

**PANDUAN
MONITORING DAN EVALUASI (MONEV)
MANAJEMEN INSTITUT
IAIN CURUP**



**LEMBAGA PENJAMINAN MUTU (LPM)
IAIN CURUP
2018**

**PANDUAN
MONITORING DAN EVALUASI (MONEV)
MANAJEMEN INSTITUT
IAIN CURUP**

TIM PENYUSUN

Penanggung Jawab

Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd.

Ketua

Ihsan Nul Hakim, M.A

Anggota

Sagiman, M.Kom.
H. Kurniawan, M.Pd.
Jamaludin Rahmat, M.A
M. Arif Mustofa, M.Pd.
Agita Miriani, M.Pd.
Asri Karolia, M.Pd.
Eka Apriani, M.Pd

**LEMBAGA PENJAMINAN MUTU (LPM)
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**

Jl. Dr. AK.Gani No. 1 Dusun Curup
Kabupaten Rejang Lebong Provinsi Bengkulu
Telp. (0732) 21010 Fax (0732) 21010 POS 39119 Web Site
IAIN Curup <http://iaincurup.ac.id/>

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun ucapkan kehadirat Allah Swt karena hanya atas perkenan-Nya buku berjudul “Panduan Monitoring dan Evaluasi Manajemen Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup” dapat diselesaikan dengan baik. Selanjutnya shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad Saw yang telah menunjukkan jalan ilmu pengetahuan sehingga umatnya mampu menjaga dan meningkatkan kualitas diri dan lingkungannya.

Buku ini secara garis besar berisi Operasionalisasi dan Instruksi Monitoring dan Evaluasi Manajemen di lingkungan IAIN Curup. Buku ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam memilih personil yang akan ditunjuk sebagai ketua dan anggota tim monitoring dan evaluasi sampai dengan tata cara pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen. Adapun rincian pembahasan buku ini meliputi:

- I. Pendahuluan
- II. Proses Monitoring dan Evaluasi Manajemen
- III. Laporan Monitoring dan Evaluasi Manajemen dan Tindakan Perbaikan
- IV. Penutup

Penyusun menyadari bahwa pengembangan kualitas dan penjaminan mutu yang terwujud dalam bentuk monitoring dan evaluasi manajemen di lingkungan IAIN Curup adalah aktivitas yang sulit dilaksanakan secara ber- kesinambungan. Namun dengan kedisiplinan, kecermatan,

dukungan pimpinan, dan komitmen dari seluruh civitas akademika IAIN Curup, hal ini akan terlaksana dengan baik.

Akhir kata, terima kasih penyusun ucapkan kepada Rektor IAIN Curup dan semua personil yang pernah dan masih bergabung dengan IAIN Curup. Penyusun telah berusaha menyelesaikan buku panduan ini dengan baik. Namun buku panduan ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu kritik dan saran tetap penyusun harapkan guna perbaikan mutu buku ini. Selamat membaca, mencermati, dan menerapkan sistem monitoring dan evaluasi manajemen agar daya saing di tengah suasana global ini tetap kita miliki dan pertahankan.

Curup, Juli 2018

Penyusun,



SURAT KEPUTUSAN
REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
Nomor : 249/In.34/II/PP.00.9/07/2018

Tentang
PEDOMAN MONITORING DAN EVALUASI (MONEV)
MANAJEMEN INSTITUSI DI LINGKUNGAN IAIN CURUP
TAHUN 2018

REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP

- Menimbang : 1. Bahwa dalam rangka memberikan petunjuk teknis monev terkait kerjasama unit kerja di lingkungan IAIN Curup, maka perlu disusun Pedoman Monitoring dan Evaluasi (MONEV) Manajemen institusi IAIN Curup;
2. Bahwa pemberlakuan Pedoman Monitoring dan Evaluasi (MONEV) kerjasama institusi IAIN Curup perlu ditetapkan melalui Surat Keputusan Rektor;
- Mengingat : 1. UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
5. Keputusan Menteri Agama RI Nomor B.II/3/15447 tanggal 18 April 2018 tentang Pengangkatan Rektor IAIN Curup Priode 2018 – 2022.

M e m u t u s k a n :

Menetapkan
Pertama : SURAT KEPUTUSAN REKTOR IAIN CURUP

TENTANG PEDOMAN MONITORING DAN
EVALUASI (MONEV) MANAJEMEN INSTITUSI
IAIN CURUP

- Kedua : Petunjuk Teknis dari Pedoman ini berlaku
Sejak tanggal 30 Juli 2018.
- Keempat : Segala sesuatu akan diubah sebagaimana
mestinya apabila dikemudian hari terdapat
kekeliruan dan kesalahan dalam penetapan
ini.


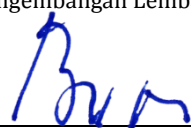

DITETAPKAN DI : CURUP
PADA TANGGAL : 30 Juli 2018

Rektor IAIN Curup,



DR. RAHMAD HIDAYAT, M.Ag.
NIP. 19711211 199903 1 004

LEMBAR PENGESAHAN

<p>Disiapkan Oleh Ketua Lembaga Penjamin Mutu</p> 	<p>Diperiksa Oleh Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga</p> 
<p>Ihsan Nul Hakim, MA NIP. 19740212 199903 1 001</p>	<p>Dr. Beni Azwar, M.Pd., Kons. NIP. 19670424 199203 1 003</p>
<p>Disahkan Oleh: Rektor</p>  <p>Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd. NIP. 19711211 199903 1 004</p>	

<p>PANDUAN MONITORING DAN EVALUASI (MONEV) MANAJEMEN INSTITUT IAIN CURUP</p>	<p>Tanggal Revisi</p>	
	<p>Tanggal Berlaku</p>	

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
SK Rektor	v
Daftar Isi	vi
Bab I Pendahuluan	1
Bab II Proses Monitoring dan Evaluasi Manajemen	10
Bab III Laporan Monitoring dan Evaluasi Manajemen dan Tindakan Perbaikan	40
Bab IV Penutup	43
Lampiran	45
Lampiran 1. Contoh Formulir Catatan Temuan Monitoring dan Evaluasi Manajemen	45
Lampiran 2. Contoh Formulir Daftar Pertanyaan onitoring dan Evaluasi Manajemen	46
Lampiran 3. Contoh Formulir Laporan Temuan Monitoring dan Evaluasi Manajemen	47
Lampiran 4. Contoh Formulir Laporan Tindakan Perbaikan Temuan Monitoring dan Evaluasi Manajemen	49

BAB I PENDAHULUAN

A. Kebijakan Penjaminan Mutu di IAIN Curup

Penjaminan mutu merupakan salah satu strategi IAIN Curup dalam rangka meningkatkan kualitas pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan. Tujuan diterapkan penjaminan mutu di IAIN Curup adalah *stakeholder* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, dan pihak lain yang berkepentingan) memperoleh kepuasan. Untuk menjamin kepuasan *stakeholder* maka langkah awal yang dilakukan IAIN Curup adalah melakukan evaluasi diri untuk mengetahui tantangan dan hambatan yang dihadapi. Kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan tinjauan kesesuaian visi dan misi institusi dalam menjawab tantangan dan hambatan tersebut.

Visi dan misi merupakan mimpi bersama seluruh civitas akademika dalam sebuah lembaga. IAIN Curup memiliki visi dan misi yang sangat jelas, realistik, dan terukur. Visi dan misi IAIN Curup telah dijabarkan dalam serangkaian kebijakan mutu dan agar terlihat jelas benang merah yang menghubungkan antara visi, misi, dan kebijakan mutu maka dibuatlah sasaran mutu. Keberadaan sasaran mutu memberikan peluang kepada pemangku

kebijakan di IAIN Curup untuk segera menentukan proses pendukung pencapaian sasaran mutu.

Setelah proses pendukung pencapaian sasaran mutu telah ditetapkan maka perlu disusun struktur organisasi yang di dalamnya memuat unit yang dapat memberikan dukungan terhadap proses tersebut. Hal ini sangat penting karena tidak mungkin sasaran mutu dapat dicapai jika tidak ada satu pun unit pendukung dibentuk guna membantu tercapainya sasaran mutu yang telah ditetapkan. Selain unit, bentuk dukungan lain dapat berupa kebijakan-kebijakan. Jika dua hal ini telah dimiliki maka institusi dapat mulai melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen mutu yang kemudian diikuti proses evaluasi dan revisi dari standar mutu melalui tolak ukur secara berkelanjutan.

Penjaminan mutu di IAIN Curup secara konsisiten dilakukan melalui proses monitoring dan evaluasi secara internal yang meliputi kegiatan audit, asesmen dan evaluasi. Kegiatan ini secara teori terpisah namun secara praktis tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain. Penjaminan mutu merupakan pekerjaan rutin yang berkesinambungan. Hal sama berlaku pada proses monitoring dan evaluasi dengan penekanan bahwa kegiatan ini bukan mencari kesalahan melainkan melakukan tindakan perbaikan secara berkesinambungan.

Kegiatan monitoring dan evaluasi dalam sebuah institusi sangat beragam. Salah satunya adalah Monitoring dan Evaluasi Manajemen. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh tim yang berdiri sendiri dan terdiri dari personil-personil yang berkompeten di bidang monitoring dan evaluasi manajemen. Hanya saja yang perlu ditekankan dalam penentuan personil tim adalah personil harus bebas dari kepentingan, bukan personil yang akan diaudit unitnya, memiliki sikap yang jujur, egaliter, tidak memihak, serta tidak mencari-cari kesalahan unit. Adapun tugas dan fungsi monitoring dan evaluasi manajemen di lingkungan IAIN Curup ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Tugas dan Fungsi Monitoring dan Evaluasi Manajemen di lingkungan IAIN Curup

Tugas dan Fungsi Monitoring Evaluasi Manajemen		
Pemeriksaan	Penilaian	Evaluasi
Meninjau pemenuhan Wewenang dan Tugas (WT) serta Rencana Operasional (Renop) Tahunan	Mengkaji dan menilai seberapa baik implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan memberikan kepuasan stakeholder	Menilai dan menentukan apakah implemtasi WT dan realisasi Renop Tahunan sesuai atau tidak dengan ketetapan yang berlaku di IAIN Curup
Meninjau kepatuhan WT dan Renop	Mengkaji apakah standar yang ditetapkan sudah	Menilai dan menentukan ketercapaian WT

Tahunan	dipenuhi	dan Renop Tahunan
Meninjau kepatuhan terhadap rencana dan operasional kerja	Meninjau adakah masalah dengan WT dan Renop Tahunan yang telah ditetapkan	Menilai dan menentukan apakah WT dan Renop Tahunan yang ada terlalu banyak dan rumit
Proses yang dijalankan sesuai dengan apa yang ditulis	Mendeteksi secara dini masalah, hambatan dan penyimpangan terhadap proses implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan	Menilai dan menentukan efektifitas WT dan Renop Tahunan
Memeriksa implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan	Mengirim pesan kepada pimpinan dan penganggung jawab kegiatan atas penyimpangan yang terjadi	Menilai dan menentukan sejauh mana manfaat dari WT dan Renop Tahunan yang ada
Pelaporan hasil monitoring dan evaluasi	Pelaporan hasil berupa rekaman dan rekomendasi dari implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan	Hasil monitoring dan evaluasi dijadikan dasar pengambilan keputusan, tindakan koreksi dan perbaikan mutu

Monitoring dan Evaluasi Manajemen di lingkungan IAIN Curup berbasis pada data atau fakta yang ada, berpedoman pada proses kerja yang berlaku di unit terkait dan pada pencapaian rencana kerja. Hal ini dikarenakan evaluasi hanya bisa dilakukan jika hasil monitoring telah

didapatkan. Apabila pencapaian kerja tidak dapat diukur maka rencana kerja tersebut tidak dapat dikendalikan. Jika tidak dapat dikendalikan maka tidak dapat diperbaiki dan hal ini berakibat pada unit tidak dapat bersaing. Jika tidak dapat bersaing maka tidak dapat bertahan. Meskipun demikian, harus diingat bahwa monitoring dan evaluasi manajemen hanya akan berjalan baik dengan adanya indikator kinerja. Indikator kinerja merupakan kunci setiap kegiatan monitoring. Sebab keberadaan indikator kinerja akan menunjang percepatan ketercapaian visi dan misi.

Monitoring dan evaluasi manajemen di lingkungan IAIN Curup diarahkan untuk menganalisa kemajuan unit melalui implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan, mengidentifikasi halangan atau hambatan, dan jika ditemukan ketidaksesuaian akan dilakukan tindakan perbaikan. Fakta ini menunjukkan monitoring dan evaluasi manajemen di lingkungan IAIN Curup sangat penting dilakukan. Sebagai dasar dari pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Manajemen adalah Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi; Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi; Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi; dan Peraturan Menteri Riset, Teknologi,

Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi; dan Surat Keputusan Rektor IAIN Curup Nomor 738 Tahun 2018 Tentang Panduan Monitoring dan Evaluasi Manajemen Institut IAIN Curup.

B. Prosedur Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Monitoring dan evaluasi manajemen di lingkungan IAIN Curup merupakan salah satu agenda penjaminan mutu yang bertujuan mengatur verifikasi pelaksanaan WT dan Renop Tahunan. Kegiatan ini melingkupi seluruh unit di IAIN Curup. Prosedur monitoring dan evaluasi manajemen di IAIN Curup ini diuraikan detil dalam Tabel 2.

Tabel 2. Prosedur Monitoring dan Evaluasi Manajemen di lingkungan IAIN Curup

No	Uraian Prosedur Monitoring dan Evaluasi Manajemen
1	Monitoring dan evaluasi manajemen di IAIN Curup dilaksanakan setahun sekali.
2	Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) IAIN Curup bertanggung jawab mengkoordinir kegiatan tersebut.
3	LPM menyusun rencana monitoring dan evaluasi manajemen.
4	LPM melakukan penjadwalan monitoring dan evaluasi. Penjadwalan ini akan diumumkan paling lambat 2 minggu sebelum pelaksanaan kegiatan. Jadwal tersebut kemudian didistribusikan kepada semua unit terkait.
5	LPM menentukan Ketua dan Anggota Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen

6	Identitas Ketua dan Anggota Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen yang telah dipilih dicatat dalam jadwal monitoring dan evaluasi manajemen.
7	Ketua dan anggota tim yang ditunjuk tidak boleh memiliki keterkaitan tanggung jawab dengan lingkup prosedur yang di monitoring dan dievaluasi.
8	Ketua dan anggota tim yang ditunjuk adalah dosen yang pernah mengikuti Pelatihan Monitoring dan Evaluasi Manajemen dan diberikan Surat Keputusan oleh Rektor untuk 1 periode monitoring dan evaluasi.
9	Ketua dan Anggota Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dan auditee yang berhalangan pada waktu pelaksanaan monitoring dan evaluasi manajemen harus memberikan konfirmasi waktu pengganti pada LPM yang kemudian akan diteruskan kepada tim dan auditee.
10	Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen yang ditunjuk segera menyiapkan daftar pertanyaan berdasarkan dokumen WT dan Renop Tahunan unit terkait serta temuan monitoring dan evaluasi periode sebelumnya.
11	Menjelang pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen di IAIN Curup, LPM mengkoordinasi rapat pembukaan monitoring dan evaluasi yang dihadiri oleh Pimpinan Institusi, LPM, Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen, dan auditee. Rapat pembukaan bertujuan untuk memberikan penjelasan mekanisme pelaksanaan monitoring dan evaluasi manajemen, lingkup yang diperiksa, dinilai, dan dievaluasi.
12	Kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen dilakukan dengan memeriksa bukti implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan yang dilakukan oleh auditee. Bukti yang diperiksa harus meyakinkan bahwa implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan telah dijalankan dengan baik.
13	Temuan monitoring dan evaluasi manajemen diklasifikasikan sebagai berikut: <u>Sesuai</u> apabila implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan oleh auditee sudah sesuai sebagaimana yang ditentukan. <u>Observasi</u> apabila diperlukan peningkatan atas

	<p>implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan yang sudah dilaksanakan oleh auditee, atau hasil pengamatan umum terhadap cara kerja auditee.</p> <p><u>Minor</u> apabila implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan oleh auditee belum sesuai (menyimpang) dengan ketentuan yang ada, ketidaksesuaian dapat segera diperbaiki dan atau tidak merugikan <i>stakeholder</i>.</p> <p><u>Major</u> apabila auditee tidak mengimplementasikan WT dan merealisasikan Renop Tahunan sebagaimana ditentukan dalam dokumen sistem penjaminan mutu IAIN Curup.</p>
14	Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen menyusun laporan tertulis atas hasil pemeriksaan yang telah dilakukan.
15	Hasil pemeriksaan tersebut akan dikirim langsung ke LPM untuk mendapatkan persetujuan. Setelah di setujui LPM, temuan hasil pemeriksaan akan dikirim ke auditee untuk diisikan rencana tindakan perbaikan yang akan dilakukan auditee.
16	Jika temuan tidak dapat segera diperbaiki karena berkaitan dengan kebijakan institusi maka Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dengan sepengetahuan unit terkait menginformasikan temuan hasil pemeriksaan tersebut kepada LPM untuk dibawa ke dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) terdekat.
17	Verifikasi hasil perbaikan harus dilakukan oleh Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen yang ditunjuk LPM. Tim yang ditunjuk bisa sama dengan tim semula atau membentuk tim baru.
18	Hasil verifikasi perbaikan harus dicatat oleh Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen pada kolom laporan verifikasi hasil perbaikan yang sudah disediakan.
19	LPM melaporkan hasil monitoring dan evaluasi manajemen dalam RTM yang isinya membahas temuan hasil monitoring dan evaluasi, beserta cara perbaikan dan pencegahan terulangnya masalah yang sama. Hasil pembahasan dalam rapat tersebut dicatat dalam Notulen Rapat.

20	Monitoring dan evaluasi manajemen ad-hoc dapat dilaksanakan bila karena suatu hal, dipandang perlu oleh LPM dan untuk persiapan meta evaluasi (Badan Akreditasi).
21	Apabila pelaksanaan/laporan monitoring dan evaluasi manajemen dianggap tidak memuaskan maka LPM berwenang untuk melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi ulang.
22	Apabila terdapat perselisihan pendapat dalam penentuan jenis temuan antara Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dengan auditee maka keputusan akhir diambil oleh LPM.

BAB II

PROSES MONITORING DAN EVALUASI MANAJEMEN

A. Kompetensi Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Sebelum seseorang ditunjuk atau ditugaskan sebagai Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen, sebaiknya personil tersebut melalui beberapa tes yang dapat mengukur kemampuan atau kompetensinya, apakah sudah memenuhi kriteria atau belum. Adapun kemampuan/kompetensi yang harus dimiliki personil Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen diuraikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Kompetensi Personil Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Kompetensi	Variabel	Indikator
Kompetensi manajemen informasi	Presentasi diri	Memiliki rasa percaya diri dan berpengetahuan luas
		Memiliki tingkah laku yang dapat menjaga reputasi diri
		Memiliki sikap profesional dalam menjalankan tugasnya
	Manajemen waktu	Senantiasa tepat waktu
		Menyelesaikan pekerjaannya secara efektif sesuai dengan tenggat waktu yang disepakati
		Mengerjakan tugas secara terorganisir dan fokus pada pekerjaan
		Memiliki kemampuan menyesuaikan program untuk mencapai efektivitas jika terjadi ketidaksesuaian

		program
Komunikasi non verbal		Memiliki kemampuan membaca sikap terutama jika auditee mulai merasa gelisah
		Memiliki kemampuan menunjukkan sikap positif dan profesional dalam komunikasi non verbal
		Melakukan tatap mata sewajarnya
Tegas		Menunjukkan sikap sopan dan hormat setiap saat
		Memiliki kemampuan berdiskusi dan mendukung keputusan jika terjadi ketidaksepakatan dengan auditee
		Menunjukkan sikap terbuka, lugas dan tidak bersikap menyerang
Mengumpulkan informasi		Memiliki kemampuan memilih metode yang sesuai
		Memiliki kemampuan mendahulukan informasi penting
		Memiliki kemampuan mengumpulkan informasi yang relevan
		Memiliki kemampuan meneruskan penelusuran informasi sebelumnya
Wawancara		Memiliki kemampuan membuat daftar wawancara yang terstruktur
		Memiliki kemampuan mengendalikan dan mengarahkan wawancara sehingga sasaran yang hendak

		dicapai terpenuhi
Mendengar dan bertanya		Menggunakan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan jawaban yang umum
		Menggunakan pertanyaan tertutup untuk menguji fakta/bukti yang disajikan
		Memiliki kemampuan untuk menaruh perhatian dan mendengar dengan baik
		Melakukan uji coba atas pemahaman terhadap apa yang disampaikan oleh auditee
Observasi		Memiliki pengamatan yang baik terhadap hal-hal yang bersifat rinci
		Menunjukkan kesadaran atas hal-hal penunjang kegiatan
		Mengidentifikasi hal-hal penting yang disebutkan
		Menghubungkan apa yang diamati dengan yang diwajibkan oleh standar mutu
Mencari dokumen		Memahami informasi secara cepat dan akurat
		Memahami hubungan antar dokumen mutu
		Memiliki kemampuan mengidentifikasi informasi yang penting dan relevan
		Memiliki kemampuan memisahkan antara informasi penting dengan informasi sepele
Mencatat		Mencatat semua hal-hal kunci dari informasi
		Membuat catatan bukan berarti mengurangi kemampuan untuk

		mendengarkan atau mendengar sambil mencatat
		Memiliki kemampuan membuat dokumentasi yang akurat dan luas dari catatan yang dibuat
	Menulis laporan	Menuliskan semua informasi relevan ke dalam laporan
		Menyajikan informasi yang jelas, terang dan berdasarkan fakta lapangan
		Menyajikan laporan lengkap sehingga ketika dibaca, si pembaca tidak memerlukan penjelasan verbal
	Kemampuan presentasi	Menyajikan informasi secara terstruktur dan dipresentasikan secara logis
		Memberikan penjelasan yang lengkap dengan menggunakan tata bahasa yang dapat dipahami serta mampu menghindari logat tertentu
		Memiliki kemampuan untuk tampil dengan penuh percaya diri dan menatap mata dari peserta yang hadir dalam presentasi
		Mengucapkan kata-kata dengan jelas dan terdengar jelas
	Kemampuan memberikan saran	Memberikan informasi yang tepat dan tegas
		Memberikan informasi pada waktu yang tepat dan kepada orang yang tepat
		Memberikan saran yang bersifat membangun dan mendukung kepada kolega

Kompetensi manajemen pembagian tugas	Perencanaan dan persiapan	Mengidentifikasi sasaran atau tujuan dari suatu pekerjaan
		Memilih peralatan/ teknik/ metode yang sesuai dengan sasaran dan lingkungan
		Memiliki kemampuan mengidentifikasi kunci-kunci penting dan menuangkannya dalam rencana kerja
		Mengidentifikasi dan menyediakan informasi yang diperlukan
	Pengawasan dan pemeriksaan	Mengawasi perkembangan yang terjadi, sesuai dengan rencana kerja tim atau tidak
		Mengidentifikasi kebutuhan perubahan rencana dengan tujuan untuk mencapai sasaran kerja tim
		Sebagai pemimpin tim, menyadari perkembangan anggota tim, dan memeriksa proses yang telah disepakati
	Pendelegasian	Mengalokasikan pekerjaan kepada personil yang memiliki kompetensi untuk menyelesaikan tugas
		Melakukan efektivitas kerja tim
		Memperhitungkan kinerja anggota tim
		Memberikan instruksi yang jelas, rinci dan dipahami
	Pengambilan keputusan dan evaluasi	Mengambil keputusan berdasarkan bukti obyektif
		Mengambil keputusan dengan memperhitungkan informasi yang tersedia
Mengevaluasi hal penting		

		sebelum keputusan diambil	
		Mengambil keputusan yang tidak bias dan berhubungan dengan standar mutu	
	Analisa informasi	Mendemonstrasikan pertimbangan yang diambil atas kebijakan mutu dan ruang lingkup audit	
		Membandingkan informasi yang didapat dengan prosedur yang dibuat untuk mengidentifikasi kesesuaian dan ketidaksesuaian	
		Memiliki kemampuan untuk menghubungkan atau mengabaikan antar potongan-potongan informasi yang didapat	
		Memahami informasi sehubungan dengan proses kerja auditee	
		Memiliki kemampuan mengidentifikasi informasi yang tidak konsisten dan tidak lengkap	
		Pengambilan sampel	Mengambil sampel yang proposional dengan area atau aktivitas yang sedang diaudit
			Memilih sampel yang relevan untuk diaudit
	Mengakses sampel terhadap kriteria yang ditetapkan		
Kemampuan manajemen klien	Pelaporan dan hubungan kerja	Mengusahakan agar auditee tidak tegang	
		Senantiasa sopan dan menghormati orang lain	
		Ramah dan suka membantu	
		Meyakinkan bahwa hubungan	

		kerja profesional terus berlanjut dengan setiap auditee
		Menjaga kerahasiaan
Mengendalikan rapat		Bekerja sesuai dengan agenda yang disepakati
		Mengendalikan rapat dan peserta rapat agar waktu rapat selesai tepat waktu
		Memberikan penjelasan yang lengkap
		Mempersilahkan peserta rapat untuk bertanya
		Mengambil kesimpulan rapat sebelum rapat ditutup
Manajemen konflik		Mendengar secara efektif dan tenang
		Berkemauan untuk menerima informasi baru
		Menyediakan informasi yang jelas sehingga auditee memahami dan dapat menerima manfaat dari informasi tersebut
		Tegas dan tidak pernah agresif
		Mengambil keputusan berdasarkan bukti-bukti objektif
		Menjabarkan prosedur keluhan jika diperlukan
Kebijaksanaan dan diplomasi		Menggunakan kalimat yang tidak menunjukkan emosi
		Menghindari sikap menghakimi dan tidak menyalahkan
		Menempatkan diri pada posisi netral
Sensitif terhadap kebutuhan		Fleksibel terhadap tenggat waktu penyelesaian audit
		Menunjukkan pemahaman atas

	bisnis auditee dan kebutuhan personal	prioritas auditee
		Memiliki kemampuan mengidentifikasi proses kritis dengan tujuan untuk menyampaikan manfaat dari audit
		Menggunakan terminologi yang dipahami oleh auditee
		Memiliki kemampuan empati terhadap auditee
		Tidak membuat auditee merasa tertekan
		Menunjukkan sikap sabar
		Memiliki kemampuan menggunakan bahasa yang dipahami auditee, dan dengan bahasa yang nyaman didengar
Kemampuan manajemen tim (khusus ketua tim)	Memimpin tim	Meyakinkan anggota tim bekerja sama dengan baik
		Memotivasi dan mendukung anggota tim
		Menerima ide dan saran dari anggota tim
		Memiliki kemampuan untuk melakukan pendekatan
	Identifikasi dan penggunaan sumber daya	Mengidentifikasi pengetahuan, pengalaman dan kemampuan khusus dengan tim
		Mengalokasikan kegiatan berdasarkan kualifikasi anggota tim
		Memperhatikan kinerja personil
	Campur tangan dalam tim	Mengidentifikasi saat dimana campur tangan diperlukan
		Bertindak sebagai mediator bilamana terjadi konflik antar personil

		Mengambil keputusan
		Mengajukan rencana kerja untuk menjamin audit yang efektif
		Selalu bersikap bijaksana dan tidak memihak
	Menetapkan sasaran tim	Menyampaikan harapan secara jelas, dapat dicapai dan dipahami anggota tim
		Menetapkan sasaran untuk mendukung pencapaian audit efektif
		Memeriksa proses yang disepakati
	Membimbing anggota tim	Menyediakan saran yang membangun
		Menggunakan pertanyaan guna membantu anggota tim untuk memeriksa kinerja masing-masing
		Menawarkan saran untuk perbaikan
		Mendukung dan bijaksana

Kompetensi yang dipersyaratkan di atas terlihat banyak dan terasa sulit. Namun demikian, tujuan perlunya dipenuhi kompetensi di atas adalah untuk menjamin bahwa setiap personil Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen melaksanakan tugas secara profesional dan tidak bersikap memihak serta mencari kesalahan. Selain itu, penekanan yang diberikan agar Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen mampu membuat auditee merasa aman dan nyaman, serta melihat semua temuan sebagai

hal yang memerlukan tindakan perbaikan secara terus menerus. Hal penting lain yang perlu diperhatikan adalah senantiasa mencari akar masalah setiap temuan sehingga dalam pencatatan ketidaksesuaian terlihat jelas dimana perbaikan perlu dilakukan.

B. Proses Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Persiapan dan penetapan kebutuhan monitoring dan evaluasi manajemen perlu dilakukan. Wujud monitoring dan evaluasi manajemen seperti dokumen instrumen monitoring dan evaluasi atau temuan monitoring dan evaluasi sebelumnya yang tindakan perbaikannya akan diverifikasi. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan pre-monitoring dan evaluasi manajemen untuk persiapan awal bagi auditee. Pada saat monitoring dan evaluasi manajemen dilakukan, pemeriksaan berdasarkan hasil tinjauan atas prosedur yang dijalankan oleh auditee dengan mengajukan pertanyaan dari daftar pertanyaan yang telah disiapkan. Selain itu anggota tim akan melakukan verifikasi dengan melihat hasil proses implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan. Jika terjadi ketidaksesuaian maka Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen akan membantu memberikan rekomendasi untuk tindakan perbaikan dan pada akhir pekerjaan dilakukan evaluasi atas temuan dan tindakan perbaikan yang dilakukan. Proses ini terus

berulang selama kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen dan tidak pernah berhenti karena pokok dari kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen adalah perbaikan terus menerus. Ketidaksesuaian yang ditemukan harus didiskusikan bersama auditee sebagai wacana untuk tindakan perbaikan terus menerus.

C. Peran dan Tanggung Jawab

Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen terdiri dari personil yang kompeten di bidang audit manajemen. Peran dan tanggung jawab Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dijabarkan sebagai berikut.

1. Melaksanakan program monitoring dan evaluasi manajemen dengan mencari bukti pelaksanaan dan penyimpangan yang terjadi, melakukan tindakan pemeriksaan sesuai dengan ruang lingkup yang disepakati antara Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dengan auditee; dan melakukan kegiatan pemeriksaan sesuai dengan jadwal yang disepakati.
2. Mengkomunikasikan kepada auditee tentang kebutuhan dokumen yang hendak diperiksa, ketidaksesuaian yang ditemukan pada saat pemeriksaan, masalah yang dihadapi, dan perubahan program kerja.

3. Mendukung Ketua dan Anggota Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dalam mengambil keputusan.
4. Bertanggung jawab atas kenetralan sikap, kesetiaan kepada etika profesi dengan tidak memanipulasi data dan menolak penyuapan, dan kerahasiaan unit.
5. Menyampaikan rekomendasi kepada auditee tentang jenis ketidaksesuaian yang ditemukan dan tindakan perbaikan.

Sedangkan tanggung jawab Ketua Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dijabarkan sebagai berikut.

1. Melakukan perencanaan atas kebutuhan sumber daya yang diperlukan selama proses monitoring dan evaluasi manajemen, tempat pemeriksaan dilakukan, program kerja Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen, dan komunikasi antara Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dengan auditee.
2. Mengkomunikasikan ringkasan kepada anggota tim, harapan yang hendak dicapai atas hasil monitoring dan evaluasi manajemen, tinjauan atas temuan sebelumnya kepada anggota tim, dan perubahan program (jika terjadi) kepada anggota tim dan auditee.
3. Bertindak sebagai moderator atas temuan hasil pemeriksaan dengan menjaga konsistensi dan objektivitas, memberikan jenis ketidaksesuaian, mendamaikan jika terjadi ketidaksepahaman antara

Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dengan auditee.

4. Membuat laporan hasil pemeriksaan yang berisi kemajuan proses yang dilakukan, temuan baik yang positif maupun negatif, masalah yang dihadapi selama proses monitoring dan evaluasi manajemen, dan rekomendasi hasil monitoring dan evaluasi manajemen.
5. Melakukan pengelolaan terhadap tugas, tim dan auditee. Ketua tim sebaiknya memiliki kemampuan manajerial dan berpengalaman dan sebaiknya memiliki kewenangan untuk membuat keputusan akhir sesuai dengan hasil monitoring dan evaluasi manajemen dan hasil observasi di lapangan.

D. Kepribadian

Kepribadian setiap orang adalah unik seperti halnya sidik jari mereka. Kepribadian dapat diukur. Pengukuran kepribadian sangat bermanfaat untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan setiap individu. Selain itu dapat digunakan pula guna menentukan apakah seseorang itu dapat ditugaskan menjadi pemimpin atau hanya menjadi anggota tim. Penilaian kepribadian tidak bisa diabaikan begitu saja karena dalam kondisi memimpin tim kadang-kadang tidak cukup waktu untuk melakukan asesmen kepribadian sehingga memerlukan data anggota tim yang

bisa ditugaskan sebagai ketua tim. Namun demikian, kadang-kadang tim dibentuk berdasarkan aturan dasar sehingga akan sangat bermanfaat jika dilakukan analisis terhadap kepribadian anggota tim. Oleh karena itu, perlu dilakukan penilaian cepat terhadap jenis kepribadian anggota tim.

Gambaran umum kepribadian Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dapat dikembangkan dengan mengkombinasikan karakteristik kepribadian individu. Jenis kepribadian Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dikategorikan menjadi aktivis, reflektor, teoritis, dan pragmatis.

1. Aktivis

Orang dengan kepribadian aktivis cenderung mudah terlibat dalam berbagai kegiatan dan senang akan pengalaman baru. Mereka cenderung menikmati suasana dan senantiasa bergembira. Mereka termasuk orang yang terbuka pemikirannya, dan cenderung antusias terhadap hal baru. Mereka cenderung mau mencoba dan bertindak dahulu serta memikirkan konsekuensi belakangan. Kesehariannya penuh dengan aktivitas dan menyelesaikan masalah dengan bertukar pikiran. Begitu aktivitas yang dilakukan sudah tidak menarik maka mereka cenderung mencari kegiatan lain serta mudah jenuh.

2. Reflektor

Reflektor adalah seorang pemikir yang cenderung mengamati setiap pengalaman dari berbagai perspektif. Mereka melakukan pengumpulan data dari berbagai pihak dan memilih untuk memikirkan sebelum mengambil kesimpulan. Karena kebiasaannya untuk melakukan analisis data dan kejadian, reflektor seringkali menunda pengambilan keputusan selama mungkin. Mereka adalah pemikir yang memperhatikan kemungkinan dan implikasi sebelum melakukan tindakan dan ragu-ragu. Mereka senang mengamati orang lain, senang mendengarkan orang lain dan terlarut dalam diskusi sebelum mengambil keputusan. Mereka cenderung sederhana, menjaga jarak dan toleransi terhadap lingkungan. Ketika mereka melakukan tindakan, bagaikan gambar yang luas yang terdiri di dalamnya masa lalu, masa sekarang dan hasil observasi orang lain serta dirinya.

3. Teoris

Seorang teoritis beradaptasi dan berintegrasi terhadap pengamatan yang logis. Mereka memikirkan masalah satu per satu secara logis dan kesesuaiannya diperhatikan berdasarkan teori yang berlaku. Seorang teoritis senang menganalisis dan berpikir bahwa semuanya harus sempurna sesuai dengan prosedur atau

standar yang berlaku dan rasional. Filosofi yang sering mereka gunakan adalah jika hal ini logis maka baik. Seorang teoris cenderung menolak hal-hal yang tidak logis. Mereka lebih suka mengoptimalkan kepastian dan mengukur berdasarkan pengalaman pribadi dan berpikir sehingga mereka menjadi kurang praktis dan dinamis.

4. Pragmatis

Orang pragmatis senang mencoba hal baru baik berupa ide, teori maupun teknik baru. Secara positif mereka mencari ide baru dan mengambil kesempatan pertama untuk mencoba ide tersebut dalam bentuk praktis. Mereka senantiasa bertindak cepat dan praktis namun tidak beraturan. Mereka kurang sabar, praktis dalam pengambilan keputusan dan dalam menyelesaikan masalah. Mereka menganggap masalah dan kesempatan sebagai tantangan dan filosofi yang mereka pegang adalah selalu ada cara terbaik dan jika dapat bekerja maka hal ini baik.

Seseorang dapat memiliki salah satu dari kepribadian di atas atau kombinasi dari dua kepribadian atau bahkan kombinasi dari ketiga kepribadian tersebut. Pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen sering terjadi campuran kepribadian antara ketua tim, anggota tim dan auditee sehingga bagaimana mereka berinteraksi perlu dijadikan perhatian. Misal, seorang aktivis berinteraksi

dengan seorang reflektor maka aktivis akan menjadi frustrasi dan merasa terganggu oleh kurangnya tindakan dari auditee (lambat dalam bekerja), kewajiban memikirkan seluruh aspek yang terkait dengan pemeriksaan, proses pengambilan keputusan yang lambat, dan kontribusi yang tidak cukup dari auditee. Reflektor akan merasa terancam dan tidak nyaman oleh kepribadian aktivis yang ingin menguasai, dan kecepatan dalam mengambil tindakan, kurangnya pemikiran akan akibat atas tindakan tersebut terhadap orang lain.

Ketua tim tidak diperkenankan memaksakan kepribadiannya kepada anggota tim sehingga ketua tim perlu mempertimbangkan gaya dari masing-masing anggota, pengaruh gaya tersebut terhadap dirinya, dan pengendalian agar hal-hal yang bersifat negatif tidak mempengaruhi jalannya kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen. Adapun gaya kepemimpinan dalam tim dapat dilihat dari interaksi yang terjadi dalam tim, apakah itu bersifat otoriter atau demokratis. Meskipun pada kenyataannya gaya kepemimpinan Ketua Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen akan cenderung otoriter karena keterbatasan waktu.

E. Aktivitas Pre-Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Tujuan Pre-Monitoring dan Evaluasi Manajemen adalah mengumpulkan informasi mengenai unit yang hendak diperiksa. Informasi yang dibutuhkan mencakup jenis layanan atau produk yang dihasilkan oleh unit, proses utama atau kegiatan utama dari unit, struktur organisasi unit, denah tempat unit yang hendak diperiksa apabila ada perubahan lokasi, dan personil yang berwenang pada unit. Sedangkan hal yang perlu ditentukan ketika monitoring dan evaluasi manajemen hendak dijalankan antara lain ruang lingkup kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen yang mencakup produk, layanan, tugas, kegiatan, dan proses yang hendak diperiksa; hal-hal yang menjadi tujuan pemeriksaan; sumber daya yang dibutuhkan selama proses monitoring dan evaluasi manajemen berlangsung seperti jumlah anggota tim, kepakaran anggota tim dan lamanya waktu penyelenggaraan monitoring dan evaluasi manajemen.

Ketika kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen hendak dijalankan, sebaiknya ruang lingkup kegiatan tersebut disepakati di awal sehingga kegiatan tidak terlalu melebar. Adapun ruang lingkup monitoring dan evaluasi manajemen meliputi pemeriksaan proses, kepatuhan

terhadap prosedur, pencapaian indikator kinerja, dan review terhadap produk/layanan. Untuk itu, tujuan monitoring dan evaluasi manajemen dijabarkan yaitu menjamin bahwa kesesuaian dan kepatuhan terhadap prosedur senantiasa dijalankan sesuai dengan standar yang berlaku, melihat efektivitas dari tindakan perbaikan yang dilakukan karena ketidaksesuaian ditemukan pada pemeriksaan periode sebelumnya, meninjau adanya perbaikan khusus yang diimplementasikan sebagai tindakan pencegahan atas ketidaksesuaian yang mungkin terjadi, melakukan evaluasi terhadap proses produk atau layanan terhadap rencana kerja yang dibuat termasuk pencapaiannya, dan memeriksa catatan-catatan untuk mengevaluasi kecenderungan data.

F. Persiapan Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Langkah awal dalam melakukan monitoring dan evaluasi manajemen adalah melakukan tinjauan terhadap sistem yang terdiri dari 4 langkah dasar yaitu:

1. Meninjau sistem dengan menanyakan apa saja proses kerja yang dilakukan unit, apakah proses tersebut sudah didokumentasikan dalam bentuk prosedur baku, apakah peraturan/ketentuan yang ada terkait dengan proses tersebut, apa saja produk/layanan yang diberikan kepada *stakeholder*, apa yang menjadi proses inti di unit,

apakah semua personil yang terkait memahami kebijakan mutu yang telah ditetapkan oleh unit, dan bagaimana sistem manajemen direncanakan.

2. Membaca dokumentasi prosedur terkait dan menanyakan apakah prosedur yang terdokumentasi jelas dan mudah dimengerti oleh pelaku proses, apakah sesuai dengan standar yang berlaku (misal standar institusi), apakah dokumen tersebut dapat menjawab pertanyaan yang berkembang terhadap pemberlakuan prosedur, apakah prosedur yang diperiksa tersebut masuk dalam lingkup pemeriksaan yang disepakati, dan apakah ada dokumen lain yang dapat menunjang sebagai bukti atas terlaksananya suatu kegiatan/proses.
3. Membandingkan proses terhadap standar yang berlaku, lingkup monitoring dan evaluasi manajemen yang disepakati, kebijakan mutu institusi, dan kesesuaian manual mutu dengan prosedur yang dimiliki.
4. Mencatat temuan/ketidaksesuaian yaitu elemen yang tidak diperiksa karena pembatasan monitoring dan evaluasi manajemen pada lingkup pemeriksaan, tidak ditemukan implementasi WT, realisasi Renop Tahunan, dokumen yang dibutuhkan hilang, dan ketidaksesuaian yang perlu tindakan perbaikan.

G. Implementasi Monitoring dan Evaluasi Manajemen.

1. Rapat Pembukaan

Sebelum monitoring dan evaluasi manajemen dilaksanakan, diadakan rapat pembukaan yang dikoordinasi oleh LPM. Peserta rapat terdiri dari unit/personil yang akan diperiksa, anggota Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen, dan pimpinan terkait. Rapat pembukaan sangat penting karena dalam rapat ini akan disampaikan hal yang diperlukan untuk membantu proses monitoring dan evaluasi manajemen. Agenda rapat yang dibahas dalam rapat pembukaan ini meliputi:

1. Memperkenalkan anggota Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dengan unit/personil yang akan diperiksa, dinilai, dan dievaluasi. Perkenalan ini perlu karena mungkin saja anggota tim yang bertugas pada periode ini berbeda dengan periode sebelumnya.
2. Menjelaskan ruang lingkup monitoring dan evaluasi manajemen. Ruang lingkup ini perlu diberitahukan pada rapat pembukaan untuk menjaga konsistensi kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen dan sebagai pengingat jika ada penyimpangan dalam pelaksanaannya.

3. Memastikan bahwa auditee akan mendukung penuh kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen dengan cara memberikan akses kepada anggota tim untuk melakukan pemeriksaan dokumen. Kegiatan seperti menyembunyikan fakta dan data harus dihindari sedini mungkin. Oleh karena itu, pada rapat pembukaan ini diminta komitmen kerja sama yang baik dari auditee. Jika kegiatan ini sudah sering dilakukan dan kerja sama telah terjalin dengan baik maka hal ini tidak perlu selalu diingatkan pada setiap rapat pembukaan.
4. Menjelaskan proses pemeriksaan, asesmen dan evaluasi yang akan dijalankan.
5. Mendiskusikan jadwal yang diberikan antara anggota Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dengan auditee sehingga tercapainya kesepakatan.
6. Menghimpun dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang timbul pada saat rapat pembukaan sehingga semua proses monitoring dan evaluasi manajemen jelas bagi kedua belah pihak.

Terkadang dalam rapat pembukaan ada permintaan untuk mengubah ruang lingkup, program dan sebagainya. Perubahan tersebut dimungkinkan sejauh perubahan tersebut tidak mengganggu proses monitoring dan evaluasi manajemen dan disetujui oleh peserta

rapat. Misal, perubahan yang diinginkan adalah jumlah unit yang diperiksa, dinilai maupun dievaluasi hendak ditambah maka LPM akan melihat ketersediaan waktu dan personil yang bertugas. Apabila hal ini tidak dimungkinkan maka penambahan tersebut dapat diusulkan untuk dilakukan pada periode monitoring dan evaluasi manajemen berikutnya. Hal terpenting adalah perubahan tidak berpengaruh pada integritas kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen tersebut secara keseluruhan.

2. Keterampilan Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Selain kompetensi dan kepribadian (dijabarkan pada Bab II.A. dan II.D.) yang dibutuhkan oleh anggota tim monitoring dan evaluasi manajemen adalah keterampilan dasar untuk dapat melakukan wawancara dan mengajukan pertanyaan, mengamati, dan mencatat. Uraian dari tiga aspek tersebut dijelaskan rinci berikut ini:

a. Melakukan wawancara dan mengajukan pertanyaan

Keterampilan untuk dapat melakukan wawancara dan bertanya secara kritis merupakan keterampilan utama yang harus dimiliki anggota tim monitoring dan evaluasi manajemen. Kondisi wawancara pada saat

melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen berbeda dengan wawancara pada umumnya karena keterampilan ini meliputi kemampuan menggunakan bahasa tubuh, pemahaman situasi, dan mengambil simpulan. Suasana kerja di unit yang di monitoring dan dievaluasi bisa saja riuh, ruangan tak nyaman, banyak interupsi, dan sebagainya. Pada saat bersamaan, selain wawancara, anggota tim juga melakukan tinjauan dokumen dan pencatatan.

Wawancara akan lebih mudah jika anggota tim monitoring dan evaluasi manajemen dapat membuat personil yang diwawancarai merasa nyaman dan tidak tegang. Penggunaan pertanyaan terbuka juga dapat memancing berbagai jawaban *auditee*, sedangkan pertanyaan tertutup diajukan jika hendak menguji fakta atau data tertentu. Pertanyaan terbuka dapat menggunakan kata siapa (untuk menanyakan unit/personil yang bertanggung jawab), apa (untuk menanyakan informasi), mengapa (untuk mendapatkan pemahaman atas proses atau kejadian), dimana (untuk menanyakan tempat), kapan (untuk menanyakan urutan waktu), dan bagaimana (untuk menanyakan proses). Contoh pertanyaan terbuka seperti bagaimana anda melakukan proses ini?, apa

saja proses kerja unit yang anda lakukan?. Adapun pertanyaan tertutup biasanya menggunakan kata tunjukkan pada saya (untuk mengumpulkan bukti) dan bagaimana jika (untuk melakukan uji coba sistem yang berlaku). Contoh pertanyaan tertutup yaitu tunjukkan kepada saya dokumen yang menyatakan cara kerja proses! dan bagaimana jika hasilnya tidak memenuhi keinginan pelanggan?

b. Mengamati

Seperti halnya mengajukan pertanyaan, membaca dokumen, meninjau catatan, dan mendengar dengan baik maka anggota tim monitoring dan evaluasi manajemen juga harus mampu mengamati hal yang terjadi di sekelilingnya. Dalam mengamati dan mendengarkan bisa saja ditemukan dua personil yang memiliki tugas sama tetapi mengerjakannya secara berbeda. Hasil pengamatan ini kemudian perlu diklarifikasi ke *auditee*. Dalam dunia pendidikan seringkali pengamatan diperlukan dan dapat membantu penilaian. Misalnya anggota Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen menanyakan proses kerja pada satu unit untuk dikonfirmasi bahwa proses itu sesuai dengan dokumen tertulis. Selain itu perlu diperhatikan pula umumnya personil yang melaksanakan tugas seringkali tidak membaca

prosedur tertulis unit dan hal ini hanya dapat diketahui melalui pengamatan. Jika hal ini ditemukan maka perlu ditanyakan mengenai catatan pelatihan dari personil tersebut. Karena jika personil tersebut tidak pernah diberi pelatihan bagaimana ia dapat bekerja sesuai dengan prosedur.

c. Mencatat

Catatan ketidaksesuaian yang ditemukan di lapangan harus dicantumkan dalam laporan akhir monitoring dan evaluasi manajemen. Format catatan ketidaksesuaian telah ditetapkan dalam lampiran panduan ini. Format tersebut memuat detail ketidaksesuaian, tindakan perbaikan, dan hasil pengamatan yang dilakukan. Catatan yang dibuat harus selektif, faktual, dan relevan dengan ruang lingkup monitoring dan evaluasi. Semua hasil temuan yang diperoleh harus dikomunikasikan kepada *auditee*. Kemudian LPM menyampaikannya kepada pimpinan jika tindakan perbaikan atas temuan tersebut membutuhkan komitmen pimpinan dan biaya. Catatan yang dibuat harus rinci dan memuat akar permasalahan sehingga ketika *auditee* hendak membuat tindakan perbaikan akan ditujukan langsung pada akar permasalahannya. Pencatatan yang rinci juga akan membantu dalam penelusuran

ulang pada saat melakukan verifikasi temuan. Contoh formulir catatan monitoring dan evaluasi manajemen ditunjukkan pada Lampiran 1.

3. Daftar Pertanyaan

Sebelum kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen dilakukan, disarankan agar Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen telah memiliki dan membaca WT dan Renop Tahunan yang terkait dengan unit yang akan diperiksa, dinilai, dan dievaluasi. Dari prosedur tersebut, Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen kemudian membuat daftar pertanyaan yang akan diajukan sesuai dengan ruang lingkup dan proses terkait. Walaupun Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen sudah terbiasa melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen serta sudah terbiasa membuat pertanyaan dalam benak pikirannya, daftar pertanyaan tetap akan membantu untuk mengingatkan hal penting yang harus ditanyakan kepada auditee.

Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen harus memahami beberapa hal seperti mengapa tim akan melakukan pemeriksaan, penilaian, dan evaluasi terhadap kegiatan di unit kerja tersebut; prosedur, instruksi kerja, instrumen, dan pengukuran yang sesuai dengan kegiatan pada unit kerja tersebut; konsistensi kegiatan dokumentasi prosedur yang akan diamati; dan

catatan yang hendak ditinjau ulang. Daftar pertanyaan yang akan disusun auditor sebaiknya memuat prosedur, proses inti, urutan kegiatan, titik pengendalian, wewenang dan tanggung jawab, luaran, antar muka dan catatan. Penyusunan daftar pertanyaan audit diserahkan kepada masing-masing anggota tim monitoring dan evaluasi manajemen. Yang terpenting adalah daftar pertanyaan tersebut dapat memandu pertanyaan kepada *auditee*. Contoh formulir daftar pertanyaan monitoring dan evaluasi manajemen ditunjukkan pada Lampiran 2.

4. Jenis Ketidaksesuaian/Temuan

Pada Bab I.B. telah dijelaskan mengenai klasifikasi temuan. Temuan yang diklasifikasikan sebagai ketidaksesuaian adalah yang bersifat “*Minor*” dan “*Major*”, di luar itu bisa dijadikan temuan yang bersifat positif maupun negatif. Temuan yang bersifat positif diberi nama “*Best Inovation*” yang isinya merupakan hal-hal baik yang telah dilakukan oleh unit kerja walaupun tidak diminta oleh standar. Temuan yang bersifat negatif adalah temuan yang membutuhkan tindakan perbaikan yang diberi nama “*Observasi*” atau “*Area for Improvement*” dan perbaikan biasanya bisa dilakukan sesegera mungkin pada saat itu juga. Adapun urutan tingkatan temuan adalah:

1. **Major** adalah ketidaksesuaian tertinggi akibat tidak menjalankan prosedur atau ketentuan yang disepakati dan membutuhkan perhatian pimpinan untuk sesegera mungkin dilakukan tindakan perbaikan dan ini bisa membutuhkan kebijakan pimpinan. Ketidaksesuaian ini memiliki kecenderungan merugikan *stakeholder*. Termasuk adanya keluhan dari pelanggan yang tidak ditanggapi dan tidak adanya pengukuran terhadap kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan.
2. **Minor** adalah ketidaksesuaian yang tidak merugikan *stakeholder* tetapi melanggar prosedur atau ketentuan yang disepakati, dan juga membutuhkan tindakan perbaikan. Ketidakkonsistenan suatu unit dalam menjalankan proses termasuk dalam kategori ini.
3. **Observasi** atau "*Area for Improvement*" adalah temuan negatif atas hasil pengamatan. Temuan ini perlu perbaikan yang mencakup keteledoran, kekhilafan atau kealpaan di lapangan.

Contoh temuan yang diberi klasifikasi adalah tidak ada bukti atau pencatatan atas kegiatan yang telah dilakukan, misal dosen tidak mengisi daftar kehadiran dosen (temuan: **observasi**); Unit tidak memiliki program kerja tahunan yang terdokumentasi dan tidak melakukan pemantauan terhadap pencapaian sasaran kerja

(temuan: **minor**); ada satu dokumen kelulusan mahasiswa yang hilang dan tidak dapat ditemukan (temuan: **major**). Proses pengambilan keputusan atas klasifikasi temuan tersebut diserahkan sepenuhnya kepada tim monitoring dan evaluasi manajemen.

BAB III

LAPORAN MONEV MANAJEMEN DAN TINDAKAN PERBAIKAN

Tahap akhir proses kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen adalah menyampaikan laporan hasil pengawasan, asesmen dan evaluasi kepada unit terkait dan pimpinan. Laporan berisi temuan yang perlu mendapat perhatian dan tindakan perbaikan. Contoh formulir laporan temuan dan laporan tindakan perbaikan temuan monitoring dan evaluasi manajemen ditunjukkan pada Lampiran 3 dan Lampiran 4.

Adapun alur tindakan perbaikan yang dapat dipraktikkan oleh auditee setelah pelaksanaan monitoring dan evaluasi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi ketidaksesuaian/temuan.
2. Menentukan akar permasalahannya.
3. Mengevaluasi tindakan yang diperlukan guna menjamin kesteadaksesuaian tersebut tidak akan berulang.
4. Menentukan dan mengimplementasikan tindakan perbaikan.
5. Mencatat tindakan perbaikan.
6. Mereview tindakan perbaikan yang telah dilakukan dan meyakinkan efektivitasnya.

Namun perlu dicermati pula beberapa perbedaan mendasar mengenai tanggung jawab atas tindakan perbaikan yang akan dilakukan. Diantaranya yaitu:

1. Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen mengidentifikasi ketidaksesuaian implementasi WT dan realisasi Renop Tahunan.
2. Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen menuliskan laporan temuan.
3. Auditee mengkonfirmasi dan menyetujui temuan yang telah ditetapkan oleh Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen.
4. Auditee menentukan tindakan perbaikan dan menyepakati batas akhir tindakan perbaikan dilakukan.
5. Auditee melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan dan mencatat hasil dari tindakan perbaikan yang dilakukan.
6. Auditee melakukan tindakan lanjutan jika hasil di atas masih belum mampu memperbaiki temuan yang ada.
7. Auditee meninjau kembali tindakan perbaikan guna meyakinkan bahwa tindakan tersebut benar efektif.
8. Tim Audit melakukan verifikasi terhadap tindakan perbaikan dan efektivitasnya.
9. Tim Audit Menutup laporan temuan.

Akar permasalahan dan tindakan perbaikan dalam kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen merupakan wewenang auditee. Sementara Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen hanya melakukan verifikasi dan mengukur efektivitas dari tindakan perbaikan tersebut. Apabila tindakan perbaikan terbukti tidak efektif maka perlu dilakukan tinjauan

ulang atas tindakan perbaikan tersebut. Hal ini dilakukan semata guna menunjang perbaikan mutu unit secara berkelanjutan.

BAB IV PENUTUP

Sebagai keberlanjutan dari sistem penjaminan mutu di lingkungan IAIN Curup maka kegiatan pengawasan, asesmen, dan *evaluasi* memegang peran yang penting. Artinya dengan kegiatan Monitoring dan Evaluasi Manajemen tersebut maka konsistensi penjaminan mutu dapat dipantau dan dipelihara. Hal yang paling penting dan harus senantiasa ditekankan dalam kegiatan Monitoring dan Evaluasi Manajemen adalah bahwa kegiatan ini bukan untuk mencari kesalahan unit melainkan sebagai suatu tindakan untuk mencari ketidaksesuaian, mempelajarinya, dan mencari solusi terbaik berupa tindakan perbaikan.

Monitoring dan Evaluasi Manajemen dapat menjamin sasaran yang telah ditetapkan oleh institusi. Caranya dapat diperoleh melalui pengukuran keberhasilan setiap unit dalam mengimplementasikan WT dan merealisasikan Renop Tahunan. Sehingga jika terdapat temuan berupa ketidaktercapaian yang bersifat krisis dan perlu keputusan pimpinan dapat segera ditindaklanjuti oleh pimpinan. Hal penting lain yang perlu ditekankan dalam kegiatan monitoring dan evaluasi manajemen yaitu kegiatan ini dimungkinkan menggunakan metode *sampling*. Artinya tidak semua secara detil proses per proses akan diperiksa. Apabila ada unit yang tidak memiliki temuan bukan berarti unit tersebut tidak ada temuan. Sebab bisa jadi

pada tahap meta *evaluasi* atau tahap monitoring dan evaluasi berikutnya kemudian ditemukan. Pemahaman akan metode ini sangat perlu sehingga Tim Monitoring dan Evaluasi Manajemen dan auditee dapat menerima hasil pemeriksaan, asesmen, dan *evaluasi* yang dilakukan dengan objektif.

Lampiran

Lampiran 1. Contoh Formulir Catatan Temuan Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Formulir Catatan Monitoring dan Evaluasi Manajemen		
Nama Institusi	
Nama Unit	
Catatan:		
<i>Bagian ini diisi catatan-catatan yang berpotensi dijadikan temuan monitoring dan evaluasi manajemen.</i>		
Akar Masalah:		
<i>Bagian ini diisi akar masalah dari setiap catatan yang berpotensi dijadikan temuan monitoring dan evaluasi manajemen.</i>		
Rencana Tindakan Perbaikan:		
<i>Bagian ini diisi auditee terkait rencana tindakan perbaikan yang akan dilakukan atas temuan monitoring dan evaluasi manajemen. Rencana tindakan perbaikan dapat didiskusikan dan dikonsultasikan dengan tim monitoring dan evaluasi manajemen.</i>		
Tanggal Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi	
Disusun Oleh:	Disetujui Oleh:	Disahkan Oleh:
Tim Audit	Auditee	Ketua LPM
.....

Lampiran 2. Contoh Formulir Daftar Pertanyaan Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Formulir Daftar Pertanyaan Monitoring dan Evaluasi Manajemen	
Nama Institusi
Nama Unit
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. ... dst.	
Disusun Oleh:	Disahkan Oleh:
Tim Audit	Ketua LPM
.....

Lampiran 3. Contoh Formulir Laporan Temuan Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Formulir Laporan Temuan Monitoring dan Evaluasi Manajemen	
Nama Institusi
Nama Unit
Grading (pilih salah satu)	Sesuai* Major* Minor* Observasi*
Catatan:	
<p><i>Bagian ini diisi dengan temuan, akar permasalahan, dan rekomendasi untuk membantu auditee melakukan tindakan perbaikan. Penulisannya harus lengkap dan rinci mengenai spesifikasi temuan, di mana temuan didapatkan, tanggal yang dijanjikan auditee atas tindakan perbaikan, dan akar permasalahan mengapa hal ini dijadikan temuan.</i></p>	
Tanggal Monitoring dan Evaluasi
Disusun Oleh:	Disetujui Oleh:
Tim Audit	Auditee
.....
Tindakan Perbaikan:	
<p><i>Bagian ini diisi dengan tindakan perbaikan yang akan atau telah dilakukan oleh auditee. Tindakan perbaikan yang telah</i></p>	

ditulis kemudian diverifikasi ulang oleh tim monitoring dan evaluasi manajemen untuk mendapatkan keabsahan. Tindakan perbaikan harus mengatasi temuan dan bukan menjadi temuan baru.

Disahkan Oleh:

Ketua LPM

.....

.....

Lampiran 4.

Contoh Formulir Laporan Tindakan Perbaikan Temuan Monitoring dan Evaluasi Manajemen

Formulir Laporan Tindakan Perbaikan Temuan Monitoring dan Evaluasi Manajemen	
Nama Institusi
Nama Unit
Tindakan Perbaikan:	
<i>Bagian ini diisi dengan tindakan perbaikan atas temuan tim monitoring dan evaluasi manajemen.</i>	
Status Tindakan Perbaikan:	
<i>Bagian ini diisi dengan keterangan sesuai/tidak dari setiap tindakan perbaikan yang telah dituliskan oleh auditee dengan kenyataan yang dilakukan.</i>	
Tanggal Verifikasi
Disusun Oleh:	Disetujui Oleh:
Tim Audit	Auditee
.....
Disahkan Oleh: Ketua LPM	
.....	