

Implementasi dan Evaluasi

Menanggapi perubahan

TELAAH ALKITAB

■ Di awal Nehemia 4 kita di beritahu bahwa ada beberapa orang yang menentang proyek tersebut.

- *Respon apa yang diberikan oleh Nehemia? (ayat 9)*
- *Bagaimana Nehemia merubah rencananya untuk mengatur resiko yang ada terhadap proyek? (ayat 9,13, 16-22)*
- *Apa yang kita bisa pelajari dari pengalaman Nehemia tersebut dalam perencanaan proyek?*

Dalam tahap implementasi, ada beberapa hal yang perlu kita lakukan:

- Perbaharui analisa pemangku kepentingan untuk melihat bahwa tidak terdapat pemangku kepentingan baru yang dapat mempengaruhi suksesnya proyek atau siapa saja yang perlu diundang untuk berpartisipasi. Lihat juga bila keberadaan dari pemangku kepentingan yang telah diidentifikasi pada awal proyek berubah. Sebagai contoh, kemungkinan ada sebagian dari pemangku kepentingan yang tergeser oleh karena kemiskinan dan mungkin kita perlu memasukan mereka dalam daftar penerima manfaat utama dari proyek. Pada sisi lain, beberapa pemangku kepentingan sekunder bisa merubah cara pandang mereka dan menjadi sumber resiko terhadap proyek.
- Lakukan penilaian ulang resiko terhadap proyek.
- Pantau dan tinjau ulang kemajuan proyek terhadap objektifnya.
- Pembelajaran yang diperoleh dari pemantauan dimasukan kedalam rancang bangun proyek.
- Kembali pada KAL dan lakukan penyesuaian atau perbaikan jika diperlukan.

Indikator yang telah di indentifikasi dalam KAL dapat menunjukkan perubahan yang terjadi. Pemantauan, peninjauan kembali, dan evaluasi adalah istilah-istilah yang kita gunakan dalam proses mengukur dan menganalisa indikator.

Mengapa Pemantauan, peninjauan, dan evaluasi?

Ada dua penyebab untuk kita melakukan pengukuran kinerja:

- **AKUNTABILITAS** Kita perlu menunjukkan kepada mereka yang memberi sumber daya dan penerima manfaat bahwa kita menggunakan sumber daya secara bijaksana.
- **PEMBELAJARAN** Dengan mengukur, analisa dan merenungkan kinerja kita, kita dapat belajar dari pengalaman yang memungkinkan kita untuk mengubah perencanaan proyek atau mengubah pendekatan kita pada proyek lainnya.

Untuk mengukur kinerja, kita harus melihat:

RELEVANSI Apakah proyek menangani kebutuhan?

EFISIENSI Apakah kita menggunakan sumber daya secara bijak?

EFEKTIFITAS Apakah keluaran yang diharapkan tercapai?

DAMPAK Apakah tujuan yang lebih besar tercapai? Perubahan apa yang telah terjadi yang menolong para penerima manfaat?

BERKELANJUTAN Apakah dampak akan berkelanjutan?

Perbedaan antara pemantauan, peninjauan dan evaluasi Banyak orang menganggap bahwa pemantauan, peninjauan kembali, dan evaluasi adalah hal yang sama, akan tetapi ketiganya adalah berbeda. Perbedaan yang utama adalah bahwa untuk ketiganya pelaksanaannya dilakukan pada tahap yang berbeda dalam proyek:

PEMANTAUAN Di lakukan terus-menerus untuk memastikan proyek berjalan sesuai dengan rencana, sebagai contoh, setiap bulan.

PENINJAUAN ULANG Dilakukan sesekali untuk melihat apakah setiap tingkat obyektif menuntun pada tingkat berikutnya dan apakah perubahan perlu dilakukan pada perencanaan proyek, contoh, setiap enam bulan.

EVALUASI Biasanya dilakukan pada akhir dari proyek untuk menilai dampaknya.

Tabel di bawah ini melihat beberapa perbedaan lain di antara tiga istilah itu.

	Pemantauan	Peninjauan Ulang	Evaluasi
Kapan di lakukan?	Terus-menerus - sepanjang proyek berjalan	Periode - Di tengah atau di akhir proyek	Periode – Pada akhir atau setelah proyek
Apa yang di ukur?	Efisiensi – penggunaan masukan, aktifitas, pengeluaran, asumsi	Efektifitas, relevansi dan dampak langsung – pencapaian tujuan	Dampak jangka panjang dan keberlanjutan – pencapaian tujuan dan goal dan perubahan tidak direncanakan
Siapa yang berpartisipasi?	Staff dalam organisasi	Staff dan pihak luar organisasi	Pihak luar organisasi
Apa saja yang menjadi sumber informasi?	Dokumen internal misal: laporan bulanan atau kuartal, log tugas dan perjalanan, notulen pertemuan, dsb	Dokumen Internal dan eksternal, misal: laporan tahunan, laporan konsultan	Dokumen Internal dan eksternal, misal : laporan konsultan, statistik nasional, laporan penilaian dampak
Siapa yang menggunakan hasil?	Para Manajer dan staf proyek	Para Manajer, staf, donatur, penerima manfaat	Para Manajer, staf, donatur, penerima manfaat, organisasi lain
Bagaimana hasil digunakan?	Membuat perubahan kecil	Perubahan kebijakan, strategi dan kerja proyek yang akan datang	Perubahan signifikan dalam kebijakan, strategi dan pekerjaan yang akan datang

Pemantauan, peninjauan dan evaluasi masing-masing menilai indikator pada tingkat yang berbeda dalam hierarki obyektif seperti ditunjukkan dalam KAL di bawah ini.

PEMANTAUAN

	Ringkasan	Indikator	Bukti	Asumsi
G o a l				
T u j u a n				
K e l u a r a n				
K e g i a t a n				

**PENINJAUAN
JUGA DISEBUT – TINJAUAN KELUARAN
KE TUJUAN**

	Ringkasan	Indikator	Bukti	Asumsi
G o a l				
T j u n u a n				
K e l u a r a n				
K e g i a t a n				

EVALUASI

JUGA DISEBUT **TINJAUAN TUJUAN KE GOAL**

	Ringkasan	Indikator	Bukti	Asumsi
G o a l				
T u j u a n				
K e l u a r a n				
K e g i a t a n				

Jika memungkinkan, pemangku kepentingan primer harus mengambil bagian dalam pemantauan, peninjauan kembali, dan evaluasi. Ini dimaksudkan untuk memastikan rasa kepemilikan yang kuat terhadap proyek, agar manfaat dapat dicapai dan berkelanjutan. Dengan menggunakan indikator untuk mengukur kemajuan, kita dapat mengetahui bila kita telah berhasil mencapai tujuan atau belum. Tetapi, yang tidak secara otomatis kita ketahui adalah mengapa tujuan proyek belum tercapai. Kita perlu melakukan investigasi tentang hal itu untuk memperoleh pembelajaran dan secara penuh bertanggung jawab kepada yang menyediakan dana dan mereka yang seharusnya mendapat manfaat pekerjaan kita. Kendala bisa dari dalam maupun luar. Faktor dari dalam bisa saja karena

melalakan resiko resiko, mengidentifikasi kebutuhan yang salah atau salah dalam mengidentifikasi pemangku kepentingan. Anggota masyarakat dapat menjadi kunci dalam mengidentifikasi penyebab mengapa tujuan proyek tidak terpenuhi.

Sangatlah penting untuk mengingat bahwa Waktu Tuhan dapat berbeda dengan apa yang kita harapkan dan kita harus mengubah rencana kita sesuai dengannya.

Pemantauan dan peninjauan kembali dapat menunjukkan, walaupun proyek tidak berjalan sesuai rencana secara materiil, namun banyak orang telah masuk gereja. Di sisi lain, kita harus waspada akan serangan spiritual yang dapat menggagalkan kita dalam mencapai tujuan-tujuan proyek atau membuat sikap-sikap tidak berubah. Hal itu mungkin mendorong kita untuk berdoa dan memfokuskan kembali perencanaan kita.

Karena dengan menggunakan pendekatan KAL memastikan bahwa indikator telah diidentifikasi pada tahap perencanaan; maka pemantauan, peninjauan kembali, dan evaluasi seharusnya langsung dapat dilakukan. Format di bawah ini dapat membantu kita dalam mendokumentasi kinerja kita sebagai suatu ringkasan. Ringkasan ini adalah untuk laporan lengkap pemantauan, peninjauan ulang dan evaluasi, sebagaimana KAL adalah untuk proposal lengkap. Donor biasanya menyediakan panduan laporan untuk laporan lengkap.

Untuk menyelesaikan ringkasan laporan

- Salin ringkasan dan indikator dari KAL ke dalam kedua kolom pertama. Laporkan setiap indikator dalam kolom kemajuan.
- Tambahkan setiap aktivitas yang tidak direncanakan yang telah di laksanakan di bawahnya.
- Komentari setiap indikator dan buatlah rekomendasi jika perlu. Catat setiap hasil yang tidak diharapkan tulis dalam kolom komentar dan rekomendasi dan sejauh mana asumsi dicapai.
- Dalam kolom peringkat, tuliskan angka untuk menunjukkan, pada saat itu, perkiraan apakah obyektif akan dapat dicapai atau tidak.

Pemantauan

Ringkasan Laporan

Nama Projek _____

Negara _____

Jangka waktu _____

Tanggal disiapkan _____

Disiapkan oleh _____

Struktur Projek	Indikator Pencapaian	Kemajuan	Komentar dan Rekod
Kegiatan			
Keluaran			

* **Peringkat 1** Sepertinya akan tercapai **2** Sepertinya banyak yang akan tercapai **3** Sepertinya sebagian tercapai **4** Sepertinya te
5 Sepertinya tidak akan tercapai **x** terlalu dini untuk menilai sejauh mana pencapaiannya

Peninjauan

Ringkasan Laporan

Nama Projek _____

Negara _____

Jangka waktu _____

Tanggal disiapkan _____

Disiapkan oleh _____

Struktur Projek	Indikator Pencapaian	Kemajuan	Komentar dan Rekod
Kegiatan			
Keluaran			

* **Peringkat 1** Sepertinya akan tercapai **2** Sepertinya banyak yang akan tercapai **3** Sepertinya sebagian tercapai **4** Sepertinya te **5** Sepertinya tidak akan tercapai **x** terlalu dini untuk menilai sejauh mana pencapaiannya

Evaluasi

Ringkasan Laporan

Nama Proyek _____

Negara _____

Jangka waktu _____

Tanggal disiapkan _____

Disiapkan oleh _____

Struktur Proyek	Indikator Pencapaian	Kemajuan	Komentar dan Rekomendasi
Kegiatan			
Keluaran			

* **Peringkat 1** Sepertinya akan tercapai **2** Sepertinya banyak yang akan tercapai **3** Sepertinya sebagian tercapai **4** Sepertinya tercapai **5** Sepertinya tidak akan tercapai **x** terlalu dini untuk menilai sejauh mana pencapaiannya

Laporan
Keuangan

Laporan tentang pengeluaran proyek dilakukan pada jangka waktu yang telah ditentukan, biasanya bersamaan dengan laporan-laporan pemantauan, peninjauan dan evaluasi. Berikut ini adalah contoh bentuk laporan yang dapat digunakan

URAIAN	ANGGARAN	PENGELUARAN NYATA	PERBEDAAN

- Dalam kolom Uraian, masukan label dari anggaran proyek, seperti biaya administrasi dan biaya transport.
- Di samping setiap uraian, masukan anggaran dalam kolom anggaran.
- Di dalam kolom pengeluaran nyata, masukan jumlah uang yang telah benar-benar dikeluarkan.
- Perbedaan adalah selisih antara Anggaran dan Pengeluaran Nyata yang dinyatakan dalam prosentasi. Untuk menghitung perbedaan, gunakan rumus di bawah:

$$\text{Perbedaan} = \frac{(\text{Anggaran} - \text{Pengeluaran Nyata})}{\text{Anggaran}} \times 100$$

Hasil perbedaan ini bisa menjadi positif atau negatif. Jika hasil perbedaan nilainya tinggi – sebagai contoh, kurang lebih 15% - jelaskan mengapa demikian. Jika perbedaan itu positif, katakan “kita tidak membelanjakan pengeluaran anggaran karena...” Jika pengeluarannya negatif, katakan “kita membelanjakan lebih karena...”