

## AMI: Sudah Dimulai dan Akan Selalu Dipebaiki

Oleh: Budi Manfaat, M.Si

### Yang Penting Sudah Dimulai

Kampus IAIN Syekh Nurjati Cirebon kembali menunjukkan keseriusannya dalam menjamin mutu akademiknya. awal 2014 lalu, Audit Mutu Internal (AMI) telah dimulai, meskipun dengan segala kekurangan dan keterbatasan. Audit perdana ini dibatasi lingkupnya hanya pada kegiatan perkuliahan, yang meliputi persiapan, proses pelaksanaan, dan evaluasinya. Semua fakultas dan jurusan menyambut baik kehadiran tim auditor, dan bersedia membeberkan kondisi riil yang sejauh ini terjadi.

Memang, kesiapan pelaksanaan AMI sebelumnya sempat diragukan oleh sejumlah pihak. Beberapa keraguan itu misalnya adalah terkait belum tersedianya dokumen mutu yang telah disahkan dan diberlakukan setidaknya-tidaknya satu semester, kompetensi auditor, juga instrumen audit yang masih banyak kekurangan. Namun demikian, lembaga akhirnya tetap memutuskan untuk MEMULAI tanpa harus menunggu semuanya sempurna. Upaya perbaikan mutu tentu saja memang tidak boleh ditunda-tunda. Bukankah perbaikan itu adalah sebuah proses yang tak pernah selesai?

### Best Practices VS Bad Practices

Hasil audit perdana ini kemudian telah diekspose pada senin 20 Januari 2014, dihadiri oleh pimpinan jurusan, fakultas, dan institut. Paparan disajikan secara bergantian untuk masing-masing fakultas oleh *lead auditor*. Sesekali ruangan ramai sorak, saat misalnya dipaparkan bahwa jurusan atau fakultas tertentu terdapat temuan. Tentu saja, ekspose hasil audit tidak hanya menyajikan sejumlah praktik yang ditengarai tidak baik (*bad practices*), tapi juga praktik baik yang bisa menjadi teladan (*best practices*), yang ditemukan oleh auditor.

Beberapa praktik yang ditengarai tidak baik misalnya adalah yang ditemukan di jurusan Tadris Bahasa Inggris (TBI), yaitu terkait dengan fungsi dosen sebagai pembimbing akademik mahasiswa yang tidak optimal. Banyak mahasiswa yang tidak berkesempatan untuk melakukan bimbingan dan konsultasi akademik dengan dosen pembimbing akademik (PA) yang telah ditentukan. Ketua jurusan memberikan keterangan, bahwa sejauh ini banyak dosen PA yang sulit dijumpai oleh mahasiswa terutama pada saat penandatanganan KPPS, padahal dibatasi oleh waktu yang hanya beberapa hari. Dengan alasan itu maka kemudian jurusan mengambil alih peran dosen PA secara langsung, tanpa harus mencoba berkomunikasi dengan dosen PA yang bersangkutan. Mengapa praktek ini dinyatakan sebagai "bad practice"? Karena pembimbingan akademik hakekatnya adalah bagian dari layanan lembaga yang harus diberikan kepada



*It is not about What You Know,  
It's about What You Believe in...*

*So, Do Believe...*

*Our Campus can be the First and The Best,  
If we work and Struggle Together ...  
Stay in 'i' ich...!*

-Gumiandari

Kaizen Sejati adalah buletin Pusat Penjaminan Mutu Akademik (PPMA) yang akan terbit tiap bulan. Buletin ini akan memuat isu-isu faktual, kritis dan aktual yang terjadi di seputar lingkungan akademik IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Ia diharapkan dapat memberi atmosfir segar bagi perubahan management mutu yang kondusif bagi IAIN. Karena itu, welcome bagi siapa saja yang ingin terlibat dan menyumbangkan tulisannya dalam buletin ini. Buletin ini juga akan menerima comment, respon ataupun kritik terhadap eksistensi buletin ataupun terhadap lembaga IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

mahasiswa, berupa layanan bimbingan dan konsultasi seputar persoalan akademik, bukan semata persoalan tanda tangan yang harus dibubuhkan pada lembar KPPS.

Berbeda halnya dengan yang ditemukan di Jurusan Tafsir Hadits (TH). Jurusan ini telah memberlakukan aturan bahwa KPPS dapat ditandatangani oleh dosen PA dengan syarat telah sedikitnya tiga kali berkonsultasi dengan dosen PA, dibuktikan dengan lembar atau kartu bimbingan akademik. Pemberlakuan aturan tersebut dapat dikatakan sebagai praktik baik (*best practice*) yang bisa diteladani oleh jurusan lainnya. Mekanisme pengisian KPPS sebagaimana dijelaskan dalam SOP (*Standar Operational Procedure*) persiapan perkuliahan, memang tidak menyaratkan hal tersebut, namun pemberlakuan aturan tersebut dapat dikatakan sebagai praktik baik (*best practice*) yang bisa diteladani oleh jurusan lainnya, sebagai salah satu upaya untuk mengendalikan mutu layanan akademik.

### Apakah Temuan Administratif Itu Cukup Untuk Menggambarkan Mutu Pembelajaran?

Pertanyaan ini dilontarkan oleh **Dekan Fakultas Adadin**, Dr Adib, dalam kesempatan pada saat expose hasil AMI. Mutu pembelajaran memang sesungguhnya adalah merupakan sebuah variabel laten, sangat sulit untuk mengukurnya secara sempurna. Yang dapat dilakukan hanyalah dengan mengamati atau mengukur indikator-indikator manifestasinya, yang tentu saja sarat dengan keterbatasan. Kita ambil saja sebuah contoh, bahwa mutu pembelajaran salah satunya akan dilihat dari ketersediaan SAP. Bagaimana ketersediaan SAP dijadikan sebagai salah satu ukuran mutu pembelajaran?

Kita bisa membayangkan, apa jadinya jika suatu proses pembelajaran dalam satu semester tidak direncanakan secara sistematis: tidak jelas apa kompetensi yang ingin dicapai melalui mata kuliah, tidak jelas apa saja topik perkuliahannya, tidak jelas bagaimana nanti model perkuliahannya, tidak jelas apa saja referensi yang menjadi rujukan, tidak jelas bagaimana formula penilaiannya? Tentu saja dampaknya adalah negatif. Itulah sebabnya, mengapa SAP harus sudah terdokumentasikan oleh jurusan sebelum masa perkuliahan berlangsung, sebagai salah satu indikator bahwa jurusan telah siap menyelenggarakan perkuliahan dengan sebaik-baiknya.

Demikian juga ukuran-ukuran lain yang sepertinya bersifat administratif, misalnya daftar kehadiran dosen, dokumentasi soal ujian, publikasi nilai sebelum penerbitan KHS, dan sebagainya, semuanya bisa dijadikan sebagai ukuran yang secara tidak langsung merupakan indikator mutu pembelajaran.

### Kesalahan Pengukuran

Sebagai sebuah pendekatan, pengukuran tentu saja memuat kemungkinan terjadinya kesalahan (*error measurement*). Hampir tak ada pengukuran yang sempurna. Ini juga yang terjadi dalam proses AMI. Pada kesempatan expose hasil AMI 20 Januari 2014 lalu, beberapa yang hadir merasa tidak puas dengan hasil AMI yang disajikan. Terdapat beberapa ketidaksesuaian antara kondisi riil dengan apa yang disajikan dalam expose. Memang patut

dimaklumi dalam penyelenggaraan AMI perdana ini. Peluang-peluang terjadinya kesalahan masih relatif besar.

*Pertama*, kesalahan pengukuran yang bersumber dari instrumen itu sendiri. Indikator-indikator yang digunakan saat AMI perdana lalu, beberapa diantaranya masih menjadi pertanyaan. Misalnya adalah pertanyaan yang dikemukakan oleh **Dekan Fakultas Tarbiyah**, Dr. Saefuddin Zuhri, yaitu: *Perluah form kesediaan mengajar diberikan pada dosen, sementara asumsinya bahwa setiap dosen harus bersedia mengajar? Perluah form penggantian jadwal mengajar, padahal dosen tidak diperkenankan untuk merubah jadwal? Tepatkah pertanyaan tentang kurikulum ditujukan pada jurusan/fakultas, sementara kurikulum adalah otoritasnya institut?* Pertanyaan ini menjadi bahan kajian untuk perbaikan instrumen AMI berikutnya.

Selain penetapan indikator yang masih memicu perdebatan, kelemahan lainnya adalah penskalaan yang masih menggunakan skala tegas dikotomi YA dan TIDAK, atau ADA dan TIDAK ADA. Padahal skala ini tidak cukup informatif untuk menggambarkan capaian keberhasilan dari masa ke masa. Direncanakan, untuk AMI berikutnya, tidak lagi menggunakan skala dikotomi tersebut, melainkan skala rasio dari 0% sampai 100%. Dengan skala ini, akan dapat diperbandingkan keberhasilan antar unit, misalnya: Pada jurusan Tadris Matematika ketersediaan SAP mencapai 96%, lebih tinggi dibandingkan misalnya pada jurusan PGMI yang masih mencapai 78%.

*Kedua*, kesalahan pengukuran yang bersumber dari penggalan data. Dalam hal ini, ketepatan dan keterampilan auditor dalam mengajukan pertanyaan kepada *auditee* adalah menjadi kuncinya. Auditor yang kurang menguasai sistem audit, dan keterampilan bertanya yang kurang baik, dapat menjadi sumber kesalahan itu tersendiri. Mengatasi hal ini, maka auditor selalu dituntut untuk selalu belajar, baik dari pengalaman ataupun melalui pelatihan-pelatihan terkait AMI.

*Ketiga*, kesalahan bisa terjadi pada saat pengolahan data, misalnya pada saat entri data. Diakui bahwa diantara kekurangan expose hasil AMI 20 Januari 2014 lalu juga disebabkan oleh terjadinya kesalahan-kesalahan yang terjadi pada saat pengolahan data. Atas kekurangan ini, direncanakan untuk AMI berikutnya, sudah ditunjang dengan perangkat software penyimpan data yang dapat secara langsung digunakan oleh auditor pada saat proses audit. Bahkan, jurusan dan Fakultas sebelum diaudit dapat menggunakan aplikasi tersebut untuk mengukur sendiri capaiannya, sebelum diklarifikasi dan dikonfirmasi oleh auditor. Konsep ini sekaligus untuk memenuhi saran yang dikemukakan oleh **Dekan Fakultas Syariah**, Dr. Ahmad, dalam forum expose.

Dan masih banyak lagi hal-hal yang bisa menjadi sumber kesalahan. Tim Audit akan terus selalu berusaha untuk menemukan formula terbaik, baik dari segi instrumen, teknik, dan pendekatannya. Semua bentuk kekurangan AMI yang telah terselenggara, baik hasil maupun penyelenggaraannya, adalah menjadi acuan untuk perbaikan-perbaikan berikutnya. Kita sangat yakin, bahwa hanya dengan *continuous improvement*, bisa terbangun IAIN Syekh Nurjati yang berkualitas. Amien.

# MENGUSUNG SEMANGAT PERUBAHAN MELALUI AMI

Melaksanakan kegiatan Audit Mutu Internal pada tahap perdana bukanlah hal yang mudah. Bukan hanya karena tiap entitas yang ada di lembaga IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang belum 'ngeh' dengan orientasi dari sistem audit yang dilakukan, juga karena kompetensi dan psikologi para auditor mutu internal sendiri yang belum secara 'total' memahami betul apa yang harus dikerjakan. Dalam konteks ini, Tim redaksi sengaja mewawancarai Dr.H. Suklani, M.Pd, Ketua Pusat Audit Mutu IAIN Syekh Nurjati Cirebon demi mendapatkan informasi yang utuh tentang proses pelaksanaan Audit Mutu Internal (AMI) yang telah dilaksanakan pada awal tahun 2014 yang lalu dan prospek perbaikan mutu yang diharapkan dari proses tersebut.

*Beberapa orang banyak yang masih berprasangka, bahwa AMI adalah kegiatan yang berorientasi pada audit keuangan semata, bagaimana bapak melihat persepsi yang belum sejalan ini dari berbagai pihak; kalangan dosen, pihak Jurusan, Dekanat dan karyawan di LAIN? Dan apa sebenarnya urgensi AMI itu sendiri?*

Sebagaimana kegiatan perdana lainnya, AMI sebagai sebuah rangkaian monitoring sistem mutu yang ada di lembaga juga pasti akan mengalami banyak rintangan. Bila ada pepatah: *all beginning is difficult* (segala permulaan itu sulit), maka saya melihat hal itu terjadi pula pada pelaksanaan AMI perdana ini. Tidak diragukan, bahwa selama ini memang banyak kalangan punya pola pikir yang keliru dengan terma AUDIT yang dinilai hanya berorientasi pada masalah keuangan semata, padahal dalam sistem mutu, kata AUDIT sudah lama dipakai dalam konteks pelaksanaan evaluasi mutu yang bersifat non material. Dengan kata lain, kalau kita *familiar* mendengar kata akreditasi, maka sebenarnya AMI tidak jauh berbeda dengan proses visitasi asesor BAN PT ke lembaga kita. Bedanya hanya, bila asesor BAN PT itu melakukan audit mutu yang bersifat eksternal karena dari luar (BAN PT), Auditor Mutu internal melakukan audit mutu secara internal dari lembaga kita. Karena itu, auditornya adalah dosen-dosen kita sendiri. Urgensi nya tidak lebih untuk menjamin pelaksanaan mutu berjalan dengan baik sehingga saat diaudit secara eksternal oleh BAN PT, lembaga kita siap menghadapinya. Disinilah urgensi Auditor internal, untuk saling menguatkan, memberdayakan secara internal di lembaga kita. Sehingga punggawa mutu ke depan bukan hanya di pundak LPM, atau Tim Gusmut saja, tapi juga dikuatkan oleh Auditor Mutu Internal kita. Dan semua ini perlu sosialisasi yang massif dan berkelanjutan agar mispersepsi itu bisa hilang dengan sendirinya.

*Dalam proses pelaksanaan AMI kemarin, adakah kendala terbesar yang bapak temui di lapangan? Dan apa yang menyebabkan kendala itu ada?*

Kendala pastilah ada. Kendala terbesar, menurut saya, lebih pada persamaan persepsi dari para auditor mutu internal sendiri dalam menyusun instrumen audit dan melakukan pengukuran atas data yang diperoleh. Skala tegas ADA dan TIDAK, atau skala ADA dan TIDAK ADA tidak dapat menggambarkan kondisi riil yang ada

di lapangan. Sebagai contoh, ketersediaan SAP dosen tidak bisa menggunakan skala ini, karena tidak mungkin tidak ada sama sekali dosen yang menyerahkan SAP dan tidak mungkin pula bila hanya beberapa orang dikatakan ADA. Disinilah sebenarnya pengukuran lain, prosentase misalnya, diperlukan. Begitupula ketepatan dan keterampilan auditor dalam mengajukan pertanyaan kepada *auditee* juga menjadi kendala yang berarti. Beberapa auditor yang kurang menguasai sistem mutu dan kurang terampil dalam mengajukan pertanyaan dapat menjadi sumber kesalahan itu sendiri. Belum lagi, komitmen auditor yang baru setengah-setengah melaksanakan kegiatan audit. Tim auditor selayaknya bertanggung jawab pada kegiatan audit, sejak awal merumuskan instrumen audit, mengolahnya, melakukannya di lapangan, hingga pembuatan laporan dari masing-masing tim. Namun realitasnya beberapa auditor mengandalkan proses pengolahan pada auditor yang lain, sehingga yang terjadi adalah banyaknya kesalahpahaman dalam melakukan input dan interpretasi data.

*Bapak telah mengelaborasi banyak kendala pelaksanaan AMI perdana tersebut, namun kira-kira sebagai kepala pusat yang khusus menangani kegiatan Audit, solusi apa yang kira-kira bisa bapak tawarkan ke depan agar dapat mengawal sistem dan mekanisme audit ke arah yang lebih baik?*

Mengatasi hal ini, maka saya pikir selalu harus ada kegiatan *refreshment* dan persamaan persepsi auditor lebih intens lagi. *Long life learner* (sepanjang hidup belajar). Auditor harus memiliki filosofi ini, karena mereka dituntut untuk selalu belajar, baik dari pengalaman ataupun melalui pelatihan-pelatihan terkait AMI. Karena perubahan mutu yang berkelanjutan menuntut pemahaman yang juga terus menerus dari para auditor mutu internal untuk mengikuti perubahan system mutu yang ada ke depan. Karena LPM ke depan bukan hanya mengakomodasi standarisasi mutu yang ditetapkan BAN PT, ke depan kita akan mulai *move on* ke ISO dan lain-lain. Semua ini tidak akan tercapai bila auditor internal kita tidak terus menerus menambah pengetahuannya dan memberdayakan diri dengan perkembangan mutu di luar lembaga kita.

## t . e . r . o . p . o . n . g

## AUDITOR SEBAGAI KONSULTAN MUTU INTERNAL

Bertolak dari definisi internal audit berikut ini: *'Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity ...'*, beberapa ahli berasumsi akan adanya perubahan yang signifikan terhadap peran auditor ke depan. Dengan kata lain, pemaknaan internal audit kini lebih tertuju pada suatu aktivitas independen, yang memberikan jaminan keyakinan (*assurance*) serta konsultasi (*consulting*) yang dirancang untuk memberikan suatu nilai tambah serta meningkatkan kegiatan operasi organisasi. Berdasarkan pemahaman ini, maka auditor yang semula berperan sebagai *watchdog* (polisi yang mengawasi aktifitas mutu dari pihak management), kini berperan sebagai konsultan, mitra mutu bagi pihak management.

Secara elaboratif dapat dikatakan disini, bahwa auditor dengan peran *watchdog* cenderung mendeteksi, mencari masalah (*detective*), apabila ditemukan suatu masalah maka auditor intern akan menyalahkan pihak manajemen, sebaliknya auditor dengan peran baru sebagai konsultan lebih kepada upaya pencegahan (*preventif*), yaitu apabila ditemukan masalah maka auditor intern akan memberikan rekomendasi perbaikan serta fokus pada penyelesaian masalah (*problem solving*). Dengan peran ini, auditor internal akan membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi, menilai dan memitigasi risiko yang menjadi kewajiban manajemen dan sekaligus menguji kecukupan dan keandalan pengendalian yang dibuat pihak manajemen melalui aktivitas audit, review, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya.

Perubahan peran ini juga membawa implikasi perubahan terhadap praktek audit yang selama ini dilakukan, baik dari segi metode, pendekatan, fokus

audit dan komunikasi. Metode audit yang semula post audit berubah menjadi *current (on going)* audit, pendekatan audit yang semula mendeteksi masalah berubah menjadi mencegah masalah, dan fokus audit yang semula mempermasalahkan masalah berubah menjadi menyelesaikan masalah. Perubahan yang tak kalah penting adalah pada cara komunikasi antara auditor intern dengan manajemen. Komunikasi antara manajemen dengan auditor intern sebagai *watchdog* adalah terbatas yaitu pada saat pelaksanaan audit saja namun dengan auditor intern sebagai konsultan komunikasi tidak terbatas karena komunikasi antara auditor dengan manajemen adalah komunikasi antara konsultan dan pelanggan (*client*), sehingga komunikasi akan terjalin

terus dan teratur. Tanpa merubah metode, pendekatan, fokus audit dan komunikasi, maka peran *assurance* dan *consulting* tidak akan dapat dilaksanakan.

Untuk dapat memerankan peran *assurance* dan *consulting*, auditor dituntut memiliki kompetensi yang tinggi meliputi pengetahuan yang luas, ketrampilan yang tinggi

dan sikap independen dan obyektif, karena auditor harus dapat memberi nasehat kepada manajemen. Pengetahuan yang luas dapat diperoleh dari peningkatan kualifikasi pendidikan dalam berbagai disiplin ilmu yaitu: pendidikan, manajemen, hukum, sumberdaya manusia, keuangan, dan akuntansi. Ketrampilan dapat diperoleh melalui pelatihan-pelatihan dan sertifikasi keahlian yang diperlukan sebagai auditor intern. Dalam konteks ini, LPM akan mengkawal kompetensi auditor ini dengan pelatihan yang terus menerus, study banding, dan kegiatan lainnya yang memberdayakan. (ary)



Penanggung Jawab : H. Sumanta. Redaktur: Septi Gumindari. Penyunting/Editor: Hasan Saefullah. Kesekretariatan: Diana Djuwita, Budi Manfaat, Agus Setiawan. Asep Rizky, Hamdan. Bag. Distribusi: Masriyah, Muhsin Riyadi, Anggara Disuma. Alamat redaksi: Ruang Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), gedung Rektorat It I IAIN Syekh Nurjati Cirebon 45132 telp (0231) 481264-113 | email: kaizen\_sejati@yahoo.com