pejabat dari Instansi Pembina, Instansi Pengendali, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, dan Instansi Pemerintah terkait.
- (5) Tim Verifikasi bertugas:
 - a. memverifikasi data Unsur dan Komponen akreditasi yang meliputi Tenaga Kediklatan, Program Diklat dan Fasilitas Diklat yang diajukan oleh Lembaga Diklat Pemerintah;
 - b. menyusun laporan hasil verifikasi;
 - c. menyampaikan laporan hasil verifikasi kepada Tim Penilai.
- (6) Tim Penilai bertugas:
 - c. menilai data Unsur dan Komponen akreditasi yang telah diverifikasi oleh Tim Verifikasi;
 - d. memberikan saran pertimbangan kepada Kepala LAN selaku Pimpinan Instansi Pembina untuk menetapkan kelayakan Lembaga Diklat Pemerintah dalam menyelenggarakan Program Diklat tertentu.

Mencermati pasal di atas nampak bahwa proses rekrutmen assesor dilakukan melalui penetapan oleh LAN dengan asal instansi anggota yang telah ditentukan yaitu BKN, Kemenpan dan RB, dan instansi pemerintah

terkait. Ini berarti bahwa SDM assesor bukan didasarkan kepada kompetensi keanggotaan, akan tetapi lebih merupakan pendekatan institusional dan struktural. Hal ini berbahaya, karena verifikasi dan penilaian sebenarnya memerlukan kompetensi khusus yang tidak bisa dilakukan oleh siapa saja tanpa mengikuti terlebih dahulu pembekalan atau pelatihan. Terlebih lagi, dalam pasal di atas tidak ada satu pernyataan pun mengenai pengembangan assesor. Dengan demikian, klausul tersebut berpotensi melegalkan penunjukan assesor tanpa kriteria yang benar.

Penetapan asal assesor yang hanya dari LAN, BKN, dan Kemenpan dan RB, serta instansi pemerintah terkait juga menunjukkan bahwa akreditasi yang dilakukan lebih bersifat pendekatan struktural dan instansional, bukan pendekatan profesionalisme dan kualitas. Hal ini berpotensi untuk menimbulkan penyalahgunaan kewenangan, terlebih lagi kode etik assesor dalam melakukan penilaian ataupun verifikasi tidak ditentukan secara jelas.

Keberadaan assesor dalam kegiatan akreditasi amatlah penting, mengingat merekalah yang akan melakukan pemeriksaan dan pemberian penilaian kelayakan lembaga diklat dalam menyelenggarakan diklat. Mengingat peran penting assesor dalam kegiatan akreditasi diperlukan suatu upaya untuk memberikan pelatihan terhadap para assesor agar mereka lebih profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga diharapkan dapat menyajikan hasil yang objektif dan akurat (Iskandar Indranata, 2006), memiliki etika dan integritas, serta bersifat independen. Mengingat LAN sebagai pembina diklat, maka profesionalisme assesor menjadi tugas dan tanggung jawab LAN untuk senantiasa merencanakan dan menjaga profesionalisme para assesor.

Dalam pasal di atas juga disebutkan bahwa Instansi Pembina secara fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi dan penyelenggaraan Diklat; Instansi Pengendali (Badan Kepegawaian Negara) secara fungsional bertanggung jawab atas pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat; dan Instansi Pemerintah terkait adalah instansi yang memiliki hubungan dengan penyelenggaraan diklat yang akan dinilai.

Isi ayat dan pasal di atas maupun penjelasannya menyebutkan bahwa tim verifikasi dan tim penilai terbatas pada kalangan pemerintah saja yang umumnya adalah para pejabat struktural. Dengan kondisi mereka seperti itu sangat dimungkinkan terjadinya hambatan dalam penilaian secara objektif dan teliti. Tentunya kondisi ini dalam suatu penilaian

akreditasi sangat tidak memungkinkan. Belum lagi dalam Perka LAN No. 2 dan 3 Tahun 2008 tidak ada satu pasal pun yang menjelaskan pentingnya pelatihan bagi para assesor sebelum melakukan akreditasi lembaga diklat. Padahal dalam konteks manajemen kualitas, seyogyanya ditetapkan mekanisme untuk menyelenggarakan pelatihan bagi para calon assesor sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme assesor.

Perlu kiranya mencermati pengalaman yang dilakukan oleh instansi lain yang menyelenggarakan akreditasi, diantaranya adalah BAN – PT. Dari sisi kuantitas, BAN – PT berupaya untuk memenuhi kebutuhan assesor dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Assesor BAN-PT adalah tenaga pakar pada bidang ilmu, bidang studi, profesi, dan atau praktisi yang mewakili BAN-PT dalam penilaian akreditasi program studi.
- b. Persyaratan bagi assesor sesuai yang tertera dalam tabel berikut:

Tabel 4.2
Persyaratan Assesor BAN-PT

Jenjang Program Studi	Akademisi		Praktisi		
	Masa Kerja Minimal *)	Pendidikan Minimal	Masa Kerja Minimal **)	Pendidikan Minimal	Status Keahlian
Diploma	10 Tahun	Magister	10 Tahun	Magister	<i>Junior Expert</i>
Sarjana	10 Tahun	Doktor	10 Tahun	Doktor	<i>Expert</i>
Magister	10 Tahun	Doktor	10 Tahun	Doktor	<i>Senior Expert</i>
Doktor	10 Tahun	Doktor	10 Tahun	Doktor	<i>Senior Expert</i>

*) Sebagai dosen tetap

**)Bekerja penuh pada bidang profesi yang sesuai

Rekrutmen assesor dilakukan melalui peer group bidang studi dari akademisi perguruan tinggi negeri, swasta, agama, kedinasan, dan praktisi dari asosiasi profesi dan dunia industri atau dunia usaha.

- c. Setelah direkrut, para assesor dilatih mengenai bagaimana cara menilai mutu dan kinerja program studi/institusi sesuai dengan jenjang masing-masing melalui instrumen yang telah ditetapkan oleh BAN-PT. Pelatihan

asesor dilakukan dengan materi yang mencakup:

- (a) Penjelasan sistem akreditasi program studi sesuai jenjang pendidikan, yakni cara penilaian kualitatif dan kuantitatif melalui expert judgment sesuai kepakaran dan pengalaman assesor .
- (b) Penilaian laporan evaluasi-diri program studi (Asesmen Kecukupan), yakni penilaian portofolio dan borang, melalui dokumen-dokumen yang disampaikan oleh program studi beserta lampiran pendukung data yang disajikan, yang dilakukan di atas meja (*desk evaluation*).
- (c) Penilaian di lapangan (visitasi).

Hal yang sama juga dilakukan di negara Filipina dan Uni Emirat Arab, mereka membuka ruang bagi kalangan profesional untuk menjadi assesor. Hal ini dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas penilaian dalam akreditasi.

Berdasarkan penelaahan terhadap pasal dalam Perka LAN No. 2 dan 3 tahun 2008 yang terkait dengan SDM penyelenggara akreditasi dan bercermin dari praktek yang dilakukan oleh instansi lain baik dalam maupun luar negeri, dapat disimpulkan bahwa keadaan SDM penyelenggara akreditasi diklat merupakan aspek yang perlu penataan apabila kedepan ingin mewujudkan proses akreditasi yang memenuhi standar dan berkualitas. Tentunya hal ini perlu didukung oleh kebijakan yang tepat tentang standar SDM yang terlibat dalam penilaian akreditasi. Bahkan tidak tertutup kemungkinan untuk memulai melibatkan kalangan profesional.

5. Analisis Isi Kebijakan: Dimensi Standar Penilaian

Pasal yang berkaitan dengan standarisasi penilaian merupakan pasal yang terbanyak dalam Perka LAN nomor 2 Tahun 2008 dan Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008. Pasal-pasal tersebut adalah: Pada **Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008** adalah pasal 3, pasal 4, pasal 6, pasal 7, pasal 8, pasal 9, pasal 10, pasal 11, pasal 12, pasal 13, pasal 14, pasal 15, pasal 16, pasal 17, pasal 18. Sedangkan pada **Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008** adalah pasal 4, pasal 6, pasal 7, pasal 8, pasal 9, pasal 10, pasal 11, pasal 12, pasal 13, pasal 14, pasal 15, pasal 16, pasal 17, pasal 18, pasal 19.

Secara garis besar ada tiga komponen yang menjadi fokus penilaian yakni tenaga kediklatan, program diklat, dan fasilitas diklat, sebagaimana dikemukakan dalam Tabel 4.1 di atas. Menyimak unsur-unsur penilaian dalam akreditasi sebagaimana disebutkan di atas, nampak bahwa dari sisi

penilaian akreditasi dinilai masih banyak kekurangan apabila disandingkan dengan konseptual manajemen kualitas maupun praktek akreditasi pada institusi yang ada di Indonesia maupun di negara lain.

Beberapa kelemahan dalam standarisasi penilaian tersebut ditemukan antara lain: “Indikator” banyak yang tidak mencerminkan unsur yang dinilainya. Misalnya untuk mengukur kompetensi penyelenggara diklat, dilihat dari jumlah penyelenggara yang memiliki sertifikat TOC (*prosentase terhadap total, bukan prosentase terhadap penyelenggaraan atau terhadap peserta per tahun*). Padahal jumlah yang banyak belum tentu memadai jika frekuensi penyelenggaraannya tinggi tidak sebanding dengan jumlah penyelenggara yang memiliki kompetensi tersebut.

Selain itu, terdapat pula “indikator” yang kurang terukur (kualitatif/subjektif), misalnya kesesuaian metode diklat dengan tujuan dan sasaran program diklat yang hanya diberikan kriteria sangat sesuai, sesuai, cukup sesuai, kurang sesuai, dan tidak sesuai. Selain itu, terdapat juga indikator yang semestinya bukan menjadi indikator, melainkan menjadi persyaratan kepesertaan, misalnya penilaian terhadap persyaratan administratif dan akademis adalah kesesuaian peserta diklat dengan persyaratan administratif dan akademis masing-masing program diklat. Sementara itu, output atau hasil program diklat, berupa pencapaian kompetensi peserta, tidak dijadikan unsur penilaian.

Analisis masing-masing pasal sebagai berikut:

Pasal 3 Perka LAN No. 2 tahun 2008 (senada dengan pasal 4 Perka LAN No.3 Tahun 2008)

Akreditasi Lembaga Diklat Pemerintah dilakukan terhadap unsur-unsur: Tenaga Kediklatan; Program Diklat; Fasilitas Diklat.

Pasal 4 Perka LAN No. 2 tahun 2008 (senada dengan pasal 5 Perka LAN No.3 Tahun 2008)

- (1) Tenaga Kediklatan meliputi komponen-komponen: Pengelola Lembaga Diklat Pemerintah; Widyaiswara.
- (2) Program Diklat meliputi komponen-komponen: Kurikulum; Bahan Diklat; Metode Diklat; Jangka Waktu Pelaksanaan Program Diklat; Peserta Diklat; Panduan Diklat.
- (3) Fasilitas Diklat meliputi komponen-komponen: Sarana Diklat; Prasarana Diklat.

Unsur-unsur penilaian suatu lembaga diklat nampak sangat sederhana. Penilaian lebih difokuskan kepada aspek-aspek statis mengenai apa yang sudah ada dan terjadi saat penilaian. Sementara itu, aspek-aspek dinamis yang bisa menentukan bagaimana eksistensi lembaga diklat ke depan masih belum mendapatkan perhatian. Sebagai contoh, bagaimana dan akan di bawa ke mana lembaga diklat ke depan? Hal tersebut akan tercermin dalam visi dan misi lembaga diklat bahkan visi dan misi instansi dimana lembaga diklat tersebut berada. Contoh lain adalah aspek kerjasama dengan pihak lain. Kerjasama merupakan faktor penting dalam eksistensi suatu organisasi, karena organisasi yang tidak mampu bekerjasama dengan organisasi lain, cenderung akan segera tumbang. Aspek pemanfaatan alumni diklat pun ternyata luput dari penilaian. Padahal perkembangan suatu lembaga pendidikan atau lembaga pendidikan dan pelatihan akan sangat tergantung kepada pemanfaatan alumninya.

Pasal 6 Perka LAN No. 2 tahun 2008 (senada dengan pasal 7 Perka LAN No.3 Tahun 2008)

- (1) Penilaian terhadap komponen pengelola Lembaga Diklat Pemerintah meliputi kompetensi pimpinan penyelenggara Diklat, kompetensi penyelenggara Diklat, pengalaman menyelenggarakan Program Diklat, dan pembagian tugas dan tanggung jawab.*
- (2) Penilaian kompetensi pimpinan penyelenggara Diklat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah jumlah pimpinan penyelenggara Diklat yang memiliki sertifikat Diklat Management of Training (MoT).*
- (3) Penilaian kompetensi penyelenggara Diklat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah jumlah penyelenggara Diklat yang memiliki sertifikat Training Officer Course (TOC).*
- (4) Penilaian pengalaman menyelenggarakan Program Diklat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah frekuensi pengalaman pengelola dan penyelenggara dalam menyelenggarakan Program Diklat sejenis.*
- (5) Penilaian pembagian tugas dan tanggung jawab sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab di antara pengelola dan penyelenggara untuk Program Diklat yang diselenggarakan.*

(6) Penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (2), ayat (3), ayat (4) dan ayat (5) menggunakan formulir 1a pada lampiran 1 dan instrumen penilaian pada lampiran 2 peraturan ini.

Pasal ini sebenarnya berbicara tentang indikator penilaian pada setiap unsur. Ayat-ayat di atas pada prinsipnya sudah mencerminkan indikator dari setiap unsur penilaian. Namun ketikan mencermati lampiran 2 nampak terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki, yaitu sebagai berikut:

Pertama, kriteria penilaian untuk indikator kompetensi pimpinan penyelenggara diklat, dan kompetensi penyelenggara diklat, dinilai kurang adil dan dapat menimbulkan bias, karena yang dijadikan kriterianya adalah prosentase orang yang telah memiliki sertifikat MOT terhadap total pimpinan penyelenggara diklat, dan prosentase penyelenggara diklat yang memiliki sertifikat TOC terhadap total penyelenggara diklat pada lembaga diklat tersebut. Sebagai ilustrasi suatu lembaga diklat yang memiliki penyelenggara 10 orang dan 5 orang diantaranya memiliki sertifikat TOC, akan mendapatkan nilai lebih rendah dibandingkan lembaga diklat yang memiliki 5 orang penyelenggara dan 3 orang diantaranya telah memiliki sertifikat TOC.

Kedua, Kriteria untuk indikator pembagian tugas dan tanggung jawab yaitu prosentasi kejelasan pembagian tugas diantara pengelola dan penyelenggara diklat, merupakan kriteria yang sangat subjektif, sehingga berpotensi menimbulkan penilaian yang bias. Sebenarnya kejelasan pembagian tugas dapat dilihat dari ada atau tidak adanya uraian tugas untuk setiap jabatan, baik jabatan struktural, fungsional tertentu maupun fungsional umum.

Pasal 7 - 18 Perka LAN No. 2 tahun 2008 (senada dengan pasal 8-19 Perka LAN No.3 Tahun 2008)

Pasal-pasal tersebut, seperti halnya pasal 6 Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008 dan Pasal 7 Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008 sebagaimana diuraikan di atas, penggunaan kriterianya dinilai dapat menimbulkan bias, subjektivitas, dan ketidak-adilan. Analisis terhadap indikator dan kriteria tersebut disajikan berikut ini:

Pertama, kriteria untuk indikator kompetensi widyaiswara yaitu prosentase widyaiswara yang memiliki sertifikat TOT, dinilai tidak adil dan akan menimbulkan distorsi. Sebagai gambaran, suatu lembaga diklat yang

memiliki 20 orang widyaiswara dan 10 diantaranya sudah memiliki sertifikat TOT, akan mendapatkan penilaian yang lebih rendah dibandingkan lembaga diklat yang hanya memiliki 10 widyaiswara namun semuanya sudah memiliki sertifikat TOT. Selain itu, TOT yang dijadikan indikator tidak ditentukan, apakah TOT Calon widyaiswara, TOT substantif, TOT penjenjangan, atau TOT metodologi, yang sebenarnya satu orang widyaiswara bisa memiliki sertifikat yang lebih dari satu. Permasalahan yang sama juga pada indikator pengalaman mengajar dan bidang spesialisasi dengan menggunakan kriteria prosentase. Semuanya akan menimbulkan bias dan ketidakadilan dalam penilaian.

Kedua, semua indikator kurikulum dan indikator modul diklat menggunakan kriteria prosentase tanpa memperhatikan jumlah. Hal ini akan menimbulkan bias dan ketidakadilan dalam penilaian. Bisa jadi terdapat lembaga diklat yang memiliki banyak program diklat tidak terakreditasi, sementara itu lembaga diklat yang hanya menyelenggarakan beberapa jenis program diklat terakreditasi. Selain itu, khusus untuk akreditasi bagi lembaga-lembaga diklat yang akan menyelenggarakan program diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan, penilaian tersebut sangat tidak objektif, karena kurikulum dan modul diklat-diklat tersebut sudah dibuat oleh LAN dan terstandarisasi.

Ketiga, indikator kesesuaian metode diklat, kesesuaian alokasi jumlah waktu dengan metode pembelajaran, kesesuaian alokasi jumlah waktu dengan ruang lingkup mata Diklat, kesesuaian alokasi jumlah waktu dengan tujuan dan sasaran Program Diklat, persyaratan administratif dan akademis, jumlah peserta diklat, kelengkapan panduan pelaksanaan program, kejelasan panduan pelaksanaan program, kualitas panduan penyelenggaraan program, ketersediaan sarana diklat, kesesuaian sarana diklat, ketersediaan prasarana diklat, dan kesesuaian prasarana diklat, menggunakan indikator kualitatif seperti: sangat sesuai – sesuai – cukup sesuai – kurang sesuai – tidak sesuai; sangat lengkap – lengkap – cukup lengkap – kurang lengkap – tidak lengkap; sangat berkualitas – berkualitas – cukup berkualitas – kurang berkualitas – tidak berkualitas, dan sejenisnya, dinilai sangat subjektif, sehingga berpotensi akan terjadi bias dalam penilaian.

B. EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT APARATUR

Implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat akan dievaluasi dengan menggunakan model evaluasi CIPP yaitu evaluasi terhadap konteks (*context evaluation*), evaluasi terhadap masukan (*input evaluation*), evaluasi terhadap proses (*process evaluation*), dan evaluasi terhadap hasil (*product evaluation*).

1. Evaluasi Konteks Implementasi Kebijakan Akreditasi Lembaga Diklat

Context Evaluation (evaluasi konteks), mengevaluasi kebijakan atau unit kerja terkait, sasaran yang ingin dicapai unit kerja dalam waktu tertentu, masalah ketenagaan yang dihadapi dalam unit kerja terkait dalam mengimplementasikan kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur. Sebagaimana ditetapkan pada PP No.101 tahun 2000 bahwa untuk memberikan akreditasi Instansi Pembina membentuk Tim Akreditasi yang terdiri dari Instansi Pembina dan Instansi yang bersangkutan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut maka LAN Sebagai instansi Pembina membentuk unit kerja yang memiliki tugas dalam pelaksanaan akreditasi. Menurut Peraturan Kepala LAN No 4 Tahun 2004 unit kerja di Lingkungan LAN yang mengimplementasikan kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur berada di bawah Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Kedeputusan Bidang Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur LAN yaitu Seksi Akreditasi, Sertifikasi dan Sistem Informasi Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sub Direktorat Pendidikan dan Pelatihan Struktural. Seksi ini mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan standarisasi, akreditasi, sertifikasi dan sistem informasi pendidikan dan pelatihan aparatur. Apabila dilihat dari eselonisasinya, unit kerja yang melaksanakan kegiatan akreditasi adalah setingkat eselon IV dengan tugas lain seperti sertifikasi dan sistem informasi diklat aparatur membuat beban tugasnya terlalu besar. Akreditasi lembaga diklat secara nasional kurang sesuai jika hanya dilaksanakan oleh unit kerja setingkat eselon IV, seharusnya setingkat eselon I misalnya Direktorat Penjamin Mutu, karena Kepala Seksi hanya memiliki 3 orang SDM dengan tugas yang cukup banyak dari kegiatan akreditasi, sertifikasi dan SIDA (*hasil wawancara dengan pejabat LAN, tanggal 26 November 2013*). Selain itu, pendekatan struktural yang digunakan membuat unit kerja ini kurang independen ketika melaksanakan proses akreditasi yang pada dasarnya lebih baik dilakukan oleh lembaga yang independen dan di luar struktur organisasi yang ada. Kondisi tersebut

menyebabkan target LAN untuk mengakreditasi seluruh lembaga diklat pemerintah hingga saat ini masih belum mencapai target yang diharapkan. Terkait dengan perencanaan, target jumlah lembaga diklat yang terakreditasi yang ditetapkan tergantung ketersediaan anggaran dengan rata-rata 20 lembaga diklat setiap tahunnya.

2. Evaluasi Input Implementasi Kebijakan Akreditasi Lembaga Diklat

Input Evaluation pada dasarnya mempunyai tujuan untuk mengaitkan tujuan, konteks, input, dan proses dengan hasil dari implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur dan menilai apakah lingkungan yang ada sudah membantu pencapaian tujuan dan objektif kebijakan. Sebagaimana diatur dalam Perka LAN No.2 tahun 2008 bahwa akreditasi lembaga diklat pemerintah bertujuan untuk menetapkan kelayakan lembaga diklat pemerintah dalam menyelenggarakan program diklat tertentu bagi PNS. Untuk melaksanakan proses akreditasi maka dibutuhkan berbagai input yang memadai untuk mencapai tujuan kebijakan yang ada. Input yang dibutuhkan tersebut antara lain kebijakan (kelembagaan, mekanisme, standar penilaian), ketersediaan SDM, anggaran dan sarana prasarana yang memadai.

Aspek kebijakan, diakui oleh beberapa narasumber telah terjadi ketimpangan. Diantaranya menurut Kepala Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat Bapak Daud Achmad yang menyampaikan pendapat sebagai berikut:

Berdasarkan prosedur dan mekanisme yang didasarkan pada Perka LAN No. 2 Tahun 2008 mengisyaratkan permohonan akreditasi kepada LAN, sementara ada jenis diklat teknis tertentu yang secara substansi pembinaan dan pengembangannya berada di lembaga teknis atau kementerian. Selama ini untuk akreditasi beberapa jenis diklat teknis, permohonan penetapannya disampaikan kepada lembaga teknis. Misal diklat pengadaan barang/jasa; diklat pengelolaan barang milik daerah; diklat pengelolaan keuangan daerah.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh narasumber dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Mineral dan Batubara Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (Pusdiklat Minerba Kementerian ESDM) yang mengemukakan "Saat ini Lembaga Diklat Sektor ESDM, terdiri atas: Lembaga Diklat Pemerintah dan Lembaga Diklat Profesi. Lembaga Diklat Sektor ESDM, dapat menyelenggarakan diklat setelah mendapat Akreditasi dari KA-LDP

Sektor ESDM”.

Fakta di atas, juga diakui oleh PKP2A I LAN bahwa selama ini pelaksanaan akreditasi instansi yang terlibat selain LAN adalah Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Kemenpan) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Namun keterlibatan kedua lembaga ini lebih bersifat institusional, bukan karena kompetensi sebagai assesor. Sementara, keterlibatan assesor dari instansi lain tidak diatur, termasuk untuk assesor pada diklat teknis. Dengan kondisi seperti ini, hasilnya dari 716 lembaga diklat hanya sekitar 13% yang telah diakreditasi, hal tersebut menunjukkan masih banyak lembaga diklat yang belum memenuhi kelayakan secara operasional penyelenggaraan diklat. Tentunya kondisi ini dinilai sangat tidak baik bagi pemerintah sebagai *stakeholder* yang berharap banyak hasil diklat ini dapat memberikan kontribusi yang besar dalam menciptakan SDM PNS yang unggul, berdaya saing, dan berkinerja tinggi.

Dari sisi ketersediaan SDM, jumlah pegawai di Seksi Akreditasi, Sertifikasi dan Sistem Informasi Pendidikan dan Pelatihan Aparatur LAN terdiri dari 1 orang Kepala Seksi dan 3 orang fungsional umum, dengan tingkat pendidikan 2 orang lulusan S1 dan 1 orang lulusan SMA. Sementara itu, dalam proses akreditasi dibentuk tim yang terdiri dari tim verifikasi dan tim penilai. Jumlah orang yang melakukan verifikasi adalah 4-5 orang sesuai jumlah program diklat yang diajukan oleh lembaga diklat. Apabila program yang diajukan lebih banyak maka jumlahnya bisa lebih banyak. Salah satu anggota Tim Verifikasi minimal eselon III. Adapun untuk tim penilai sebagian besar eselon II dari LAN, Direktur Pembinaan DiKLAT Aparatur, Direktur Pembinaan Widyaswara, dan para Kasie. Selain itu ada juga dari Menpan, BKN dan instansi teknis terkait jika lembaga yang akan diakreditasi adalah lembaga diklat teknis (*hasil wawancara dengan pejabat LAN, tanggal 26 November 2013*). Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa pendekatan struktural yang digunakan dalam proses akreditasi seringkali dinilai kurang objektif dan independen. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Subdit Diklat Struktural bahwa penilaian oleh pejabat-pejabat struktural ini memiliki tingkat subjektivitas yang tinggi.

Dari sisi ketersediaan anggaran, pada tahun 2010 mendapatkan alokasi sekitar 700 juta rupiah untuk akreditasi 10 lembaga diklat, kemudian tahun berikutnya 1 milyar untuk sekitar 20 lembaga diklat dan tahun ini sekitar 700 juta. Hal ini sebagaimana dalam LAKIP LAN (2011) bahwa pada awal tahun 2011 dialokasikan anggaran sebesar Rp. 199.220.000,- (seratus sembilan puluh sembilan juta dua ratus dua puluh

ribu rupiah) dengan target 10 Lembaga Diklat di lingkungan pemerintah pusat. Pada perkembangannya mendapatkan tambahan anggaran pada triwulan IV TA 2011 dari optimalisasi anggaran LAN sebesar Rp. 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah) dengan target 21 Lembaga Diklat di lingkungan pemerintah daerah. Namun demikian, anggaran LAN tersebut tidak ditujukan untuk akreditasi lembaga diklat yang baru, melainkan saat ini diutamakan pada re-akreditasi lembaga diklat. Sementara lembaga diklat yang baru mengajukan akreditasi harus mendanai sendiri baik dari APBN maupun APBD (*hasil wawancara dengan pejabat LAN tanggal 26 November 2013*).

Dari ketersediaan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan proses akreditasi dinilai sudah cukup memadai dimana proses akreditasi lebih banyak di lakukan di Kantor LAN dan di lembaga diklat yang mengajukan akreditasi. Sementara itu, sistem informasi akreditasi masih belum terbangun karena Sistem Informasi Diklat Aparatur (SIDA) yang ada masih dalam tahap pengembangan.

3. Evaluasi Proses Implementasi Kebijakan Akreditasi Lembaga Diklat

Process evaluation diarahkan untuk mengetahui seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan, apakah kebijakan terlaksana sesuai dengan rencana atau tidak baik dari sisi jadwal pelaksanaan, pihak yang terlibat, sarana dan prasarana yang ada serta hambatan-hambatan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat. Secara umum, proses akreditasi yang selama ini dilaksanakan sudah sesuai dengan kebijakan yang ada. Mekanisme kerja sudah dituangkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4.1.

Proses akreditasi yang ada saat ini masih kurang objektif dikarenakan orang-orang yang menilainya adalah pejabat-pejabat struktural. Adapun prosedurnya, mulai dari instansi mengirimkan permohonan tertulis kepada Instansi Pembina dengan menyertakan unsur dan komponen akreditasi, setelah itu diverifikasi oleh Tim Verifikasi, kalau mereka belum lengkap dikembalikan dan diharapkan mengumpulkan kembali, kalau sudah di *follow up*, kemudian tim verifikasi menyerahkan data yang sudah diverifikasi kepada tim penilai untuk dinilai kelayakannya. Setelah dinilai kelayakannya diserahkan kepada Kepala LAN. Kemudian Kepala LAN menetapkan hasilnya melalui sertifikasi (*hasil wawancara dengan pejabat LAN, tanggal 26 November 2013*).

Terkait dengan kesesuaian waktu pelaksanaan proses akreditasi,

waktu akreditasi untuk setiap lembaga diklat yang mengajukan tidak tentu, bisa lebih dari 1 tahun, karena pedomannya itu juga tidak mengatur tentang waktu, misalnya lembaga diklat di daerah mengajukan akreditasi ke LAN, dalam prosesnya lembaga diklat tersebut masih kurang syaratnya seperti Widyaiswaranya belum memiliki sertifikat TOT dan MOT, maka lembaga diklat tersebut harus mendiklatkan Widyaiswaranya terlebih dahulu. Lembaga diklat yang mengajukan juga kadang terbatas oleh waktu, jadi kalau lembaga diklat tersebut mengajukan lagi, maka lembaga diklat tersebut harus mengajukan anggaran lagi karena mereka harus mendanai sendiri baik dari APBN/APBD (*hasil wawancara dengan pejabat LAN, tanggal 26 November 2013*).

Berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat bahwa faktor ketersediaan SDM dan anggaran dalam proses pelaksanaan akreditasi menjadi faktor yang cukup menghambat pencapaian kualitas dan kuantitas dari hasil akreditasi lembaga diklat. Jumlah SDM pelaksana akreditasi dan tim akreditasi yang cenderung diisi oleh pejabat struktural membuat tingkat objektivitas penilaian akreditasi lembaga diklat masih rendah. Keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh lembaga-lembaga diklat yang belum terakreditasi menjadikan belum banyak lembaga diklat yang mengajukan permohonan akreditasi. Sementara itu, anggaran LAN yang lebih fokus pada re-akreditasi lembaga diklat membuat jumlah lembaga diklat yang terakreditasi masih rendah.

Gambar 4.1

SOP Pelaksanaan Akreditasi Lembaga Diklat

KEDEPUTIAN BIDANG PEMBINAAN DIKLAT APARATUR	Nomor SOP	
	Tanggal Pembuatan	17-Feb-09
	Tanggal Revisi	15-Jul-10
	Tanggal Efektif	15-Jul-09
	Disahkan oleh	Ka. LAN
Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur	Nama SOP	SOP Akreditasi Lembaga Diklat
Dasar Hukum	Kualifikasi pelaksana	
Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2008	Pelaksana yang memiliki kompetensi untuk melakukan proses penilaian, verifikasi dan akreditasi Lembaga Diklat	
Keterkaitan	Peralatan/perlengkapan	
	Komputer, printer, mesin fax	
Peringatan	Pencatatan dan pendataan	
Jika tidak dilakukan, maka LD tersebut tidak layak untuk melakukan penyelenggaraan Diklat	SK dan sertifikat akreditasi	

No.	Kegiatan	Lembaga Diklat pemohon	Kepala LAN	Deputi IV	Kadit P3A (Ketua Tim Verifikasi)	Tim Penilai	Mutu Baku			Ket
							Kelengkapan	Waktu	Output	
1	Lembaga Diklat pemohon mengirimkan surat permohonan akreditasi kepada Kepala LAN						Surat permohonan akreditasi	1 jam		
2	Kepala LAN mendisposisikan permohonan akreditasi kepada Deputi IV untuk diproses.						Surat permohonan akreditasi	1 jam	Disposisi	
3	Deputi IV membentuk Tim Akreditasi yang terdiri atas Tim Verifikasi dan Tim Penilai.						Disposisi	1 jam	Pembentukan Tim Verifikasi dan Tim Penilai	
4	Kadit P3A selaku Ketua Tim Verifikasi memimpin pelaksanaan verifikasi kepada LD pemohon.							3 hari	Hasil verifikasi lapangan	
5	Jika tidak memenuhi kelengkapan data, Kadit P3A menyampaikan secara tertulis kekurangan kelengkapan data kepada LD pemohon.						Data unsur dan komponen akreditasi	1 hari	Permintaan kelengkapan data	
6	Jika memenuhi kelengkapan data unsur dan komponen, Kadit P3A memimpin rapat Tim Verifikasi untuk membahas hasil verifikasi lapangan, dan menyampaikan hasilnya ke Tim Penilai.						Data unsur dan komponen akreditasi	1 hari	Hasil Rapat Tim Verifikasi	
7	Tim penilai melaksanakan penilaian terhadap data unsur dan komponen akreditasi untuk selanjutnya menetapkan hasil nilai akreditasi. Hasil penilaian Tim Penilai disampaikan kepada Kepala LAN selaku Pimpinan Instansi Pembina.						Hasil Rapat Tim Verifikasi	1 hari	Hasil Penilaian	
8	Kepala LAN menetapkan tingkat kelayakan Lembaga Diklat Pemerintah dalam Surat Keputusan dan Sertifikat Akreditasi.						Hasil penilaian	1 hari	SK dan sertifikat akreditasi	selesai

4. Evaluasi Produk Implementasi Kebijakan Akreditasi Lembaga Diklat

Product evaluation ditujukan untuk membantu dalam merumuskan suatu keputusan terkait kebijakan akreditasi lembaga diklat yang sedang dilaksanakan, apakah kebijakan tersebut dilanjutkan, berakhir, ataukah ada keputusan lainnya. Berdasarkan LAKIP LAN Tahun 2011 dan 2012 jumlah lembaga diklat yang terakreditasi merupakan Indikator Kinerja Utama (IKU) pencapaian sasaran peningkatan kualitas pembinaan diklat aparatur dalam rangka mencapai tujuan yaitu menghasilkan sistem diklat aparatur untuk menjamin terwujudnya aparatur yang berkualitas. Lembaga diklat yang terakreditasi adalah jumlah satuan organisasi penyelenggara program diklat yang mendapatkan pengakuan tertulis dari Instansi Pembina untuk menyelenggarakan program diklat tertentu. Berdasarkan LAKIP LAN (2011) dengan anggaran sebesar Rp. 199.220.000,- (seratus sembilan puluh sembilan juta dua ratus dua puluh ribu rupiah) pada tahun 2011 LAN menargetkan akan melakukan akreditasi 10 Lembaga Diklat di lingkungan pemerintah pusat. Pada perkembangannya mendapatkan tambahan anggaran pada triwulan IV TA 2011 dari optimalisasi anggaran LAN sebesar Rp. 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah) dengan target 21 Lembaga Diklat di lingkungan pemerintah daerah. Proses akreditasi dengan target 31 lembaga diklat tersebut telah dilakukan dengan hasil akhir 22 lembaga diklat terakreditasi yang terdiri dari 6 (enam) lembaga diklat pemerintah pusat dan 16 (enam belas) lembaga diklat pemerintah daerah. Namun demikian, masih ada 9 (sembilan) lembaga diklat yang belum terakreditasi berdasarkan hasil sidang Tim Penilai Akreditasi Lembaga Diklat, karena belum memenuhi persyaratan minimal akreditasi, menyangkut aspek kompetensi tenaga kediklatan dan fasilitas diklat. Data lembaga diklat yang telah terakreditasi tersebut adalah :

- a. Lembaga Diklat Pemerintah Pusat :
 - 1) Kementerian Pertanian
 - 2) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
 - 3) Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi
 - 4) Kementerian Kelautan dan Perikanan
 - 5) Kementerian Kehutanan
 - 6) Badan Pusat Statistik
- b. Lembaga Diklat Pemerintah Daerah :

- 1) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta
- 2) Pemerintah Provinsi DI Yogyakarta
- 3) Pemerintah Provinsi Banten
- 4) Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan
- 5) Pemerintah Provinsi Riau
- 6) Pemerintah Provinsi Bali
- 7) Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur
- 8) Pemerintah Provinsi Sumatera Barat
- 9) Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah
- 10) Pemerintah Provinsi Papua Barat
- 11) Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
- 12) Pemerintah Provinsi Jambi
- 13) Pemerintah Provinsi Nangroe Aceh Darussalam
- 14) Pemerintah Provinsi Bengkulu
- 15) Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara
- 16) Pemerintah Provinsi Lampung

Kemudian berdasarkan LAKIP (2012) pada tahun 2012 LAN telah melakukan proses akreditasi terhadap 43 lembaga diklat pemerintah untuk program diklat prajabatan, kepemimpinan, diklat teknis dan fungsional. Setelah melalui proses rapat tim verifikasi dan sidang tim penilai, diperoleh hasil sebanyak 40 lembaga diklat terakreditasi.

Secara keseluruhan berdasarkan data LAN (per 31 Desember 2012) dapat diketahui jumlah lembaga diklat yang sudah terakreditasi untuk penyelenggaraan diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan di kementerian dan LPNK sebanyak 43 dan di daerah sebanyak 36. Namun demikian, tidak semua lembaga diklat tersebut terakreditasi seluruh program diklatnya. Tabel 4.3 memperlihatkan jumlah keseluruhan program diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan yang sudah diakreditasi tahun 2012.

Tabel 4.3
Jumlah Keseluruhan Program Diklat Prajabatan dan
Diklat Kepemimpinan yang Sudah Diakreditasi Tahun 2012

No	Program Diklat	Instansi Pusat 2012			Pemda 2012		
		A	B	C	A	B	C
1.	Prajab Gol. I dan II	5	32	3	4	27	2
2.	Prajab Gol. III	9	27	2	4	27	2
3.	Kepemimpinan TK.IV	6	28	2	3	28	2
4.	Kepemimpinan TK.III	7	26	2	4	26	2
5.	Kepemimpinan TK.II				2	1	
6.	JUMLAH TOTAL	27	113	9	17	109	8

Sumber : Lembaga Administrasi Negara (LAN), 2013

Sedangkan untuk akreditasi lembaga diklat swasta, pada tahun 2011 banyak lembaga diklat swasta yang mendaftarkan lembaganya untuk diakreditasi, tetapi sesudah diinventarisasi dan dilihat dokumen persyaratan yang dibawa, sebagian besar gugur. Hal tersebut dikarenakan lembaga diklat swasta tersebut bukan lembaga diklat yang benar-benar sebagai lembaga yang memiliki unsur-unsur kediklatan, akan tetapi hanya sebagai *Event Organizer* (EO). Persyaratan utama yaitu bahwa lembaga diklat harus berstatus hukum tetap, mempunyai AD/ART tentang Diklat, ada yang sudah terpenuhi, akan tetapi untuk persyaratan yang ketiga yaitu memiliki kantor sendiri (bukan sewa), semua lembaga diklat tersebut tidak bisa memenuhinya. Permasalahan lainnya adalah mereka kesulitan mencari tenaga pengajar, sehingga secara otomatis mereka gugur. Permasalahan lain dalam akreditasi lembaga diklat swasta adalah adanya kekhawatiran dari pihak LAN, terjadinya penyalahgunaan sertifikat akreditasi oleh lembaga diklat swasta tersebut, karena dengan memiliki akreditasi LAN, lembaga diklat tersebut akan mempunyai nilai jual yang lebih tinggi dihadapan instansi pemerintah, sehingga mereka menjadikan diklat sebagai komoditas bisnis belaka. Sedangkan yang diharapkan LAN, lembaga diklat swasta yang diakreditasi adalah lembaga diklat swasta yang sudah establish dan memiliki komitmen yang sungguh-sungguh untuk meningkatkan kompetensi aparatur, bukan berorientasi bisnis. Oleh karena itu, hingga saat ini Perka LAN No. 3 tahun 2008 belum bisa dijalankan (*hasil wawancara dengan pejabat LAN tanggal 26 November 2013*).

Berdasarkan hasil analisis isi kebijakan akreditasi lembaga diklat

dan evaluasi implementasi kebijakan akreditasi lembaga diklat sebagaimana diuraikan diatas maka dapat diketahui bahwa kebijakan akreditasi lembaga diklat yang ada saat ini masih belum optimal dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dari sisi kelembagaan, LAN tidak membentuk lembaga independen dalam menyelenggarakan kewenangan akreditasi tersebut, padahal kapasitas LAN terbatas baik dalam hal kuantitas SDM maupun kompetensi teknis.

Keberadaan tim verifikasi dan tim penilai yang bersifat *ad-hoc* dan melekat pada jabatan (tidak berdasarkan kompetensi), berpotensi menimbulkan bias dan inkonsistensi dalam penilaian. Keberadaan tim verifikasi & tim penilai dalam institusi yang sama (terlebih lagi dalam satu unit yang sama) akan menimbulkan subjektivitas yang tinggi.

Model akreditasi yang dilakukan langsung oleh instansi pembina, untuk jumlah lembaga diklat dan program diklat yang ada saat ini, serta frekuensi akreditasi yang ideal, tidak sebanding, sehingga berpotensi banyaknya lembaga diklat yang tidak dinilai. Dari sisi mekanisme akreditasi, tidak dicantumkannya keharusan melakukan visitasi (*surveillance*) berpotensi melahirkan akreditasi yang hanya berdasarkan dokumen (portofolio), sehingga hasilnya bias (tidak sesuai yang sebenarnya). Visitasi tanpa pedoman yang jelas mengenai unsur-unsurnya dan kompetensi assesor mya, maka hasilnya kurang berkualitas. Tidak dicantumkannya keharusan visitasi nampaknya selaras dengan keterbatasan sumber daya yang ada, baik dalam hal jumlah maupun kompetensi, sehingga visitasi dilakukan secara fleksibel. Hal ini akan menghasilkan output akreditasi yang kurang berkualitas.

Dari sisi SDM, keanggotaan tim akreditasi yang bersifat institusional dan pendekatan struktural (tidak mensyaratkan kompetensi assesor), sangat berpotensi terjadinya penugasan terhadap assesor berdasarkan pendekatan jabatan struktural. Akibatnya, jabatan assesor melekat pada jabatan struktural pada unit yang membidangi akreditasi dengan jumlah dan kompetensi teknis yang sangat terbatas, sehingga hasilnya kurang berkualitas. Karena tidak ada persyaratan kompetensi assesor, maka ketika ada permintaan akreditasi yang bersamaan, berpotensi untuk menugaskan assesor verifikasi & visitasi asal-asalan, sehingga hasilnya tidak berkualitas. Akibat lain, karena "assesor" LAN tidak memiliki kompetensi teknis, maka penilaian aspek kurikulum pada diklat teknis, sepenuhnya diserahkan kepada instansi teknis. Hal ini berpotensi menghasilkan akreditasi yang sangat subjektif.

BAB V

ALTERNATIF MODEL AKREDITASI LEMBAGA DIKLAT APARATUR DI MASA MENDATANG

Bab ini menjelaskan mengenai model akreditasi lembaga diklat aparatur yang dapat dijadikan alternatif untuk diterapkan di masa mendatang. Bab ini terdiri dari tiga subbab yaitu prinsip-prinsip akreditasi lembaga diklat, rancangan awal dan verifikasi model akreditasi lembaga diklat, dan model akreditasi lembaga diklat hasil verifikasi.

A. Prinsip-Prinsip Akreditasi

Hasil evaluasi terhadap sistem akreditasi lembaga diklat aparatur sebagaimana diuraikan pada Bab IV menunjukkan bahwa secara umum kebijakan akreditasi lembaga diklat aparatur yang ada saat ini mempunyai banyak kelemahan baik isi maupun implementasinya. Hasil analisis isi (*content analysis*) menunjukkan bahwa kelemahan isi kebijakan ada pada aspek kelembagaan, mekanisme akreditasi, SDM, pembiayaan, dan standar penilaian. Dilihat dari implementasinya, sistem yang ada sekarang tidak berjalan secara efektif. Indikator mengenai hal ini antara lain: (1) persentase lembaga diklat yang terakreditasi masih sangat rendah, (2) akreditasi terhadap program diklat teknis dan fungsional hampir tidak tersentuh, (3) banyak lembaga diklat yang tidak terakreditasi tetap menyelenggarakan diklat, (4) akreditasi terhadap lembaga diklat swasta tidak berjalan.

Kelemahan isi kebijakan serta ketidakefektifan dalam implementasi tersebut berawal dari diabaikannya prinsip-prinsip dasar dalam penyelenggaraan akreditasi, sehingga penjaminan kualitas tidak terwujud. Berdasarkan hasil analisis isi dan evaluasi implementasi kebijakan, serta membandingkannya dengan beberapa sistem akreditasi yang diterapkan oleh beberapa lembaga akreditasi yang ada, baik di dalam maupun di luar negeri, lembaga pemerintah ataupun swasta, antara lain Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal (BAN-PNF),

LoGoTRI-PhilNet Filipina, *Training Accreditation Council* (TAC) Australia, *The Commission for Academic Accreditation* (CAA) Uni Emirat Arab, dan ACM Internasional yang ada di bawah UKAS (*United Kingdom Accreditation System*), dapat disimpulkan beberapa prinsip dasar akreditasi yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan kualitas, artinya bahwa akreditasi merupakan proses untuk pengembangan kualitas penyelenggaraan diklat, bukan merupakan tujuan. Dengan demikian keberhasilan akreditasi bukan diukur dari jumlah lembaga diklat terakreditasi tetapi diukur dari kualitas penyelenggaraan diklat dan pencapaian kompetensi peserta diklat.
2. Profesional, artinya bahwa akreditasi dilakukan oleh lembaga yang kompeten untuk mengakreditasi, dengan tenaga assesor yang dijamin kompetensinya.
3. Independen, artinya bahwa dalam menentukan keputusan, lembaga yang mengakreditasi ataupun assesor tidak terpengaruh oleh kepentingan apapun dan siapapun.
4. Terbuka, artinya bahwa proses maupun hasil diketahui oleh pihak yang mengakreditasi dan diakreditasi.
5. Objektif, artinya bahwa keputusan diambil berdasarkan bukti nyata, baik berupa dokumen maupun hasil pembuktian lapangan.
6. Akuntabel, artinya bahwa penyelenggaraan akreditasi diklat merupakan upaya untuk mewujudkan akuntabilitas penyelenggaraan diklat oleh lembaga diklat.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan 2 (dua) alternatif rancangan model akreditasi lembaga diklat aparatur sebagai solusi untuk memperbaiki kualitas penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat aparatur yang ada selama ini.

B. Rancangan Awal dan Verifikasi Model Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur

Sebagaimana hasil analisis isi dan evaluasi kebijakan yang disajikan pada Bab IV, bahwa Peraturan Kepala LAN No. 2 dan No 3 tahun 2008 belum menjamin penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat yang efektif, akuntabel dan independen. Penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat yang selama ini dilakukan oleh unit kerja setingkat eselon IV yang berada di bawah Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Kedeputian Bidang Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur LAN belum dapat menjalankan tugasnya secara optimal. Oleh karena itu, diajukan 2 (dua)

model akreditasi lembaga diklat yaitu: *Alternatif-1*, pembentukan Dewan Akreditasi Diklat Nasional (BADN), dan *alternatif-2*, pembantuan Dewan *Ad-Hoc*.

1. Aspek Kelembagaan

Alternatif-1 adalah pembentukan Badan Akreditasi Diklat Nasional (BADN). Badan ini merupakan lembaga non struktural yang bersifat independen dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala LAN. Independen artinya bahwa dalam menentukan keputusan, BADN ataupun assesor yang ditugaskan BADN tidak terpengaruh oleh kepentingan apapun dan siapapun.

Alternatif ke-2, pelaksanaan akreditasi lembaga diklat dilakukan oleh “dewan” yang bersifat *ad-hoc*. Pembentukan dewan ini dapat dilakukan dengan mengoptimalkan peran Deputy Diklat Aparatur LAN. Deputy Diklat Aparatur LAN ditambah beberapa orang profesional Bidang Kediklitan bertindak sebagai pemegang mandat dari Kepala LAN untuk melaksanakan akreditasi Lembaga Diklat secara independen. Dewan *Ad-Hoc* ini bekerja secara terjadwal untuk memikirkan langkah-langkah pengembangan sistem akreditasi diklat, dan pada saat sidang pembahasan ketika ada lembaga diklat yang akan dinilai. Tidak ada struktur organisasi yang permanen, yang ada hanyalah kepemimpinan Sidang Dewan yang dipilih secara mufakat saat sidang akan dilaksanakan.

Atas gagasan tersebut, narasumber dan peserta diskusi cenderung memilih alternatif yang pertama sebagai prioritas. Sementara itu ada juga yang memilih alternatif kedua sebagai prioritas.

Menurut Dr. H.Susari., MA, alternatif pertama yaitu pembentukan BADN merupakan institusi yang ideal untuk mewujudkan independensi pelaksanaan akreditasi lembaga diklat aparatur dan meningkatkan kualitas lembaga diklat, hanya memang untuk mencapai target ini akan terjadi perubahan-perubahan serius khususnya di LAN baik dari sisi kelembagaan maupun pembiayaan. Target tersebut harus dicapai sebagai target utama, namun demikian selama target tersebut belum terwujud, alternatif kedua dapat dijadikan target antara dengan mengoperasionalkan instrument yang sudah ada selama ini. Lebih lanjut Drs. Totok Hadi Pranoto menyatakan bahwa sekalipun nantinya diperlukan anggaran dan SDM lebih besar, tetapi alternatif pertama cenderung lebih baik karena dari sisi eksistensinya lebih kuat, kalau yang dipilih alternatif kedua, maka Pusat Pembinaan Diklat Aparatur tidak akan fokus dalam melaksanakan tugas akreditasi karena ada

tugas-tugas lainnya yang harus dilaksanakan.

Pendapat berbeda disampaikan oleh Dr. Ida Bagus Sedhawa, SE., M.Si bahwa pembentukan lembaga baru perlu dipertimbangkan karena saat ini LAN sedang melakukan perampingan. Selain itu, pembentukan badan baru membutuhkan waktu yang lama. Dengan demikian, lebih baik memberdayakan deputi yang sudah ada. Oleh karena itu, alternatif kedua cenderung lebih baik dalam mencapai target akreditasi lembaga diklat. Sementara itu, Dra. Sri Murtiningsih, MS menyatakan bahwa kedudukan lembaga tersebut perlu diperjelas, apakah berada dibawah Kepala LAN atau dibawah Deputi. Pembentukan kelembagaan itu sebaiknya tidak dengan keputusan Kepala LAN tetapi seharusnya lebih tinggi, misalnya Keputusan Presiden, sehingga lebih kuat posisinya.

2. Aspek Sumber Daya Manusia

Dalam melaksanakan tugasnya, BADN ataupun “Dewan *Ad-Hoc*” dibantu oleh assesor yang berwenang untuk melaksanakan *assessment* mutu. Assesor berasal dari kalangan profesional kediklatan, seperti widyaiswara, dosen, dan lain-lain.

Atas gagasan ini, secara umum narasumber dan peserta diskusi setuju dengan persyaratan yang ditentukan yaitu assesor berasal dari kalangan profesional kediklatan (widyaiswara, dosen, dll), dengan syarat lulus seleksi calon assesor lembaga diklat, dan mengikuti diklat assesor yang diselenggarakan oleh Lembaga Diklat yang direkomendasikan oleh Dewan *Ad-Hoc*. Seperti halnya disampaikan oleh Dra. Titik Handayani bahwa assesor tersebut bisa berasal dari LAN ataupun *outsourcing* dari instansi lain. Apabila dari LAN, assesor nya tidak melekat pada jabatan struktural tetapi fungsional sehingga lebih fokus. Lebih lanjut Dr. Ida Bagus Sedhawa, SE., M.Si., menyampaikan bahwa SDM tidak hanya dari pusat saja tetapi SDM di daerah juga perlu diberikan kesempatan. Sementara itu, menurut M. Masrofi., S.Sos., M.Si assesor tersebut perlu dibekali pelatihan dan SDMnya bisa merupakan perwakilan dari provinsi, kabupaten dan kota.

3. Aspek Mekanisme

Penyelenggaraan akreditasi merupakan suatu proses yang harus dilaksanakan dengan proses yang sistematis dan teliti. Jika dibentuk BADN, mekanisme diawali dengan pengajuan akreditasi dari Lembaga Diklat kepada BADN dengan melengkapi persyaratan yang telah ditentukan. Selanjutnya dilakukan verifikasi dokumen yang disampaikan oleh Lembaga Diklat Pengusul oleh asesor. Hasil verifikasi dibahas di BADN, dan jika

pembahasan BADN menetapkan proses akreditasi perlu dilanjutkan, maka dilakukan visitasi (*surveillance*) ke lembaga diklat pengusul. BADN selanjutnya menyidangkan hasil visitasi tersebut, dan mengusulkan status akreditasi lembaga diklat pengusul. Atas dasar usulan itu Kepala LAN menetapkan status akreditasi lembaga diklat.

Sementara itu, mekanisme akreditasi yang dilakukan oleh Dewan Ad-Hoc diawali dengan pengajuan akreditasi dari Lembaga Diklat kepada LAN (cq. Kedeputusan Bidang Diklat Aparatur), dengan melengkapi persyaratan yang telah ditentukan. Kemudian, dilanjutkan dengan verifikasi dokumen oleh asesor. Hasil verifikasi dibahas di Sidang Dewan, dan jika hasil pembahasan menetapkan proses akreditasi perlu dilanjutkan, maka LAN (cq. Direktorat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur/P3A) menugaskan asesor untuk melakukan visitasi (*surveillance*). Hasil visitasi dilaporkan kepada Sidang Dewan, selanjutnya Sidang Dewan menyidangkan hasil visitasi tersebut, dan mengusulkan status akreditasi lembaga diklat pengusul. Berdasarkan usulan ini, Kepala LAN menetapkan status akreditasi lembaga diklat.

Atas gagasan mekanisme ini, narasumber dan peserta diskusi mengusulkan proses akreditasi yang dilakukan lebih proaktif daripada hanya menunggu usulan dari lembaga diklat. Dalam hal ini perlu disusun target rencana dan jadwal pelaksanaan akreditasi yang diinformasikan kepada semua lembaga diklat. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh M. Masrofi., S.Sos., M.Si bahwa proses akreditasi harus lebih pro-aktif. Apabila hanya menunggu usulan dari lembaga diklat maka lembaga yang ada akan menjadi mandul. Badan akreditasi nantinya bisa mengirimkan surat kepada semua lembaga diklat yang akan diakreditasi berdasarkan laporan kegiatan yang dilakukan oleh lembaga diklat tersebut selama ini. Sejahteramana implikasi bagi lembaga diklat yang sudah terakreditasi dengan yang belum juga perlu diatur dalam mekanisme ini.

Selain itu, dalam mekanisme akreditasi ini perlu memperhatikan kewenangan lembaga diklat provinsi dan kabupaten/kota, agar tidak terjadi tumpang tindih. Dr. H. Susari., MA menambahkan perlunya penentuan target waktu (periode) akreditasi, sehingga lembaga diklat yang bersangkutan dapat mempersiapkan diri. Selain itu, mekanisme akreditasi bisa dibuat berjenjang antara lembaga akreditasi yang ada, lembaga diklat pusat, provinsi dan kabupaten/kota. Menurut pendapat Dra. Sri Murtiningsih, MS, mekanisme akreditasi dapat dilakukan secara online, misalnya ketika mengupload dokumen persyaratan dan memantau perkembangan proses

akreditasi lembaga diklat yang bersangkutan.

4. Aspek Pembiayaan

Tidak ada perbedaan gagasan mengenai sumber pembiayaan antara BADN ataupun Dewan Ad-Hoc. Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) unsur biaya utama, yaitu biaya pengadaan assesor, biaya rutin BADN (gaji anggota BADN dan kegiatan operasional), dan biaya pelaksanaan akreditasi (honor pelaksanaan sidang, honor dan biaya akomodasi assesor pada saat verifikasi dan visitasi). Biaya tersebut bisa seluruhnya dibebankan kepada DIPA-LAN dengan Rupiah Murni, atau khusus untuk biaya penyelenggaraan dibiayai melalui PNBP.

Atas gagasan ini, secara umum narasumber dan peserta diskusi setuju jika seluruh pembiayaan akreditasi dibebankan kepada DIPA-LAN dengan rupiah murni daripada melalui PNBP. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Dr. H. Susari., MA bahwa pembiayaan yang dibebankan kepada DIPA LAN lebih baik bila dibandingkan dengan PNBP. Pembiayaan melalui *Rupiah Murni* dalam DIPA-LAN akan meningkatkan kredibilitas dan independensi dari assesor dan BADN atau Dewan Ad-Hoc itu sendiri. Apabila lembaga diklat yang mengajukan akreditasi harus membayar sendiri, maka dimungkinkan akan muncul kendala psikologis bagi assesor maupun lembaganya. Hal yang sama juga disampaikan oleh Dra. Titik Handayani dan Dra. Sri Murtiningsih, MS. Menurut kedua orang ini, pembiayaan dengan rupiah murni dari DIPA LAN akan melahirkan objektivitas, profesionalitas dan independensi dari assesor dan lembaga akreditasi tersebut. Namun demikian, apabila ada keterbatasan dalam anggaran LAN, menurut Dr. Ida Bagus Sedhawa., SE., M.Si, daerah tidak akan keberatan jika pembiayaan tersebut dibebankan kepada Pemerintah Daerah.

5. Aspek Standar Penilaian

Aspek terakhir dari alternatif model ini adalah aspek standar penilaian. Sistem diklat dalam konsep manajemen pendidikan dipandang sebagai suatu mekanisme masukan, proses, dan keluaran. Artinya dalam penyelenggaraan diklat harus dapat teridentifikasi terlebih dahulu apa yang menjadi komponen masukan dalam pendidikan dan pelatihan. Atas dasar hal tersebut, maka dirumuskan unsur-unsur standar penilaian yang meliputi:

- Standar 1: Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Strategi Pencapaian
- Standar 2: Tata Kelola, Kepemimpinan dan Penjaminan Kualitas
- Standar 3: Peserta Diklat dan Lulusan
- Standar 4: Sumber Daya Manusia

- Standar 5: Kurikulum dan Proses Pembelajaran
- Standar 6: Kerjasama
- Standar 7: Pendanaan, Sarana – Prasarana, dan Sistem Informasi

Atas gagasan ini, secara umum narasumber setuju, karena standar penilaian yang ada selama ini belum jelas dan detail. Tujuh standar penilaian yang dirumuskan sudah lebih baik dari pada sebelumnya. Sebagaimana disampaikan oleh Dr. H. Susari., MA standar penilaian perlu dirumuskan secara menyeluruh, karena di Perka LAN Nomor 2 dan 3 Tahun 2008, hanya ada 3 (tiga) standar penilaian dan masih banyak kelemahan. Lebih lanjut Drs. Totok Hadi Pranoto dan Dra. Titik Handayani menyampaikan perlunya standar *reward* bagi lembaga diklat yang terakreditasi, dan *punishment* bagi lembaga diklat yang tidak terakreditasi.

C. Alternatif Model Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur di Masa Mendatang

Berdasarkan hasil verifikasi terhadap rancangan model akreditasi lembaga diklat aparatur, sebagaimana dipaparkan di atas, maka dirumuskan 2 (dua) alternatif model akreditasi lembaga diklat aparatur yang dapat dikembangkan di masa mendatang yaitu sebagai berikut:

1. Alternatif 1: Pembentukan Badan Akreditasi Diklat Nasional (BADN)

a. Aspek kelembagaan

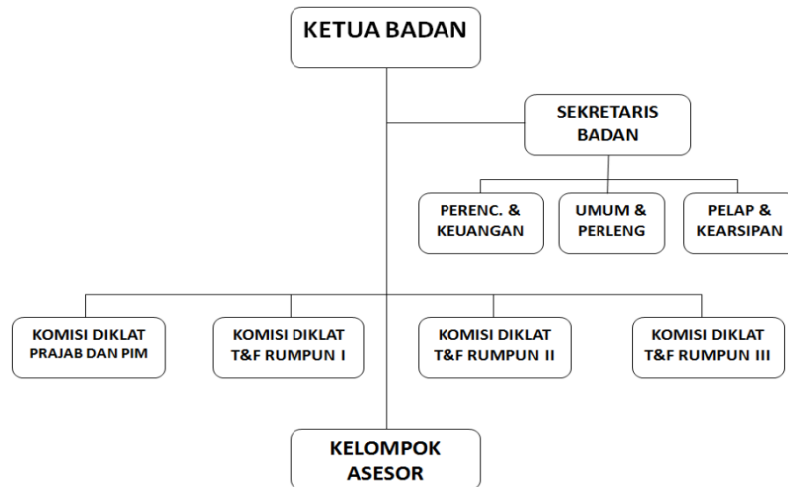
- BADN merupakan lembaga non struktural yang bersifat independen, yang dibentuk melalui Peraturan Menpan dan RB. Sifat kelembagaan yang independen artinya bahwa dalam menentukan keputusan, tidak terpengaruh oleh kepentingan apapun dan siapapun.
- Dalam menjalankan fungsinya, BADN bertanggung jawab langsung kepada Kepala LAN. Tugas utama BADN adalah membantu Kepala LAN dalam melakukan akreditasi lembaga diklat. Adapun rincian tugas BADN antara lain:
 - 1) Menyusun Standar Kompetensi Assesor
 - 2) Merancang program diklat assesor
 - 3) Menyeleksi assesor
 - 4) Merancang instrumen akreditasi
 - 5) Merancang mekanisme akreditasi

6) Melaksanakan akreditasi

Struktur organisasi BADN terdiri dari Ketua, Sekretaris, Anggota dan Sekretariat sebagaimana dapat dilihat pada gambar 5.1

Gambar 5.1

Struktur Organisasi BADN



Dari gambar 5.1 dapat dilihat bahwa sekretaris BADN membawahi sekretariat yang terdiri dari tiga unit kerja yaitu bagian perencanaan dan keuangan, bagian umum dan perlengkapan, serta bagian pelaporan dan kearsipan. Keanggotaan BADN terdiri dari para ahli kediklatan ditambah Kepala Pusat Pembinaan Diklat Aparatur LAN sebagai sekretaris. Keanggotaan badan dapat dikelompokkan menjadi beberapa komisi, misalnya: (1) Komisi Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan, (2) Komisi Diklat Teknis dan Fungsional Rumpun I, (3) Komisi Diklat Teknis dan Fungsional Rumpun II. (2) Komisi Diklat Teknis dan Fungsional Rumpun III.

Penentuan anggota BADN dilakukan dengan mekanisme seleksi terbuka (*open recruitment*). Sedangkan kepemimpinan BADN dipilih berdasarkan musyawarah antara anggota BADN dan diajukan serta ditetapkan oleh Kepala LAN. Jumlah anggota BADN harus diupayakan tidak terlalu banyak dan memiliki jumlah ganjil. Hal ini ditujukan agar ketika anggota BADN bersidang dan tidak mendapatkan keputusan melalui musyawarah mufakat, maka keputusan diambil melalui pemungutan suara (*voting*). Dalam hal bidang diklat yang akan diakreditasi tidak sesuai dengan kompetensi personil yang ada di BADN,

maka BADN dapat menggunakan tenaga ahli (narasumber) dari luar anggota BADN.

Untuk mengurangi beban kerja BADN Pusat, maka dapat dibentuk BADN Provinsi. Pembentukan BADN Provinsi bekerjasama dengan Pemerintah Provinsi. Tugas utama dari BADN provinsi adalah melaksanakan sebagian proses akreditasi lembaga diklat, yaitu pada kegiatan verifikasi, visitasi, dan monitoring. Sementara itu, kegiatan standarisasi, pengadaan dan pengembangan assesor, evaluasi, penetapan akreditasi, dan sertifikasi tetap dilakukan oleh BADN Pusat.

b. Aspek Sumber Daya Manusia (Assesor)

Dalam melaksanakan akreditasi, BADN dibantu oleh assesor. Assesor adalah orang yang berkualifikasi dan berwenang untuk melaksanakan *assessment* mutu. Assesor berasal dari kalangan profesional kediklatan (widyaiswara, dosen, PNS lainnya yang kompeten di bidang kediklatan) dengan persyaratan yang ditentukan:

- 1) Lulus seleksi calon assesor lembaga diklat.
- 2) Mengikuti diklat assesor yang diselenggarakan oleh Lembaga Diklat yang direkomendasikan oleh BADN

c. Aspek Mekanisme Akreditasi

Tahapan/mekanisme akreditasi yang dilakukan oleh BADN adalah sebagai berikut:

- 1) BADN menginformasikan jadwal dan target akreditasi lembaga diklat kepada lembaga diklat.
- 2) Lembaga Diklat mengajukan akreditasi kepada BADN, dengan melengkapi persyaratan yang telah ditentukan (portofolio)
- 3) BADN menugaskan 2 orang assesor untuk melakukan verifikasi dokumen yang disampaikan oleh Lembaga Diklat Pengusul.
- 4) Hasil verifikasi dibahas di BADN untuk menentukan apakah langkah selanjutnya perlu diteruskan atau tidak.
- 5) Jika hasil pembahasan BADN menetapkan proses akreditasi perlu dilanjutkan, maka BADN menugaskan 2 orang assesor untuk melakukan visitasi (*surveillance*) ke lembaga diklat pengusul.
- 6) Hasil visitasi dilaporkan kepada BADN, dan BADN selanjutnya menyetujui hasil visitasi tersebut, dan mengusulkan status akreditasi lembaga diklat pengusul.

- 7) Hasil sidang disampaikan kepada Kepala LAN, dan Kepala LAN menetapkan status akreditasi lembaga diklat.

Apabila dibentuk BADN provinsi, maka tahapan mekanisme akreditasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) BADN Pusat menginformasikan jadwal dan target akreditasi lembaga diklat kepada lembaga diklat
- 2) Lembaga Diklat mengajukan akreditasi kepada BADN Provinsi, dengan melengkapi persyaratan yang telah ditentukan (portofolio)
- 3) BADN Provinsi menugaskan 2 orang assesor untuk melakukan verifikasi dokumen yang disampaikan oleh Lembaga Diklat Pengusul.
- 4) Hasil verifikasi dibahas di BADN Provinsi untuk menentukan apakah langkah selanjutnya perlu diteruskan atau tidak.
- 5) Jika hasil pembahasan BADN provinsi menetapkan proses akreditasi perlu dilanjutkan, maka BADN Provinsi menugaskan 2 orang assesor untuk melakukan visitasi (*surveillance*) ke lembaga diklat pengusul.
- 6) Hasil visitasi dilaporkan kepada BADN Provinsi, dan BADN Provinsi selanjutnya menyidangkan hasil visitasi tersebut
- 7) BADN Provinsi mengusulkan status akreditasi lembaga diklat pengusul kepada BADN Pusat.
- 8) BADN pusat melakukan verifikasi terhadap rekomendasi status akreditasi lembaga diklat dari BADN provinsi
- 9) Hasil verifikasi disampaikan kepada Kepala LAN, dan Kepala LAN menetapkan status akreditasi lembaga diklat pengusul.

d. Aspek Pembiayaan

Dalam penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat aparatur oleh BADN, terdapat 3 (tiga) unsur biaya utama, yaitu:

- 1) Biaya pengadaan dan pengembangan assesor,
- 2) Biaya rutin BADN (gaji anggota BADN dan kegiatan operasional)
- 3) Biaya pelaksanaan akreditasi (honor pelaksanaan sidang, honor dan biaya akomodasi assesor pada saat verifikasi dan visitasi).

Terdapat dua alternatif pola pembiayaan yang dapat dilakukan yaitu pertama seluruh biaya pengadaan dan pengembangan assesor, biaya rutin BADN, dan biaya pelaksanaan akreditasi, dibebankan pada DIPA-LAN. Sementara itu, alternatif yang kedua adalah biaya pengadaan assesor dan biaya rutin BADN dibebankan kepada DIPA-LAN, sedangkan biaya pelaksanaan akreditasi tetap masuk pada DIPA-LAN akan tetapi melalui PNB, artinya biaya pelaksanaan akreditasi dianggarkan terlebih dahulu oleh Lembaga Diklat yang akan diakreditasi, kemudian

dibayarkan kepada BADN sesuai dengan tarif standar yang ada dalam Peraturan Pemerintah (dalam hal ini LAN harus mengusulkan perubahan atas PP 73 Tahun 2009 Tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku pada Lembaga Administrasi Negara.

Apabila dibentuk BADN provinsi, maka pola pembiayaan dapat dilakukan dengan *sharing* antara Pemda Provinsi dengan LAN. Unsur biaya operasional BADN Provinsi dan biaya pelaksanaan akreditasi sepenuhnya dibiayai oleh pemerintah daerah, sedangkan biaya pengadaan dan pengembangan asesor serta biaya operasional BADN Pusat dibebankan kepada DIPA LAN.

e. Aspek Standar Penilaian

Standar dalam melakukan penilaian akreditasi lembaga diklat yang terdiri dari:

✓ *Standar 1: Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Strategi Pencapaian*

Standar ini meliputi aspek – aspek perencanaan strategis yang ditetapkan guna memberikan pedoman bagi lembaga diklat dalam menentukan arah yang akan dicapai dalam masa yang akan datang. Setidaknya dalam aspek perencanaan strategis ini terdiri dari pernyataan visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi pencapaiannya.

✓ *Standar 2: Tata Kelola, Kepemimpinan dan Penjaminan Kualitas*

Tata kelola diartikan sebagai pendekatan sistematis untuk mengelola sumber daya, infrastruktur, proses, dan atau kegiatan serta sumber daya manusia yang dilibatkan dalam proses melaksanakan aktivitas kediklatan, sementara itu pendekatan yang sistemik tersebut dapat dilakukan oleh pimpinan yang memiliki pandangan jauh kedepan dalam membawa organisasinya dengan selalu berorientasi pada konsep penjaminan kualitas penyelenggaraan diklat yang mencerminkan pelaksanaan *continuous quality improvement* pada semua rangkaian sistem manajemen kualitas (*quality management system*) dalam rangka memenuhi kepuasan pemangku kepentingan (*customer satisfaction*).

✓ *Standar 3: Peserta Diklat dan Lulusan*

Standar ini meliputi segala urusan yang berkenaan dengan upaya lembaga diklat untuk memberikan layanan akademik, monitoring dan evaluasi keberhasilan peserta diklat (*outcome*) dalam menempuh diklat, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dan

memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pemangku kepentingan.

✓ *Standar 4: Sumber Daya Manusia*

Standar ini meliputi bagaimana seharusnya lembaga diklat memperoleh dan mendayagunakan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi serta memberikan layanan prima kepada sumber daya manusianya untuk mewujudkan visi, melaksanakan dan menyelenggarakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan dengan mendasarkan pada paradigma pencapaian sasaran kualitas penyelenggaraan diklat.

✓ *Standar 5: Kurikulum dan Proses Pembelajaran*

Standar ini meliputi penyediaan kurikulum yang memiliki relevansi dengan standar kebutuhan peningkatan kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta diklat Analisis Kebutuhan Diklat (AKD).

✓ *Standar 6: Kerjasama*

Standar ini meliputi upaya yang dilakukan oleh lembaga diklat dalam mengembangkan kerjasama dengan instansi pemerintah; kerjasama dengan asosiasi profesi; kerjasama dengan alumni. Standar kerjasama ini mencakup juga kerjasama dalam bentuk pengembangan kapasitas lembaga diklat dan kerjasama dalam bentuk penyelenggaraan diklat dengan lembaga diklat yang belum terakreditasi.

✓ *Standar 7: Pendanaan, Sarana – Prasarana, dan Sistem Informasi*

Standar ini meliputi upaya lembaga dalam melakukan pengelolaan dana mulai dari perencanaan pencarian sumber dana, pengalokasian, dan mekanisme pelaporan dana; Sarana prasarana meliputi perencanaan penyediaan sarana prasarana, penggunaan dan pemeliharaan serta mekanisme pelaporan atas pengelolaan sarana prasarana; Sistem informasi meliputi penggunaan berbagai sarana dan prasarana sistem informasi sebagai media untuk memberikan pelayanan prima kepada para peserta diklat dan para stakeholder, sedangkan untuk kepentingan manajerial sistem informasi digunakan sebagai media untuk melakukan tata kelola lembaga diklat.

✓ *Standar-8: Evaluasi Penilaian terhadap Penyelenggara, Peserta dan Widyaiswara*

Standar ini meliputi hasil evaluasi penilaian terhadap penyelenggara, peserta diklat dan widyaiswara yang terlibat dalam penyelenggaraan

diklat.

Implikasi hasil penilaian bagi lembaga diklat yang terakreditasi adalah lembaga diklat tersebut boleh menyelenggarakan diklat, sementara bagi lembaga diklat yang tidak terakreditasi adalah tidak bisa menyelenggarakan diklat kecuali bekerjasama dengan lembaga diklat yang terakreditasi.

2. Alternatif-2: Pembentukan Dewan *Ad-Hoc*

a. *Aspek Kelembagaan*

Kelembagaan berupa Dewan yang bersifat *ad-hoc* yang dibentuk dan bertanggung jawab kepada Kepala LAN. Keanggotaan Dewan terdiri dari Deputi Bidang Diklat Aparatur LAN ditambah beberapa orang profesional Bidang Kediklatan. Dewan *Ad-Hoc* bertindak sebagai pemegang mandat dari Kepala LAN untuk melaksanakan akreditasi Lembaga Diklat secara independen, dan pengembangan sistem akreditasi diklat.

Tidak ada struktur organisasi yang permanen dalam Dewan *Ad-Hoc*, yang ada hanyalah kepemimpinan sidang yang dipilih secara mufakat saat sidang akan dilaksanakan. Kepemimpinan sidang terdiri dari Ketua dan Sekretaris, dan bertugas serta bertanggung jawab atas pelaksanaan sidang dan pasca sidang.

Tugas utama Dewan *Ad-Hoc* adalah membantu Kepala LAN dalam melakukan akreditasi lembaga diklat, dengan beberapa rincian tugas antara lain:

- 1) Mengembangkan Standar Kompetensi assesor
- 2) Menyelenggarakan Program diklat assesor
- 3) Merumuskan mekanisme seleksi assesor
- 4) Merumuskan dan mengembangkan instrumen akreditasi
- 5) Merumuskan mekanisme akreditasi
- 6) Melaksanakan akreditasi

Keanggotaan Dewan *Ad-Hoc* bersifat tidak permanen, dengan persyaratan memiliki kompetensi sesuai dengan substansi persidangan. Penentuan anggota Dewan *Ad-Hoc* dilakukan melalui pengajuan usulan dari Deputi Bidang Diklat Aparatur kepada Kepala LAN dan disetujui serta ditetapkan oleh Kepala LAN.

Adapun kegiatan kesekretariatan dan kegiatan fasilitasi sidang Dewan *Ad-Hoc* dilaksanakan oleh Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (P3A) LAN .

b. Aspek Sumber Daya Manusia (Assesor)

Dalam melaksanakan akreditasi, Dewan *Ad-Hoc* dibantu oleh assesor. assesor berasal dari kalangan profesional kediklatan (widyaiswara, dosen, PNS lain/pejabat yang berkompeten lainnya di bidang kediklatan) dengan persyaratan yang ditentukan:

- 1) Lulus seleksi calon assesor lembaga diklat.
- 2) Mengikuti diklat assesor yang diselenggarakan oleh Lembaga Diklat yang direkomendasikan oleh Sidang Dewan.

c. Aspek Mekanisme Akreditasi

Tahapan pelaksanaan akreditasi yang dilakukan oleh Dewan *Ad-Hoc* adalah sebagai berikut:

- 1) LAN (Kedeputian Bidang Diklat Aparatur) menginformasikan jadwal dan target akreditasi lembaga diklat kepada lembaga diklat
- 2) Lembaga Diklat mengajukan akreditasi kepada LAN (cq. Kedeputian Bidang Diklat Aparatur), dengan melengkapi persyaratan yang telah ditentukan (*portofolio*)
- 3) LAN (cq. P3A) menugaskan 2 orang assesor untuk melakukan verifikasi dokumen yang disampaikan oleh Lembaga Diklat Pengusul.
- 4) Hasil verifikasi dibahas dalam Dewan *Ad-Hoc* untuk menentukan apakah langkah selanjutnya perlu diteruskan atau tidak.
- 5) Jika hasil pembahasan Dewan *Ad-Hoc* menetapkan proses akreditasi perlu dilanjutkan, maka LAN (cq. P3A) menugaskan 2 orang assesor untuk melakukan visitasi (*surveillance*) ke lembaga diklat pengusul.
- 6) Hasil visitasi dilaporkan kepada Dewan *Ad-Hoc*, dan Dewan *Ad-Hoc* menyidangkan laporan visitasi tersebut.
- 7) Hasil Sidang Dewan *Ad-Hoc* disampaikan kepada Kepala LAN, dan Kepala LAN menetapkan status akreditasi lembaga diklat pengusul.

d. Aspek Pembiayaan

Dalam penyelenggaraan akreditasi lembaga diklat aparatur oleh Dewan *Ad-Hoc* terdapat 2 (dua) unsur biaya yang utama, yaitu:

- 1) Biaya pengadaan dan pengembangan assesor,

- 2) Biaya pelaksanaan akreditasi (honor dan biaya akomodasi sidang, honor dan biaya akomodasi assesor pada saat verifikasi dan visitasi)

Terdapat dua alternatif pola pembiayaan yang dapat dilakukan yaitu:

- ✓ **Alternatif pertama**, seluruh biaya (pengadaan dan pengembangan assesor serta biaya pelaksanaan akreditasi) dibebankan kepada DIPA-LAN.
- ✓ **Alternatif kedua**, biaya pengadaan dan pengembangan assesor dibebankan kepada DIPA-LAN (APBN), sedangkan biaya pelaksanaan akreditasi tetap masuk DIPA-LAN akan tetapi melalui PNB, artinya biaya pelaksanaan akreditasi dianggarkan terlebih dahulu oleh Lembaga Diklat yang akan diakreditasi, kemudian dibayarkan kepada LAN sesuai dengan tarif standar yang ada dalam Peraturan Pemerintah Tentang Jenis dan tarif PNB di lingkungan LAN.

e. Aspek Standar Penilaian

Pada aspek standar penilaian, tidak ada perbedaan dengan standar penilaian yang dilakukan oleh BADN yaitu:

- ✓ *Standar 1: Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Strategi Pencapaian*

Standar ini meliputi aspek - aspek perencanaan strategis yang ditetapkan guna memberikan pedoman bagi lembaga diklat dalam menentukan arah yang akan dicapai dalam masa yang akan datang. Setidaknya dalam aspek perencanaan strategis ini terdiri dari pernyataan visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi pencapaiannya.

- ✓ *Standar 2: Tata Kelola, Kepemimpinan dan Penjaminan Kualitas*

Tata kelola diartikan sebagai pendekatan sistematis untuk mengelola sumber daya, infrastruktur, proses, dan atau kegiatan serta sumber daya manusia yang dilibatkan dalam proses melaksanakan aktivitas kediklatan, sementara itu pendekatan yang sistemik tersebut dapat dilakukan oleh pimpinan yang memiliki pandangan jauh kedepan dalam membawa organisasinya dengan selalu berorientasi pada konsep penjaminan kualitas penyelenggaraan diklat yang mencerminkan pelaksanaan *continuous quality improvement* pada semua rangkaian sistem manajemen kualitas (*quality management system*) dalam rangka memenuhi kepuasan pemangku kepentingan (*customer satisfaction*).

- ✓ *Standar 3: Peserta Diklat dan Lulusan*

Standar ini meliputi segala urusan yang berkenaan dengan upaya

lembaga diklat untuk memberikan layanan akademik, monitoring dan evaluasi keberhasilan peserta diklat (*outcome*) dalam menempuh diklat, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pemangku kepentingan.

✓ *Standar 4: Sumber Daya Manusia*

Standar ini meliputi bagaimana seharusnya lembaga diklat memperoleh dan mendayagunakan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi serta memberikan layanan prima kepada sumber daya manusianya untuk mewujudkan visi, melaksanakan dan menyelenggarakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan dengan berdasarkan pada paradigma pencapaian sasaran kualitas penyelenggaraan diklat.

✓ *Standar 5: Kurikulum dan Proses Pembelajaran*

Standar ini meliputi penyediaan kurikulum yang memiliki relevansi dengan standar kebutuhan peningkatan kompetensi yang harus dimiliki oleh peserta diklat seperti Analisis Kebutuhan Diklat (AKD).

✓ *Standar 6: Kerjasama*

Standar ini meliputi upaya yang dilakukan oleh lembaga diklat dalam mengembangkan kerjasama dengan instansi pemerintah; kerjasama dengan asosiasi profesi; kerjasama dengan alumni. Standar kerjasama ini mencakup juga kerjasama dalam bentuk pengembangan kapasitas lembaga diklat dan kerjasama dalam bentuk penyelenggaraan diklat dengan lembaga diklat yang belum terakreditasi.

✓ *Standar 7: Pendanaan, Sarana – Prasarana, dan Sistem Informasi*

Standar ini meliputi upaya lembaga dalam melakukan pengelolaan dana mulai dari perencanaan pencarian sumber dana, pengalokasian, dan mekanisme pelaporan dana; Sarana prasarana meliputi perencanaan penyediaan sarana prasarana, penggunaan dan pemeliharaan serta mekanisme pelaporan atas pengelolaan sarana prasarana; Sistem informasi meliputi penggunaan berbagai sarana dan prasarana sistem informasi sebagai media untuk memberikan pelayanan prima kepada para peserta diklat dan para stakeholder, sedangkan untuk kepentingan manajerial sistem informasi digunakan sebagai media untuk melakukan tata kelola lembaga diklat.

✓ *Standar 8: Evaluasi Penilaian terhadap Penyelenggara, Peserta dan Widyaiswara*

Standar ini meliputi hasil evaluasi penilaian terhadap penyelenggara, peserta diklat dan widyaiswara yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat.

Implikasi hasil penilaian bagi lembaga diklat yang terakreditasi adalah lembaga diklat tersebut boleh menyelenggarakan diklat, sementara bagi lembaga diklat yang tidak terakreditasi adalah tidak bisa menyelenggarakan diklat kecuali bekerjasama dengan lembaga diklat yang terakreditasi.

Dari kedua alternatif model akreditasi lembaga diklat aparatur tersebut dapat dibuat perbandingan dari setiap aspek pada kedua model tersebut sebagaimana dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1
Perbandingan Alternatif
Model Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur di Masa Mendatang

Aspek	Model Akreditasi Lembaga Diklat Aparatur	
	Alternatif 1 Pembentukan BADN	Alternatif 2 Dewan <i>Ad-Hoc</i>
Kelembagaan	<p>Pembentukan BADN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kelembagaan bersifat permanen ▪ Memiliki struktur organisasi relatif tetap ▪ Keanggotaan permanen ▪ Penentuan anggota melalui <i>open recruitment</i> ▪ Penetapan kepemimpinan dan anggota melalui keputusan Menpan dan RB ▪ Keunggulan: Lebih independen, Fokus dalam memikirkan sistem akreditasi lembaga diklat, Tidak cepat berubah, Memiliki 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak permanen ▪ Kepemimpinan sidang dipilih secara musyawarah mufakat dan tidak permanen ▪ Keanggotaan tidak permanen ▪ Penentuan anggota melalui usulan Deputy Bidang Diklat Aparatur kepada Kepala LAN ▪ Penetapan kepemimpinan dan anggota melalui keputusan Kepala LAN ▪ Keunggulan: Proses pembentukannya tidak membutuhkan

	<p>kekuatan hukum lebih tinggi.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kelemahan: Proses pembentukannya membutuhkan waktu yang lebih lama 	<p>waktu lama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kelemahan: Kurang fokus dalam memikirkan sistem akreditasi lembaga diklat, Kurang independen, Cepat berubah, Kekuatan hukum rendah
SDM (Assesor)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berasal dari kalangan professional kediklatan (widyaiswara, dosen, pegawai lain dari instansi pusat/daerah) ▪ Lulus seleksi calon assesor lembaga diklat ▪ Mengikuti diklat assesor ▪ Independen, professional, objektif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berasal dari kalangan professional kediklatan (widyaiswara, dosen, pegawai lain dari instansi pusat/daerah) ▪ Lulus seleksi calon assesor lembaga diklat ▪ Mengikuti diklat assesor ▪ Independen, professional, objektif
Mekanisme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informasi target dan waktu akreditasi ▪ Pengajuan dari Lembaga Diklat ▪ Verifikasi portofolio ▪ Sidang pembahasan ▪ Visitasi ▪ Sidang hasil visitasi ▪ Penetapan status akreditasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informasi target dan waktu akreditasi ▪ Pengajuan dari Lembaga Diklat ▪ Verifikasi portofolio ▪ Sidang pembahasan ▪ Visitasi ▪ Sidang hasil visitasi ▪ Penetapan status akreditasi
Pembiayaan	<p>Ada 3 alternatif model pembiayaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sepenuhnya dari DIPA LAN ✓ Keunggulan: 	<p>Ada 3 alternatif model pembiayaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sepenuhnya dari DIPA LAN ✓ Keunggulan:

	<p>BADN lebih independen</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kelemahan: Pembengkakan anggaran LAN (Rupiah Murni) ▪ Biaya penyelenggaraan melalui PNBP ✓ Keunggulan: DIPA LAN (Rupiah Murni) tidak terlalu membengkak ✓ Kelemahan: Kurang independen ▪ Sharing dengan Pemerintah Daerah/Instansi yang akan diakreditasi: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Keunggulan DIPA LAN tidak terlalu membengkak ✓ Kelemahan independen 	<p>lebih independen</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kelemahan: Pembengkakan anggaran LAN (Rupiah Murni) ▪ Biaya penyelenggaraan melalui PNBP ✓ Keunggulan: DIPA LAN (Rupiah Murni) tidak terlalu membengkak ✓ Kelemahan: Kurang independen
Standar Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terdiri dari 8 standar ▪ Keunggulan: lebih objektif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terdiri dari 8 standar ▪ Keunggulan: lebih objektif

BAB VI PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan rekomendasi dari model akreditasi lembaga diklat aparatur yang dapat diterapkan di masa yang akan datang.

A. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa permasalahan akreditasi lembaga diklat yang berlaku di Indonesia saat ini, bukan hanya pada aspek implementasi, akan tetapi juga terdapat permasalahan pada aspek substansi kebijakan yang mengaturnya, yaitu PP 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Perka LAN Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah dan Perka LAN Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Swasta Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai Negeri Sipil.

Hasil analisis terhadap isi kebijakan (*content analysis*) dengan fokus kepada 5 (lima) unit analisis yaitu kelembagaan, mekanisme, SDM, pembiayaan, dan standar penilaian, serta hasil analisis implementasi kebijakan (*policy evaluation*), dengan menggunakan model evaluasi CIPP yaitu evaluasi terhadap konteks (*context evaluation*), evaluasi terhadap masukan (*input evaluation*), evaluasi terhadap proses (*process evaluation*), dan evaluasi terhadap hasil (*product evaluation*), dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Isi Perka LAN No. 2 dan No. 3 tahun 2008, belum menjamin independensi kelembagaan akreditasi, karena penyelenggaraan akreditasi hanya dilakukan oleh *tim* yang dibentuk oleh LAN dengan pendekatan struktural, bukan atas dasar profesionalisme. Sementara itu, mekanisme pelaksanaan akreditasi, sangat rawan untuk menimbulkan subjektivitas, dan penyalahgunaan kewenangan, karena kedua Perka LAN tersebut tidak mengatur tentang mekanisme visitasi (*surveillance*) sebagai salah satu tahapan dalam akreditasi. Independensi, potensi subjektivitas, dan potensi penyalahgunaan kewenangan, diperparah

dengan sistem rekrutmen asesor yang tidak jelas dan tidak berdasarkan kepada pertimbangan kompetensi, sehingga sangat dimungkinkan penilaian yang dilakukan hanya bersifat “formalitas”. Dilihat dari aspek pembiayaan, tidak ada satu pasal pun yang mengaturnya. Hal ini berpotensi menimbulkan pos-pos biaya yang tidak realistis yang dibebankan baik kepada LAN ataupun kepada lembaga diklat yang akan dinilai. Terakhir, dilihat dari aspek standar penilaian, nampaknya penilaian hanya mengacu kepada unsur-unsur statis, sementara unsur dinamis seperti visi dan misi lembaga luput dari penilaian. Selain itu, masih dalam aspek standar penilaian, dalam perumusan indikator dan kriteria penilaian, banyak yang tidak memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevance, dan Time Bound*), sehingga menimbulkan inkonsistensi, subjektivitas, ketidak-adilan, dan bias yang tinggi dalam penilaian.

2. Dilihat dari implementasinya saat ini, secara umum nampak bahwa pelaksanaan akreditasi yang selama ini berlangsung cenderung ‘asal’ jalan dengan hasil yang tidak merepresentasikan standar penilaian mutu yang baik. Dilihat dari konteks kebijakannya, implementasi kebijakan akreditasi yang diamanahkan oleh pasal PP 101 Tahun 2000 dan Perka LAN Nomor 2 dan 3 Tahun 2008, hanya diterjemahkan dalam satu unit eselon IV dengan 3 orang pegawai, sehingga tingkat kerumitan serta luasnya jangkauan layanan, tidak memungkinkan akreditasi untuk dilaksanakan secara optimal. Dilihat dari dimensi input, nampak bahwa **substansi kebijakan akreditasi** belum memberikan jaminan terhadap lahirnya lembaga diklat yang berkualitas, demikian juga kondisi SDM dan anggaran yang sangat terbatas, menyebabkan proses akreditasi menjadi terhambat. Proses akreditasi yang dijalankan juga masih belum objektif, karena penilaian bukan dilakukan oleh asesor profesional, melainkan oleh pejabat struktural, serta mekanisme visitasi tidak dilaksanakan dengan ketat dan independen. Akibatnya, produk yang dihasilkannya pun tidak optimal, selain jumlahnya yang sangat sedikit, kualitasnya pun tidak terjamin.

B. REKOMENDASI

Berdasarkan uraian kesimpulan tersebut, berikut ini direkomendasikan upaya perbaikan yang dapat dilakukan oleh LAN. Dalam rangka menjunjung objektivitas dan akuntabilitas akreditasi lembaga diklat, sudah saatnya LAN melakukan penataan kelembagaan akreditasi. Ada 2

(dua) alternatif yang dapat dilakukan: *Pertama*, membentuk kelembagaan mandiri yang independen (misalnya Badan Akreditasi Diklat Nasional / BADN) untuk menangani tugas akreditasi lembaga diklat PNS di bawah naungan LAN, dan mulai membuka diri untuk melibatkan kalangan profesional dalam keanggotaannya. *Kedua*, melakukan modifikasi terhadap tim yang saat ini sudah mendapatkan legalisasi kebijakan, menjadi “**Dewan Ad Hoc**” yang independen, dan keanggotaan bersifat terbuka dengan pendekatan profesionalisme. Tugas dan kewenangan Dewan Sidang adalah fokus untuk memikirkan dan mengelola sistem akreditasi diklat. Jika penataan kelembagan sudah dilakukan, maka mekanisme penyelenggaraan akreditasi, persyaratan kompetensi dan mekanisme rekrutmen asesor, pembiayaan, serta standar penilaian harus secara otomatis dilakukan penyesuaian.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU DAN ARTIKEL

- Abdorrakhman Gintings. (2011). *Esensi Praktis Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung : Humaniora.
- Ariani Dorothea Wahyu. 2002. *Manajemen Kualitas : Pendekatan Sisi Kualitatif*. Proyek Peningkatan Penelitian Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas.
- Bhat, Vasanthakumar dan Cozzolino, John. 1993. *Total Quality : An Effective Management Tool*. Tersedia dalam <http://www.casact.org/pubs/dpp/dpp93/93dpp101.pdf>. diakses tanggal 1 Agustus 2013
- BR Worthern dan J. R Sanders dan JL. Fitzpatrick.1997. *Program Evaluation – Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York : Longman, Inc.
- Cartin, T. J. .1999. *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- C. H Weiss. 1987. Where Politics And Evaluation Research Meet. Dalam D. J Palumbo 9Ed). *The Politics of Program Evaluation*. California, Newbury Park : Sage. Hlm. 47-70.
- Chelimsky, Elanor. 1989. *Program Evaluation: Pattern and Directions*, 2nd Edition. Washington, DC; American Society for Public Administration.
- Clarence R. W Reser.1999. *An Evaluation Schema For Management*
- Creech, B. 1996. *The 5 Pillars of TQM : How to Make Total Quality Management Work for You*. New York : Plume.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Penerbit Pustaka Pelajar : Yogyakarta
- Dale, B.G. 2003. *Managing Quality*, 4th ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- Daniel Stufflebeam and William Webster. 1980. "An Analysis of Alternative Approaches to Evaluation". *Educational Evaluation and Policy Analysis*, no. 3, 2 (Mei-Juni 1980). Washington : American Educational Research Association. Hlm. 5-19

- Dawood, Isaam. 2007. *Quality Management: An Index For Actual Practice And Managers Perception*. Journal of Business Case Studies, Vol. 3 No. 4, pp. 125-136.
- Djaali, Mulyono Pudji dan Ramly. 2004. *Pengukuran Dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta
- D. L. Stuffle beam. 1995. *Evaluation of Superintendent Performance: Toward a general model*. In A. Mc. Conney (Eds), *Toward A Unified Model Of Educational Personel Evaluation*, Kalamazoo : Western Michigan University Education Center.
- Didik J. Rachbini. 2012. *Perkembangan Ekonomi, Daya Saing, dan Peran Perguruan Tinggi*. Disampaikan dalam Acara Semiloka Nasional Lembaga Akreditasi Mandiri – Jakarta.
- Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Bappenas -Depdiknas: Adicita Karya Nusa.
- Goetsch D.L dan Davis D.L. 2002. *Total Quality Handbook*. New York: Prentice Hall
- Gordon F. Vars .2002. *Educational Connoisseurship, Criticism, and the Assessment of Integrative Studies*. Ohio: Kent State University.
- Gordon W Barret. 1998. *Educational Evaluation: Two Theoretical Models in A Corporate Based Application*, Vancouver : The University of British Columbia. Hlm. 32. Thesis tidak dipublikasikan.
- Gaspersz, V. (2008). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hashmi, Kuram. 2010. *Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)*. Tersedia dalam <http://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>. Diakses tanggal 1 Agustus 2013
- Iskandar Indranata. 2006. *Terampil dan Sukses Melakukan Audit Mutu Internal: ISO 9001:2000: Berdasarkan ISO 19011:2002*. Bandung :Alfabeta.
- Jubaedah, Edah dkk. 2008. *Kajian Pengembangan Model Akreditasi Lembaga Diklat*. Pusat Kajian dan Pendidikan Aparatur I LAN.
- Krippendorff, Klaus. 1980. *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage Publications,

- L. A Shepard. 1977. *A Checklist for Evaluating Large-Scale Assessment Programs. Occasional Paper Series*, Paper No. 9. Kalamazo, MI: Western Michigan University Evaluation Center.
- Miguel, P.A.C. 2005. *Quality and Business Excellence Programs in the World. ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*, 59, p.371.
- Muhammad Farouq Joubish. 2011. "Outlook on Some Concepts in The Curriculum of Social Studies," *World Applied Science Journal* 12 (9) : 1374-1377. Published digitally by International Digital Organization for Scientific Information (IDOSI).
- Nugraehi, Ismi Dwi A. 2009. *Kebijakan Publik Pro Gender*. Surakarta: UNS Press.
- Padhi. N. 2004. *The Eight Elements of TQM*. Tersedia dalam www.udlap.mx
- Packard, D.S.W Thomas. 1995. *TQM and Organizational Change and Development*. tersedia dalam <http://academia.uat.edu.mx/pariente/DO/Lecturas/TQM%20and%20OD.pdf>. diakses pada tanggal 1 Agustus 2013
- Purnama, Nursya'bani. (2006). *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Yogyakarta: Ekonisia Fakultas Ekonomi UII.
- Pusat Pendidikan dan Pelatihan Depkes RI. (tanpa tahun). *Pedoman Akreditasi Pelatihan*, Jakarta
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Press.
- Scriven, M. 1967. "The Methodology of Evaluation". AERA Monograph Series in Curriculum Evaluation, 1. Hlm. 39-83. Dan R. E Stake (1967) "The Countenance of Educational Evaluation". *Teachers College Record*, 68, Hlm. 523-540.
- Training And Development Programmes*. Ontario : Queen's University. Thesis tidak dipublikasikan. Hlm. 18-33.
- Tjiptono, F. dan Diana, A. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wahyuni, Indah Hermin. 2013. Analisis Isi Kebijakan Publik. Disampaikan pada Seminar Nasional Sehari Pengembangan Kapasitas Riset Bagi SDM Riset LAN tanggal 6 November 2013. Jakarta.
- Wibawa, Samodra dkk. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Widodo, Joko. 2007. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing
- William P. Antony, et. al. 2002. *Human Resources Management: A Strategic Approach*. United States Of America: Prentice Hall.
- Willy Susilo. 2000. *Audit Mutu Internal*. Jakarta: PT. Vorqistatama Binamega
- Winarno, Budi. 2002. *Teori Dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala LAN No. 2 Tahun 2008 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah.
- Peraturan Kepala LAN No. 3 Tahun 2008 Tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Swasta Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai Negeri Sipil.